

**ESTUDIO Y ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN
EL MINISTERIO DE AMBIENTE Y DESARROLLO SOSTENIBLE EN
EL AÑO 2022**

**SANDRA PATRICIA HERNANDEZ QUITIÁN
GINA TATIANA GONZÁLEZ CALDERÓN**

**ESCUELA SUPERIOR DE ADMISTRACIÓN PÚBLICA ESAP
DEPARTAMENTO DE PREGRADO
PROGRAMA EN CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS
BOGOTÁ, D.C.**

2023

Dedico esta monografía primero a DIOS, fuente inagotable de gracia y bondad infinita. Y a mi esposo, faro de paciencia, sostén inquebrantable, y fuente eterna de amor en todo este proceso. Gracias por ser mi ancla en la travesía de logros y aprendizaje.

Mi dedicatoria va dirigida a Dios quien ha sido mi guía y mi fuerza, quien me enseñó que con Él todo es posible. Así mismo, agradezco a mi familia por su paciencia y amor incomparable.

**ESTUDIO Y ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN
EL MINISTERIO DE AMBIENTE Y DESARROLLO SOSTENIBLE EN
EL AÑO 2022**

**Monografía para optar
El título de Administrador Público**

**ASESOR ACADÉMICO:
URIEL SANDOVAL RUEDA**

**ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESAP
DEPARTAMENTO DE PREGRADO
PROGRAMA EN CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS
BOGOTÁ, D.C.
2023
CARTA APROBATORIA DEL ASESOR ACADÉMICO**

**v Proyecto
v Avance 1
v Avance 2
v Informe Final**

Tabla de contenido

Introducción	7
Contextualización y planteamiento de la problemática.....	7
Antecedentes.....	8
Justificación.....	8
Relación con la administración pública.....	9
Resultados esperados.....	9
Marco teórico	10
Objetivos de la monografía	15
Objetivo general	15
Objetivos específicos.....	15
Diseño metodológico	16
Cronograma de actividades	17
Resultados	20
Marco legal.....	22
Objetivos de los planes institucionales de capacitación y desarrollo del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible	25
Alcance de aprendizaje organizacional	27
Diagnóstico de necesidades de capacitación.....	28
Ejes temáticos y contenidos específicos	29
Componentes del plan de capacitación 2022 - 2023.....	32
Análisis general de la gestión de talento humano en el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible	41
Análisis del contexto organizacional	41
Análisis del plan de capacitación	41
Análisis de objetivos específicos del plan.....	41
Análisis del alcance del aprendizaje organizacional.....	41
Análisis del diagnóstico de necesidades de capacitación.....	41
Análisis de ejes temáticos	42

Análisis de componentes del plan de capacitación	42
Análisis crítico de la gestión de talento humano en el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible	42
Análisis del contexto organizacional	42
Análisis del plan de capacitación	42
Análisis de objetivos específicos del plan.....	43
Análisis del alcance del aprendizaje organizacional.....	43
Análisis del diagnóstico de necesidades de capacitación.....	43
Análisis de ejes temáticos	43
Análisis de componentes del plan de capacitación	44
Análisis propositivo de la gestión de talento humano en el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible	44
Contexto organizacional mejorado.....	44
Evaluación continua de objetivos	47
Objetivos específicos accionables	49
Ejemplos tangibles en aprendizaje organizacional.....	51
Retroalimentación activa en diagnóstico de necesidades	53
Proyectos piloto para cada eje temático	55
Evaluación continua de componentes del plan.....	57
Conclusiones	60
Recomendaciones.....	61
Glosario	62
Bibliografía	64
Anexos	66

INTRODUCCIÓN

1. Contextualización y planteamiento de la Problemática

En el contexto de la administración pública, la mejora continua de las habilidades y competencias de los servidores públicos se ha convertido en un factor crucial para garantizar la eficacia y la calidad de los servicios ofrecidos a la sociedad. En este sentido, la planificación y ejecución de planes de capacitación y desarrollo desempeñan un papel fundamental en la potenciación de las capacidades de los funcionarios gubernamentales, contribuyendo a un mejor desempeño en sus labores y, en última instancia, al cumplimiento de los objetivos institucionales.

El Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible desempeña un papel fundamental como entidad líder en la administración del entorno y los recursos naturales renovables. Su principal función es dirigir y supervisar la planificación ambiental en todo el territorio, así como establecer las políticas y regulaciones que guiarán la recuperación, conservación, protección, organización, administración, utilización y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales renovables y el entorno en el país con el fin de garantizar un desarrollo sostenible que preserve nuestro patrimonio ambiental, y se realiza sin menoscabar las competencias asignadas a otros sectores relacionados con este propósito.

En este marco, la presente monografía se adentra en la intersección entre la planificación y ejecución de los planes de capacitación y desarrollo en el

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible durante el año 2022, y su impacto en las habilidades y competencias de los servidores públicos, así como en sus resultados de desempeño. Este enfoque busca arrojar luz sobre cómo la inversión en la formación continua de los empleados públicos repercute en la eficacia operativa y en la calidad de los servicios brindados por dicha institución gubernamental.

El objetivo de la presente monografía es estudiar y analizar la relación entre la planificación y ejecución de los planes de capacitación y desarrollo en el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible durante el año 2022, y el impacto resultante en las habilidades y competencias de los servidores públicos y sus resultados de desempeño.

2. Antecedentes

Desde 2017, el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible ha priorizado el fortalecimiento de las capacidades de sus servidores públicos a través de la implementación de programas de capacitación y desarrollo. Estos programas han estado en constante evolución, adaptándose a las necesidades cambiantes del entorno y a los desafíos emergentes en el ámbito de la administración pública. La planificación estratégica y la ejecución eficaz de estos planes han sido esenciales para maximizar el potencial humano y tecnológico de la institución.

3. Justificación

La relevancia de esta investigación radica en su contribución al conocimiento y la práctica en el ámbito de la administración pública. Comprender cómo la inversión en la capacitación continua de los servidores públicos impacta

directamente en sus habilidades y competencias, y cómo esto, a su vez, influye en sus resultados de desempeño, es esencial para informar la toma de decisiones y las políticas en materia de formación y desarrollo de recursos humanos en las instituciones gubernamentales.

4. Relación con la Administración Pública

El análisis de la relación entre la planificación y ejecución de los planes de capacitación y desarrollo y el impacto en las habilidades y competencias de los servidores públicos es especialmente relevante en el contexto de la administración pública. Dado que la calidad de los servicios públicos depende en gran medida del conocimiento y las capacidades de los empleados gubernamentales, esta investigación contribuirá a una administración más efectiva y eficiente, promoviendo la excelencia en la prestación de servicios gubernamentales.

5. Resultados Esperados

Se espera que esta monografía brinde una comprensión más profunda de cómo la planificación y ejecución de los planes de capacitación y desarrollo en el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible se relacionan con la mejora de las habilidades y competencias de los servidores públicos y sus resultados de desempeño. Además, se espera que los hallazgos obtenidos permitan identificar las mejores prácticas y recomendaciones que puedan ser aplicadas en otras instituciones gubernamentales para fortalecer la formación de sus empleados y optimizar la calidad de los servicios ofrecidos.

MARCO TEÓRICO

1. *Reseña Histórica del Problema: Planes de Capacitación y Desarrollo en el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible*

En esta sección, se explorará la evolución de los planes de capacitación y desarrollo en el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible a lo largo del período de estudio (2017- 2022). Se destacarán los enfoques previos y se identificarán los desafíos históricos en la implementación de dichos planes.

2. *Evolución del Direccionamiento Estratégico y los Planes de Capacitación y Desarrollo (2017-2022)*

Desde 2017 hasta 2018, el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible estableció un conjunto de cinco estrategias como parte de su Direccionamiento Estratégico. Estas estrategias se centraron en el objetivo de "Crecimiento verde: Proteger y asegurar el uso sostenible del capital natural y continental de la nación". Esta estructura proporcionó la base para la planificación y ejecución de los planes de capacitación y desarrollo.

En 2019, se actualizó la caducidad del Direccionamiento Estratégico, manteniendo las estrategias originales sin alterar su alineación con el objetivo de crecimiento verde. Esta actualización reflejó la continuidad

en el enfoque estratégico a pesar de los cambios temporales en el marco estratégico.

3. Estado de la Cuestión: Revisión del Tema de los Planes de Capacitación y Desarrollo en la Administración Pública

Esta sección se centrará en una revisión exhaustiva de la literatura existente sobre los planes de capacitación y desarrollo en el contexto de la administración pública. Se analizarán investigaciones previas que aborden la importancia de la capacitación en el desempeño de los servidores públicos y su impacto en la calidad de los servicios prestados a la comunidad.

En Colombia, las entidades públicas se evalúan en función de su gestión y desempeño institucional, siendo la dimensión conocida como "Talento Humano" uno de los indicadores más significativos para determinar si los procesos de gestión institucional, dirigidos a lograr una mayor producción de bienes y una mejor prestación de servicios, están abordando de manera efectiva las necesidades y desafíos de los ciudadanos.

La dimensión del Talento Humano evalúa la capacidad de las entidades públicas para administrar de manera adecuada su capital humano, de acuerdo con las prioridades estratégicas de la entidad, las regulaciones que rigen los asuntos de personal y la garantía del derecho fundamental al diálogo social y a la colaboración. Esto se traduce en fomentar la integridad en el ejercicio de las funciones y competencias de los funcionarios públicos, promoviendo así una administración transparente y eficiente.

La medición y gestión del Talento Humano en el ámbito público es un

factor esencial para alcanzar los objetivos institucionales y abordar las demandas de la ciudadanía. En este contexto, se delinearán los Planes Institucionales de Capacitación para los Empleados del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (MADS), con el propósito de establecer directrices que dirijan la capacitación y formación de los empleados ministeriales. Estos lineamientos se orientan hacia la mejora de los servicios ofrecidos, el bienestar general, la consecución de los objetivos misionales y la promoción de competencias y capacidades coherentes con los principios de la función pública, como se establece en la Carta Iberoamericana de la Función Pública, en la que el Estado colombiano participa activamente.

Estas pautas son asumidas por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) en el Plan Nacional de Formación y Capacitación de Empleados Públicos, como fue adoptado originalmente mediante el Decreto 4665 de 2007 y posteriormente actualizado a través de la Resolución 390 del 30 de mayo de 2017. Ambas instancias, el DAFP y la Escuela Superior de Administración Pública, concuerdan en la importancia de este enfoque enriquecedor y evolutivo para el desarrollo y fortalecimiento del recurso humano en el ámbito público.

4. Teorías de la Capacitación y Desarrollo en la Administración Pública

En este apartado, se explorarán teorías y enfoques relevantes para comprender la relación entre los planes de capacitación y desarrollo y el desempeño de los servidores públicos. Se pueden considerar teorías de aprendizaje organizacional, teorías motivacionales y enfoques de desarrollo de competencias.

Durante los años mencionados, el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible abordó diversas temáticas en sus planes de capacitación y desarrollo. Estos ejes temáticos evolucionaron para responder a las necesidades cambiantes de la institución y su entorno:

- 2017: Se enfocó en el Desarrollo Institucional y el Cumplimiento de Metas del Plan Nacional de Desarrollo, junto con la incorporación de nuevas temáticas como Gobernanza para la Paz y temas transversales de Gobierno.
- 2018: Se continuó con la Gobernanza para la Paz y se incluyeron aspectos como la Gestión del Conocimiento y la Creación del Valor Público.
- 2020: Se mantuvieron los enfoques en Gobernanza para la Paz, Gestión del Conocimiento y Creación del Valor Público, y se agregó la estructura del componente de capacitación en el Plan Estratégico de Talento Humano.
- 2021: Surgieron nuevos énfasis en Gestión del Conocimiento y la Innovación, Creación de Valor Público, Transformación Digital, y la Probidad y Ética en lo Público.
- 2022: Continuó la atención a la Gestión del Conocimiento y la Innovación, Creación de Valor Público, Transformación Digital, y se profundizó en la Probidad y Ética en lo Público.

5. *Evaluación del Desempeño en el Contexto del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible*

Esta sección examinará las teorías y enfoques utilizados en la evaluación del

desempeño de los servidores públicos, específicamente dentro del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. Se analizarán modelos de evaluación de desempeño y su aplicación en el contexto gubernamental.

Durante el año 2018, se implementó una metodología de diagnóstico de necesidades de capacitación que involucró la colaboración de un equipo técnico compuesto por funcionarios experimentados del Grupo de Talento Humano y la Comisión de Personal. Este equipo realizó un análisis situacional y utilizó documentos de diagnóstico para identificar y evaluar las principales necesidades de bienestar y capacitación.

En los años posteriores (2017-2022), se aplicó la metodología establecida por el DAFP- ESAP, que considera las prioridades del "Plan Nacional de Formación y Capacitación de los empleados públicos para el desarrollo de competencias" y las necesidades específicas de la entidad. Esta metodología se centró en abordar los desafíos institucionales, las oportunidades de mejora de servicios y procesos, y los problemas en el funcionamiento del Ministerio.

OBJETIVOS DE LA MONOGRAFÍA

Objetivo General:

Realizar un estudio y análisis sobre la relación entre la planificación y ejecución de los planes de capacitación y desarrollo en el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible durante el año 2022, y el impacto resultante en las habilidades y competencias de los servidores públicos y sus resultados de desempeño.

Objetivos Específicos:

1. Analizar los contenidos y objetivos de los planes de capacitación y desarrollo implementados en el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible entre los años 2017 y 2022, y su alineación con las necesidades identificadas en el diagnóstico de capacidades.
2. Examinar la participación de los servidores públicos en los programas de capacitación continua durante el período de estudio, considerando la distribución por cargos, áreas de trabajo y niveles jerárquicos. Evaluar, el impacto de la capacitación continua en el desarrollo de habilidades y competencias de los servidores públicos, analizando cómo se han traducido en mejoras concretas en sus actividades laborales

y en la calidad de los servicios ofrecidos.

3. Investigar cómo la mejora en las habilidades y competencias adquiridas a través de la capacitación continua ha influido en los indicadores de desempeño de los servidores públicos, tales como eficacia, eficiencia y cumplimiento de metas institucionales.

DISEÑO METODOLÓGICO

1. Recolección de datos

Se requiere llevar a cabo una revisión exhaustiva de la literatura disponible sobre la formación y capacitación del personal en la administración pública, con el fin de identificar los enfoques y prácticas más efectivas y construir sobre ellas.

Además, es importante identificar los desafíos y oportunidades actuales en la formación y capacitación del personal en la administración pública en Colombia, para poder proponer soluciones y estrategias innovadoras que permitan mejorar la calidad de los servicios que se prestan.

Para ello, se llevará a cabo un análisis detallado de programas de formación y capacitación del personal en el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, con el objetivo de identificar tanto sus fortalezas como debilidades, y así proponer mejoras que permitan optimizar los servicios que se ofrecen.

Se realizarán encuestas y entrevistas a algunos funcionarios y contratistas de la entidad con el fin de evaluar la percepción por parte de estos sobre los planes de formación y capacitación y para medir su efectividad con respecto a la gestión de sus funciones.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Septiembre: Investigación Inicial y Marco Teórico

Integrante 1: Sandra Hernández

- Semana 1-2:
 - Recopilación y revisión de literatura sobre planes de capacitación y desarrollo en la administración pública.
- Semana 3-4:
 - Análisis de los planes estratégicos y documentos institucionales del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible.

Integrante 2: Gina González

- Semana 1-2:
 - Investigación de metodologías de diagnóstico de necesidades de capacitación y su aplicación en la administración pública.
- Semana 3-4:
 - Identificación y selección de indicadores de desempeño relevantes para la evaluación.

Octubre: Recopilación de Datos y Análisis

Integrante 1: Sandra Hernández

- Semana 1-2:
 - Recopilación de datos de participación en programas de capacitación y desarrollo entre 2017 y 2022.
- Semana 3-4:
 - Análisis de contenido de los planes de capacitación en relación con las temáticas y objetivos.

Integrante 2: Gina González

- Semana 1-2:
 - Diseño de cuestionario para encuestas de percepción de servidores públicos y supervisores.
- Semana 3-4:
 - Realización de encuestas para recopilar percepciones sobre el impacto de la capacitación en habilidades y competencias.

Noviembre: Análisis de Resultados y Conclusiones Preliminares

Integrante 1: Sandra Hernández

- Semana 1-2:
 - Análisis estadístico de los datos de participación y resultados de desempeño.
- Semana 3-4:
 - Interpretación de los resultados y elaboración de gráficos y tablas.

Integrante 2: Gina González

- Semana 1-2:
 - Análisis cualitativo de las respuestas de las encuestas y entrevistas.
- Semana 3-4:
 - Integración de los resultados cuantitativos y cualitativos en un análisis coherente.

Diciembre: Redacción y Finalización

Integrante 1: Sandra Hernández

- Semana 1-2:
 - Redacción de los capítulos correspondientes a los objetivos específicos.
- Semana 3-4:
 - Revisión y edición del contenido del informe final.

Integrante 2: Gina González

- Semana 1-2:
 - Redacción del marco teórico y las conclusiones preliminares.
- Semana 3-4:
 - Revisión final y preparación del informe final de la monografía.

RESULTADOS

Investigación De Metodologías De Diagnóstico De Necesidades De Capacitación Y Su Aplicación En La Administración Pública

La gestión de talento humano en las entidades públicas de Colombia ha experimentado notables desafíos de adaptación en respuesta a las cambiantes demandas de un entorno globalizado. En este contexto, se ha abandonado progresivamente la rigidez de antiguos paradigmas arraigados en los servidores públicos. En su lugar, se ha optado por un enfoque que identifica de manera proactiva las necesidades de capacitación, fortalecimiento, entrenamiento y desarrollo. Este cambio de perspectiva permite a las entidades públicas afrontar con éxito los retos actuales, promoviendo la actualización constante y la excelencia en la prestación de servicios públicos.

En el contexto actual, las entidades públicas no se limitan a la búsqueda de profesionales calificados; su enfoque trasciende a los conocimientos técnicos para identificar individuos dotados de habilidades, un potencial que fomente el crecimiento, inteligencia para la toma de decisiones, trabajo en equipo y un profundo conocimiento en sus áreas de especialización. Este enfoque refleja una visión más integral, donde se valoran las habilidades, la creatividad, la proyección a futuro, el sentido de pertenencia y la capacidad de adaptación como elementos fundamentales. Estos aspectos se consideran pilares esenciales para la construcción de equipos comprometidos y efectivos, alineados con los objetivos institucionales (Ortega, López, Lozano, 2015)

Los programas de capacitación se diseñan con el propósito de abordar las necesidades tanto de la organización como de sus empleados. Según el autor Jesús Reza en su libro 'Nuevo Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Aprendizaje en las Organizaciones' (2006), se identifican tres métodos de diagnóstico de necesidades de capacitación: método reactivo, método de frecuencias y método comparativo. Estos

métodos buscan proporcionar información esencial para facilitar la toma de decisiones de manera más eficiente y efectiva.

Métodos de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Aprendizaje en las Organizaciones	
Método Reactivo	Se identifica como en el que por medio de un estudio básico se observan algunos síntomas o problemas a satisfacer. No tiene costo, es fácil de aplicar y procesar sin embargo presenta un alto riesgo para la toma de decisiones
Método de Frecuencias	Se realiza un sondeo más profundo en donde se basan en situaciones o casos especiales se observan algunos signos por lo que lo hace más preciso por la obtención de información más detallada no es totalmente eficaz para la toma de decisiones.
Método Comparativo	La información obtenida es más precisa debido a que identifica lo que el autor denomina como síndromes de las necesidades reales de capacitación, se encuentran carencias que son necesarias de satisfacer, sin embargo, este tiene un mayor de costo para su aplicación, es más lento y su procesamiento difícil.

Tabla 1. Jesús Reza, (2006)

En el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible podemos identificar a través del

análisis realizado que maneja un método de frecuencias ya que recolecta las necesidades de aprendizaje individuales manifestadas por los servidores (conocimientos, habilidades y actitudes que requiere para el desempeño de su cargo) lo cual 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).

Análisis de los planes estratégicos y documentos institucionales del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible

1. Marco Legal:

Objetivo del análisis: Examinar las normativas y leyes que respaldan la planificación y ejecución de programas de capacitación en la institución.

Resultados: La formulación del Plan de Capacitación para los funcionarios del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible se sustenta en diversas normativas y leyes que proporcionan un marco legal integral. A continuación, se presenta un análisis detallado de las principales legislaciones que orientan la planificación y ejecución de programas de capacitación en la institución.

La Ley 115 de 1994 (Capítulos II y III) establece las bases para la Educación No Formal e Informal. La Educación No Formal, según la ley, se refiere a la educación que complementa, actualiza y forma en aspectos académicos o laborales sin seguir el sistema formal de niveles y grados. Por otro lado, la Educación Informal abarca conocimientos adquiridos libremente de diversas fuentes. Esta ley proporciona un fundamento legal para la implementación de programas de capacitación que no sigan la estructura formal de la educación.

El Decreto 1567 de 1998 define la capacitación como un conjunto de procesos organizados relativos tanto a la educación no formal como a la informal. Este decreto, alineado con la ley general de educación, dirige estos procesos a prolongar y complementar la educación inicial, desarrollar habilidades y cambiar actitudes. La definición abarca procesos de formación que fortalecen la ética del servicio público basada en los principios administrativos.

La Ley 909 de 2004 asigna a las Unidades de Personal la función de diseñar y administrar programas de formación y capacitación. Además, en su artículo 36, establece objetivos claros para la capacitación, orientándola al desarrollo de capacidades, destrezas, habilidades, valores y competencias fundamentales. El enfoque busca la eficacia personal, grupal y organizacional, contribuyendo al desarrollo profesional y a la mejora en la prestación de servicios.

El Decreto Único Reglamentario 1083 de 2015 establece la necesidad de que los planes de capacitación respondan a estudios técnicos que identifiquen necesidades y requerimientos de áreas de trabajo y empleados. Además, adopta el Modelo Integrado de Gestión como instrumento de articulación y reporte de planeación.

La Ley 734 de 2002 en su artículo 34, numeral 40, impone como deber de todo servidor público capacitarse y actualizarse en el área donde desempeña sus funciones, contribuyendo así a un desempeño efectivo en su rol. Es de aclarar, que en los planes de capacitación y desarrollo correspondientes al año 2022, hicieron remisión a la aplicación del Código Único Disciplinario -Ley 734-, derogada a partir del 29 de marzo de 2022 mediante la Ley 1952 de 2019 -Código General Disciplinario-, modificada por la Ley 2094 de 2021.

El Plan Nacional de Formación y Capacitación 2020-2030 proporciona una visión

general de las políticas y orientaciones para la capacitación de servidores públicos a nivel nacional. Este plan establece las directrices que deben seguir los planes institucionales para alinearse con los objetivos nacionales.

La Guía Metodológica para la Implementación del Plan Nacional de Formación y Capacitación (PNFC), emitida por la Función Pública y la ESAP, ofrece pautas para la formulación de planes institucionales de capacitación basados en proyectos de aprendizaje en equipo. La guía proporciona herramientas y enfoques para una formulación integral de los planes institucionales.

Los Decretos 894 de 2017 y 051 de 2018 modifican normativas para facilitar la implementación y desarrollo normativo del Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto. Además, establecen la prioridad de la capacitación de servidores públicos nombrados en provisionalidad para la implementación del acuerdo de paz.

La Resolución 104 de 2020 actualiza el Plan Nacional de Formación y Capacitación, introduciendo cambios y ajustes en las políticas de capacitación a nivel nacional. Los planes institucionales deben ser coherentes con las actualizaciones establecidas en la resolución.

El Concepto 86271 de 2019 del Departamento Administrativo de la Función Pública define las acciones de capacitación, entrenamiento y programas de bienestar para empleados en provisionalidad, asegurando que los programas de capacitación consideren las necesidades específicas de este grupo.

En conclusión, estos marcos legales proporcionan la base para el diseño y ejecución de programas de capacitación en el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, asegurando que estos estén alineados con los principios éticos y las necesidades

específicas de la institución y sus empleados.

2. **Objetivos de los Planes Institucionales de Capacitación y Desarrollo del Ministerio de Ambiente**

Objetivo del análisis: Evaluar la claridad y coherencia de los objetivos generales y específicos establecidos en los planes estratégicos y documentos de capacitación.

Resultados análisis: El Plan de Capacitación del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible se estructura en objetivos generales y específicos que reflejan la intención de fortalecer las capacidades de los servidores públicos. A continuación, se presenta un análisis detallado de estos objetivos.

a. Objetivo General:

“Realizar actividades de formación y capacitación para los servidores públicos del Ministerio, a través de la generación de conocimiento, el desarrollo y fortalecimiento de competencias, que lleven a implementar ciclos de mejora continua sobre la gestión pública, de manera tal que los servidores cuenten con herramientas de aprendizaje que les permita tener una mayor adaptación para el cumplimiento de los objetivos institucionales”.

- Análisis de objetivo general: Este objetivo destaca la importancia de actividades formativas y de capacitación como vehículo para el desarrollo y fortalecimiento de competencias. La mención de la generación de conocimiento y la mejora continua reflejan un enfoque dinámico y adaptativo en la gestión pública.

b. Objetivos Específicos:

- Establecer orientaciones temáticas y estratégicas para la formación y capacitación de los empleados adecuadas a los objetivos misionales del ministerio.

- Fortalecer la capacitación presencial y virtual con entidades como la ESAP, DAFP, SENA, Cajas de Compensación Familiar, entre otras que garanticen adecuadas metodologías de aprendizaje.
- Orientar las acciones de capacitación hacia la identificación, reconocimiento y fortalecimiento de los valores y procedimientos.
- Contribuir con el propósito de fortalecimiento institucional y modernización del Estado a partir del mejor aprovechamiento de las capacidades de los servidores públicos de la entidad.
- Fomentar en los servidores el interés por el fortalecimiento de sus aptitudes, habilidades, destrezas, que faciliten el trabajo en equipo, aportando al cumplimiento de los programas, metas e indicadores, establecidos en el sistema nacional ambiental.

- Análisis de objetivos específicos: Los objetivos específicos del Plan de Capacitación del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible forman un conjunto estratégico integral. Estos objetivos buscan alinear la formación con los propósitos fundamentales de la entidad, diversificar fuentes de aprendizaje con instituciones reconocidas, subrayar la importancia de valores éticos y procedimentales, visualizar la capacitación como herramienta clave para fortalecer la entidad y contribuir a la modernización del Estado, además de fomentar la motivación individual para el desarrollo de habilidades que impacten directamente en metas nacionales. En conjunto, esta estrategia refleja una visión completa que abarca aspectos técnicos, éticos y estratégicos, orientada a potenciar las capacidades individuales y colectivas de los servidores

públicos para contribuir eficazmente a los objetivos institucionales y nacionales.

3. Alcance del Aprendizaje Organizacional:

Objetivo del análisis: Analizar cómo se aborda y define el aprendizaje organizacional en relación con la capacitación de los servidores públicos.

Resultados de análisis: El Plan Institucional de Capacitación del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible refleja un enfoque estratégico en el aprendizaje organizacional con la finalidad de cerrar brechas de capacidades y promover un desempeño óptimo en el puesto de trabajo. El alcance del aprendizaje aborda tres dimensiones clave: Inducción, Entrenamiento y Capacitación.

- a. **Inducción:** La inclusión de inducción para todos los servidores, con un enfoque en el núcleo básico y específico, demuestra un compromiso con la integración efectiva de nuevos miembros. La colaboración con la ESAP y la formación virtual destaca una adaptación moderna y diversificada a las necesidades de aprendizaje.
- b. **Entrenamiento:** El enfoque en el entrenamiento in situ y en temas estratégicos y de desarrollo subraya la relevancia de personalizar las iniciativas formativas según las demandas identificadas. Este enfoque resalta la flexibilidad y adaptabilidad del plan para abordar áreas específicas de mejora.
- c. **Capacitación:** La amplitud de programas de capacitación, con hasta 160 horas, revela un compromiso con el desarrollo continuo de habilidades y conocimientos. La utilización de metodologías de diseño institucional y la

creación de herramientas pedagógicas internas enfatizan la personalización y la calidad del aprendizaje.

El hecho de que estas dimensiones se basen en la "Guía Metodológica para la implementación del Plan Nacional de Formación y Capacitación" indica un enfoque sólido respaldado por mejores prácticas reconocidas. El alcance del aprendizaje organizacional abarca desde la integración inicial hasta el desarrollo continuo, con énfasis en la personalización, adaptabilidad y calidad pedagógica.

4. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación:

Objetivo del análisis: Examinar cómo se realiza el diagnóstico de necesidades de capacitación y cómo se identifican las áreas prioritarias para el desarrollo de habilidades.

Resultados análisis: El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, basado en la metodología del DAFP-ESAP, se estructura en varias etapas:

1. Identificación de Necesidades según Mandatos Legales y Ejes Temáticos: Se destaca la importancia de alinear las necesidades de aprendizaje con mandatos legales y ejes temáticos del Plan Nacional de Formación y Capacitación (PNFC). Este enfoque garantiza la pertinencia y coherencia con las prioridades nacionales y organizativas.
2. Levantamiento de Perfiles Ocupacionales: El análisis funcional de grupos de empleos para determinar capacidades y competencias es una estrategia efectiva. Sin embargo, la encuesta individual como herramienta principal podría limitar

la amplitud y objetividad del análisis, ya que las respuestas individuales pueden ser subjetivas.

3. **Conocimiento de Necesidades Organizacionales:** El análisis de la Encuesta de Satisfacción del Plan de Capacitación 2021, el diagnóstico con funcionarios y la consideración de planes de mejoramiento brindan una visión integral. La inclusión de instrumentos como la Furag y la participación de diferentes oficinas reflejan una aproximación participativa y multifacética.
4. **Recomendaciones y Participación de Entidades:** La participación de la Oficina de Control Interno, la Oficina Asesora de Planeación y la Comisión de Personal en la formulación de recomendaciones destaca la importancia de un enfoque colaborativo para abordar las necesidades detectadas.

Crítica del Instrumento: La metodología presenta fortalezas al integrar normativas nacionales y considerar diversas fuentes de información. Sin embargo, la dependencia excesiva de encuestas individuales puede introducir sesgos subjetivos y limitar la objetividad. Se sugiere considerar métodos adicionales, como entrevistas o análisis cuantitativos de desempeño, para obtener una evaluación más completa y objetiva de las necesidades de capacitación. Además, la inclusión de representantes de diferentes niveles jerárquicos en la etapa de diagnóstico podría proporcionar perspectivas más holísticas y enriquecedoras.

5. Ejes Temáticos y Contenidos Específicos:

Objetivo del análisis: Analizar los ejes temáticos y contenidos específicos propuestos para la capacitación, prestando especial atención a cómo se vinculan con las necesidades identificadas.

Resultados análisis: El Plan Institucional de Capacitación del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible aborda cuatro ejes temáticos relevantes:

- a. Eje 1: Gestión del Conocimiento y la Innovación: Este eje destaca la importancia de fomentar en los servidores públicos la necesidad de aprendizaje constante y la compartición de conocimiento en el equipo. La gestión del conocimiento se presenta como un proceso clave para fortalecer la atención de grupos de valor y mejorar la gestión del Estado. Además, se busca consolidar el aprendizaje adaptativo y promover la cultura de medición y análisis de la gestión institucional.
- b. Eje 2: Creación de Valor Público: Este eje se centra en fortalecer la capacidad de los servidores para generar satisfacción ciudadana y construir confianza y legitimidad en la relación Estado-ciudadano. La creación de valor se vincula directamente con el cumplimiento de metas y fines planteados en la planeación estratégica, destacando la importancia de decisiones alineadas con un esquema de gestión pública orientada al conocimiento.
- c. Eje 3: Transformación Digital: La transformación digital se presenta como un proceso integral para reorganizar métodos de trabajo y estrategias mediante la digitalización de procesos y la implementación de tecnologías de la información y la comunicación. Se destaca la necesidad de programas escalonados y articulados, especialmente enfocados en municipios más pequeños y entidades con menor fortaleza institucional.
- d. Eje 4: Probidad y Ética de lo Público: Este eje tiene como objetivo el desarrollo de competencias éticas y laborales en los servidores públicos, promoviendo cambios en su conducta y puestos de trabajo. Se resalta la importancia de fortalecer técnicas que permitan afrontar desafíos sociales, culturales, políticos y económicos del país, subrayando la ética de lo público como un rasgo

identitario esencial.

Crítica y Recomendaciones: El plan presenta una estructura temática integral que aborda aspectos fundamentales para el desarrollo de los servidores públicos. Sin embargo, se sugiere una mayor especificidad en la relación de estos ejes con las necesidades identificadas durante el diagnóstico. Una mayor conexión entre las temáticas propuestas y las carencias identificadas podría fortalecer la pertinencia de la capacitación. Además, se recomienda la inclusión de indicadores específicos para evaluar el impacto de las capacitaciones en cada eje temático, permitiendo una medición más precisa de los resultados obtenidos. A continuación se desarrolla mejor cada punto:

a. Especificidad en la Relación con Necesidades Identificadas:

- i. Crítica: Aunque los ejes temáticos abordan áreas esenciales, la relación directa con las necesidades identificadas en el diagnóstico podría ser más explícita. Es necesario establecer de manera más clara cómo cada eje abordará las brechas identificadas durante el diagnóstico.
- ii. Recomendación: Realizar un análisis más detallado y específico que muestre cómo cada eje temático se alinea con las necesidades de los servidores identificadas en el diagnóstico. Esto garantizará una conexión más directa y pertinente entre la capacitación propuesta y las carencias existentes.

b. Inclusión de Indicadores de Impacto:

- i. Crítica: El plan no presenta indicadores específicos para evaluar el impacto de las capacitaciones en cada uno de los ejes temáticos. La ausencia de estos indicadores dificulta la medición precisa de los resultados obtenidos y la evaluación de la eficacia de las capacitaciones.
- ii. Recomendación: Incorporar indicadores claros y medibles para cada eje temático, que permitan evaluar el impacto de las capacitaciones en el desarrollo de competencias y en la mejora de desempeño de los

servidores. Estos indicadores deben ser coherentes con los objetivos específicos de cada eje y facilitarán una evaluación más precisa.

Estas recomendaciones buscan fortalecer la conexión entre la capacitación propuesta y las necesidades identificadas, así como proporcionar herramientas concretas para evaluar el impacto de las capacitaciones en el desarrollo de los servidores públicos.

6. Componentes del Plan de Capacitación 2022-2023:

Objetivo del análisis: Desglosar los componentes del plan, como la inducción, capacitación misional y en gestión, para entender la variedad de áreas de enfoque.

Resultados del análisis: Este análisis destaca las fortalezas y ofrece recomendaciones específicas para mejorar la implementación y evaluación del Plan de Capacitación, asegurando un impacto positivo en el desarrollo profesional de los servidores públicos.

1. Componente 1:

- Inducción y Reinducción:

- a. Fortalezas:

- i. La orientación hacia el fortalecimiento institucional y el desarrollo integral del recurso humano demuestra un enfoque holístico.
- ii. La combinación de métodos, tanto virtual como presencial, es acertada para adaptarse a diferentes estilos de aprendizaje.

- b. Recomendaciones:

- i. Especificar con mayor detalle cómo se medirá el éxito de la inducción y reinducción en relación con los objetivos establecidos.
 - ii. Considerar la implementación de evaluaciones de desempeño posteriores a la inducción para evaluar la eficacia del programa.
- Programa de Entrenamiento en el Puesto de Trabajo:
 - a. Fortalezas:
 - i. La identificación de tutores y la atención a solicitudes específicas demuestran un enfoque personalizado.
 - ii. La participación en eventos de capacitación externos amplía las oportunidades de aprendizaje.
 - b. Recomendaciones:
 - i. Establecer un proceso formal de retroalimentación para evaluar la efectividad del entrenamiento en el puesto de trabajo.
 - ii. Mejorar la comunicación para asegurar que todas las solicitudes de capacitación sean atendidas de manera oportuna.

2. Componente 2: Capacitación Misional:

- a. Fortalezas:
 - iii. La alineación de la capacitación con las competencias laborales necesarias es clara.
 - iv. La inclusión de temas relevantes, como innovación y tecnología, demuestra una adaptación a las demandas actuales.

b. Recomendaciones:

- v. Definir métricas específicas para evaluar el impacto de la capacitación misional en el desempeño laboral.
- vi. Considerar la posibilidad de incluir capacitación interdisciplinaria para mejorar las habilidades de colaboración.

3. Componente 3: Capacitación en Gestión:

a. Fortalezas:

- vii. La diversidad de temas abordados, desde estrategias de comunicación hasta gestión del cambio, es integral.
- viii. La flexibilidad metodológica promueve un aprendizaje práctico y participativo.

b. Recomendaciones:

- ix. Establecer indicadores clave de desempeño para evaluar la efectividad de la capacitación en gestión.
- x. Considerar la implementación de actividades prácticas y estudios de caso para mejorar la aplicabilidad de las habilidades aprendidas.

Observaciones Generales:

- a. La falta de indicadores claros para medir el éxito de cada componente podría dificultar la evaluación precisa de la efectividad del plan.
- b. Se sugiere una revisión continua del plan para adaptarse a cambios en las necesidades y demandas del entorno laboral.

- c. La participación activa de los empleados en la identificación de necesidades de capacitación puede fortalecer la relevancia de los programas.

Identificación y selección de indicadores de desempeño relevantes para la evaluación.

El Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible ha asumido los desafíos con el objetivo de consolidar el fortalecimiento institucional, focalizándose en mejorar las capacidades técnicas de sus asociados mediante la implementación de indicadores mínimos de gestión. Esta medida busca evaluar el rendimiento institucional de la entidad y, en consecuencia, impulsar mejoras significativas en sus operaciones y funciones.

Para el año 2022 (ver Anexo 3) se identificaron los siguientes indicadores con respecto a la Medición del Desempeño Institucional en la primera dimensión del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, Talento Humano la cual tuvo un 86,1% de desempeño:

No. índice	POLÍTICA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE TALENTO HUMANO	Puntaje
I01	CALIDAD DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO	100,0
I02	EFICIENCIA Y EFICACIA DE LA SELECCIÓN MERITOCRACIA DEL TALENTO HUMANO	96,7
I03	DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO EN LA ENTIDAD	88,9

I04	"DESVINCULACIÓN ASISTIDA Y RETENCIÓN DEL CONOCIMIENTO GENERADO POR EL TALENTO HUMANO"	100,0
-----	---	-------

Tabla obtenida de Resultados 2022 mipg

Dentro de un archivo de medición del desempeño del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible para el primer semestre del año 2022 (ver anexo 4) se identificó el indicador *Personal capacitado en el Sistema de gestión de la seguridad de la información dentro del proceso de Gestión de Servicios de Información y Soporte Tecnológico (GTI)* en donde se obtuvo un promedio de 37.5%

Así mismo se identificó dentro de los objetivos de la entidad el indicador APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO en donde se pretende fortalecer la gestión estratégica del talento y de seguridad y salud en el trabajo en el cual para el primer semestre del año 2022 el desempeño obtenido fue un 49%, un porcentaje bajo del promedio.

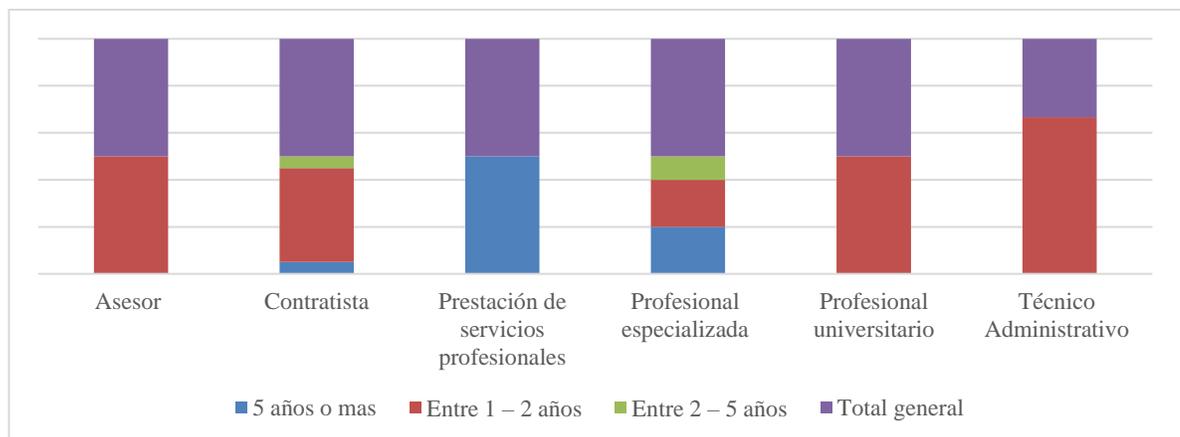
Se observa que para el año 2022 existe una notable carencia de información respecto a la evaluación del desempeño en relación con los planes de capacitación y desarrollo en el Ministerio. Esto sugiere que, aunque dichos planes han sido implementados en la entidad, no se han integrado de manera efectiva en la alimentación de los indicadores de Talento Humano. Teniendo en cuenta lo anterior, se identifica una falta de medición de la eficacia de los programas de capacitación, lo que dificulta la evaluación precisa de su impacto dentro de la entidad.

Encuestas de percepción

Con el propósito de llevar a cabo un análisis exhaustivo sobre la percepción del impacto de la capacitación en habilidades y competencias de los servidores públicos adscritos al Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, se llevaron a cabo 20 encuestas. Estas fueron administradas a través de un formulario de Google, el cual contenía las preguntas detalladas en el Anexo 5.

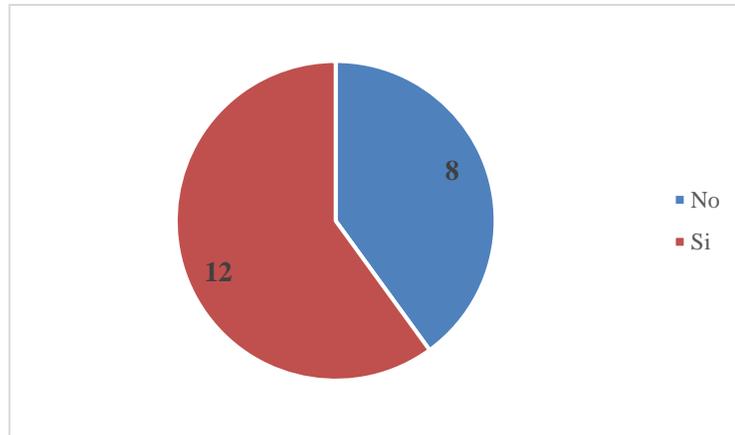
En la fase inicial de la encuesta, se indagó acerca de los cargos ocupados por los funcionarios, revelando una diversidad en la composición del personal. El 50% de los participantes desempeñaban cargos como contratistas, seguidos por un 25% de profesionales especializados, un 10% de técnicos administrativos, un 5% de asesores, otro 5% de profesionales universitarios, y un restante 5% que mantenían un contrato basado en la prestación de servicios.

En cuanto a la antigüedad en la entidad, se observó que el 70% de los encuestados acumulan un periodo laboral de 1 a 2 años. Además, un 10% cuenta con una trayectoria de 2 a 5 años, mientras que un significativo 20% supera los 5 años de servicio en la institución.



Gráfica 1. Relación entre cargo y tiempo en la entidad. Elaboración propia

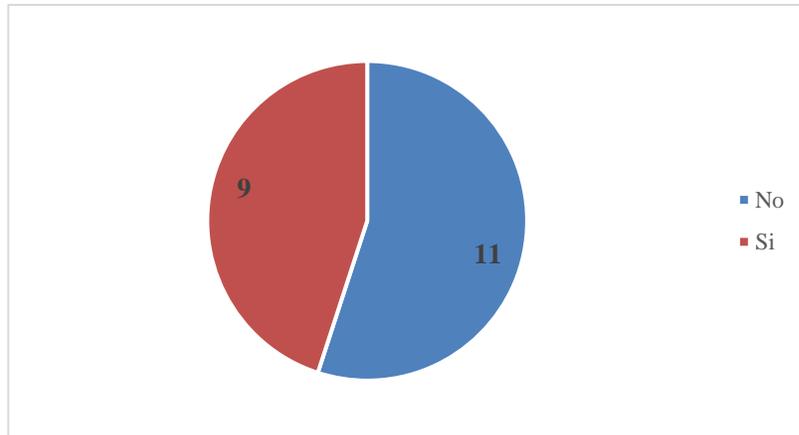
Al centrarnos en la percepción de los encuestados acerca de los procesos de capacitación en la entidad y su impacto en el desarrollo de habilidades y funciones, se indagó sobre el conocimiento que tenían sobre los planes de capacitación y desarrollo del ministerio. El 60% de los funcionarios manifestó estar al tanto de dichos planes, mientras que el 40% indicó no contar con información al respecto.



Gráfica 2. Sobre el conocimiento de los Planes de Capacitación y Desarrollo.

Al validar los resultados, se observa que la mayoría de los cargos que carecen de conocimientos sobre los planes son ocupados por contratistas. Este hallazgo sugiere una necesidad clara de reforzar la comunicación y la información hacia este grupo de funcionarios, especialmente considerando que la mayoría de ellos lleva entre 1 y 2 años en la entidad. Esto adquiere una relevancia significativa, ya que, a pesar de no ser empleados de planta, es crucial que estén alineados con los estándares de capacitación para contribuir efectivamente al logro de los objetivos de la entidad.

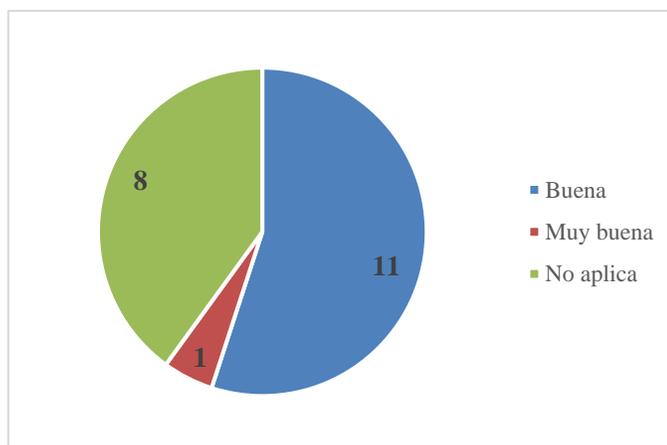
En una fase posterior, se indagó acerca de la socialización de los Planes de Capacitación y Desarrollo dentro de las áreas en las que los encuestados desempeñan sus funciones. El 55% de los participantes indicaron que no se lleva a cabo dicha socialización, mientras que el 45% afirmó que sí se realiza. Esta dimensión de la socialización de los planes reviste importancia, ya que proporciona a la entidad la oportunidad de dar a conocer los resultados, y permite que los funcionarios propongan, conforme a las necesidades identificadas, en qué áreas se requiere un refuerzo de capacitación.



Gráfica 3. Sobre la socialización de los Planes de Capacitación y Desarrollo.

Posteriormente, se consultó a los participantes sobre si habían recibido capacitaciones orientadas a mejorar sus habilidades y competencias en el desempeño de sus funciones dentro de la entidad. El 60% de los funcionarios afirmó haber participado en programas de capacitación, mientras que el 40% indicó no haber recibido dichas capacitaciones. Nuevamente, se destaca que seis de las ocho personas que indicaron no haber recibido capacitación son contratistas.

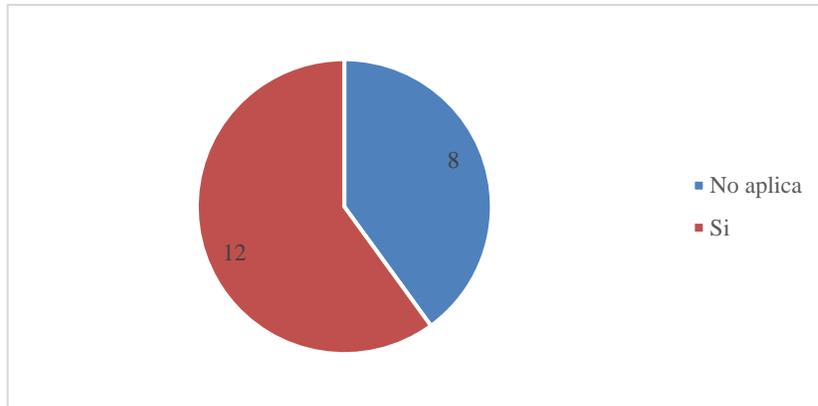
Seguidamente, se consultó acerca de la percepción de los encuestados sobre las capacitaciones recibidas. Un 55% manifestó que la calidad de las capacitaciones era buena, un 5% la calificó como muy buena, y un 40% seleccionó la opción 'no aplica'. Es importante señalar que la opción 'no aplica' estaba destinada a personas que previamente habían indicado no haber participado en capacitaciones. Sin embargo, se observa un aumento en la proporción de funcionarios que optaron por esta respuesta, lo que sugiere que algunos podrían haberse abstenido de expresar su opinión sobre la calidad de las capacitaciones, indicando una posible falta de conformidad o indiferencia.



Gráfica 4. Sobre la percepción de las capacitaciones recibidas.

En relación con la frecuencia de las capacitaciones en la entidad, el 15% de los encuestados indicó que estas se llevan a cabo mensualmente, otro 15% respondió que son semestrales, el 30% mencionó que ocurren de manera espontánea, y el 40% seleccionó la opción 'no aplica'. Para contar con funcionarios debidamente capacitados en sus funciones, es importante llevar a cabo capacitaciones de manera regular. Esto asegura un proceso continuo de aprendizaje y perfeccionamiento en el desempeño de sus labores.

Para aquellos participantes que informaron no haber recibido capacitaciones, se les preguntó si consideraban necesaria la implementación de estas para mejorar sus habilidades y competencias en sus funciones dentro de la entidad. El 50% respondió afirmativamente, mientras que el 40% seleccionó la opción 'no aplica' a lo que se podría concluir que no hay mayor importancia por parte de los funcionarios sobre los procesos de capacitación.



Gráfica 5. Sobre la necesidad de las capacitaciones para la mejora de habilidades y competencias.

En cuanto al impacto positivo de las capacitaciones en el desarrollo de sus funciones, el 55% de los encuestados indicó que sí experimentaron un impacto positivo, mientras que el 5% respondió que no y el 40% seleccionó la opción 'no aplica'. En relación con el impacto positivo dentro de las áreas específicas en las que desempeñan sus funciones, el 60% manifestó que sí percibió un impacto positivo, el 5% indicó lo contrario, y el 35% seleccionó 'no aplica'. Estos resultados sugieren que, en términos generales, se han implementado capacitaciones en la entidad, generando una sinergia entre equipos. Además, se observa una percepción más favorable en cuanto al impacto positivo dentro de las áreas específicas en comparación con la evaluación a nivel de habilidades y competencias de los funcionarios en sus roles.

**ANÁLISIS GENERAL DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN EL
MINISTERIO DE AMBIENTE Y DESARROLLO SOSTENIBLE**

1. Análisis del Contexto Organizacional: La comprensión detallada del contexto organizacional proporciona una base sólida para el diseño del plan, permitiendo adaptar la capacitación a las necesidades específicas de los servidores públicos. La identificación de desafíos y oportunidades en el entorno laboral contribuye a la formulación de estrategias más efectivas.

2. Análisis de Objetivos del Plan de Capacitación: Los objetivos bien definidos del plan, centrados en el desarrollo de competencias y la mejora continua, establecen una clara dirección para la capacitación. La alineación con los objetivos institucionales y la búsqueda de la mejora constante reflejan un enfoque estratégico que puede potenciar el rendimiento organizacional.

3. Análisis de Objetivos Específicos del Plan: Los objetivos específicos, desde establecer orientaciones temáticas hasta fomentar el interés por el fortalecimiento de aptitudes, delimitan áreas clave para el desarrollo de los servidores públicos. Su enfoque en competencias, valores y modernización institucional evidencia una visión integral y alineada con las demandas contemporáneas.

4. Análisis del Alcance del Aprendizaje Organizacional: El enfoque en cerrar brechas de capacidades a través del aprendizaje organizacional indica una clara intención de mejorar el desempeño laboral. La inclusión de fuentes metodológicas especializadas refuerza la calidad del aprendizaje, y la orientación hacia la ampliación de conocimientos y habilidades destaca la relevancia del plan.

5. Análisis del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación: La metodología estructurada para identificar necesidades, considerando mandatos legales y temáticas prioritarias, asegura una respuesta precisa a los desafíos organizacionales. La inclusión

de recomendaciones de diversas instancias fortalece la calidad del diagnóstico, evidenciando un enfoque colaborativo.

6. Análisis de Ejes Temáticos: La definición de ejes temáticos revela una comprensión profunda de las áreas cruciales para el desarrollo de competencias. La conexión con la gestión pública, la innovación, la ética y la transformación digital demuestra una visión integral que aborda aspectos clave para el desempeño organizacional en el entorno actual.

7. Análisis de Componentes del Plan de Capacitación: La estructuración del plan en componentes, desde la inducción hasta la capacitación en gestión, refleja una atención meticulosa a las necesidades de los empleados en diferentes etapas. La diversidad de enfoques y la consideración de temas específicos muestran un diseño holístico que puede impactar positivamente en el crecimiento profesional.

ANÁLISIS CRÍTICO DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN EL MINISTERIO DE AMBIENTE Y DESARROLLO SOSTENIBLE

1. Análisis del Contexto Organizacional: Aunque el análisis del contexto organizacional es detallado, falta una evaluación más explícita de cómo las condiciones externas impactaron directamente en la planificación y ejecución de los planes de capacitación. La relación específica entre los desafíos externos y las estrategias adoptadas podría haberse abordado con mayor profundidad.

2. Análisis de Objetivos del Plan de Capacitación: Los objetivos del plan son claros, pero la falta de una evaluación retrospectiva de cómo estos objetivos se cumplieron en los años anteriores limita la comprensión del impacto real. La inclusión de datos o

ejemplos específicos habría fortalecido la conexión entre los objetivos y los resultados observados.

3. Análisis de Objetivos Específicos del Plan: Aunque se identifican objetivos específicos, se observa la falta de una evaluación retrospectiva de cómo estos objetivos se tradujeron en acciones concretas durante los años anteriores. La inclusión de datos o ejemplos específicos habría fortalecido la conexión entre los objetivos y las acciones ejecutadas, permitiendo una mejor comprensión de su impacto real en el desarrollo de competencias y el desempeño laboral.

4. Análisis del Alcance del Aprendizaje Organizacional: Aunque se destaca la importancia del aprendizaje organizacional, se observa la falta de ejemplos específicos sobre cómo el alcance del aprendizaje ha influido directamente en la mejora de las habilidades y competencias de los servidores públicos. La inclusión de estudios de casos o testimonios podría haber respaldado mejor este análisis, proporcionando ejemplos tangibles de cómo el aprendizaje organizacional se ha traducido en resultados medibles.

5. Análisis del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación: Aunque se sigue una metodología estructurada para identificar necesidades, la crítica radica en la falta de una evaluación crítica sobre la efectividad del diagnóstico. Se podría haber profundizado en la precisión de las necesidades identificadas y su alineación con los resultados observados.

6. Análisis de Ejes Temáticos: Aunque se describen los ejes temáticos, la crítica se centra en la falta de una evaluación más específica sobre cómo estos se tradujeron en mejoras concretas en las habilidades y competencias de los servidores con anterioridad

en la entidad. Se podría haber proporcionado una conexión más clara entre los ejes y los resultados observados.

7. Análisis de Componentes del Plan de Capacitación: La crítica se centra en la necesidad de una evaluación retrospectiva más detallada de la efectividad de cada componente del plan en años anteriores. Falta una revisión específica de cómo la inducción, la capacitación misional y la capacitación en gestión se han traducido en mejoras concretas en el desempeño laboral y los resultados.

ANÁLISIS PROPOSITIVO DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN EL MINISTERIO DE AMBIENTE Y DESARROLLO SOSTENIBLE

1. Contexto Organizacional Mejorado:

Propuesta: Implementar un informe trimestral que destaque cómo los cambios externos impactan los planes de capacitación. Incluir ejemplos concretos de ajustes realizados en respuesta a desafíos externos para contextualizar la toma de decisiones.

Operacionalización:

- 1. Establecer un equipo responsable de recopilar información contextual.** A determinar por la entidad.
- 2. Definir un formato estructurado que destaque cambios y ajustes.** Se propone el siguiente:

Fecha	Cambios Identificados	Ajustes Realizados	Impacto Observado
2023-01-01	Cambio en Legislación	Actualización de Módulos	Mejora en Conocimientos

2023-03-15	Emergencia Sanitaria	Transición a Formato Virtual	Mayor Accesibilidad
2023-06-20	Actualización Tecnológica	Sesiones de Capacitación Adicionales	Mayor Interacción

En esta tabla, cada fila representa un trimestre, y se detallan los cambios identificados, los ajustes realizados en respuesta y el impacto observado en la capacitación. Este formato estructurado permite una fácil comprensión y seguimiento de los eventos trimestrales relacionados con el contexto organizacional y cómo influyeron en la planificación de la capacitación.

2. Identificar indicadores clave para evaluar el impacto de los cambios. Se proponen los siguientes:

- Número de ajustes realizados en respuesta a cambios externos.
- Porcentaje de alineación entre los ajustes realizados y los desafíos externos identificados.

3. Utilizar plataformas digitales para recopilar datos y generar informes. Las plataformas junto con sus respectivas aplicaciones y usos a continuación:

- Plataforma de Gestión de Proyectos y Tareas:
 - a. Ejemplo: Trello o Asana.
 - b. Uso: Utiliza una plataforma de gestión de proyectos para rastrear y asignar tareas relacionadas con la identificación de cambios externos y la elaboración de informes.
- Herramienta de Encuestas y Formularios:

- c. Ejemplo: Google Forms o Typeform.
- d. Uso: Crea formularios para recopilar información sobre cambios externos y ajustes en los planes de capacitación. Puedes utilizar estos formularios para obtener datos de diferentes departamentos o equipos.
- Sistema de Informes y Análisis:
 - e. Ejemplo: Microsoft Power BI o Tableau.
 - f. Uso: Integra datos recopilados de forma visual y fácilmente comprensible. Estos sistemas te permitirán crear informes trimestrales interactivos que destaquen los cambios y ajustes realizados.
- Plataforma de Comunicación Interna:
 - g. Ejemplo: Slack o Microsoft Teams.
 - h. Uso: Facilita la comunicación entre equipos, especialmente cuando se trata de discutir cambios externos y coordinar ajustes en los planes de capacitación.
- Herramienta de Documentación Colaborativa:
 - i. Ejemplo: Confluence o Microsoft SharePoint.
 - j. Uso: Crea documentos compartidos donde los equipos pueden contribuir con información sobre cambios externos y ajustes. Facilita la colaboración en tiempo real.
- Plataforma de Presentación y Distribución de Informes:
 - k. Ejemplo: Microsoft PowerPoint o Google Slides.
 - l. Uso: Desarrolla los informes trimestrales y utiliza estas plataformas para presentarlos de manera efectiva durante reuniones o a través de canales de comunicación interna.
- Herramienta de Encuestas de Satisfacción:
 - m. Ejemplo: SurveyMonkey o Qualtrics.

- n. Uso: Implementa encuestas de satisfacción para evaluar cómo los equipos perciben la relevancia de los ajustes realizados en respuesta a los cambios externos.
- Plataforma de Almacenamiento de Documentos:
 - o. Ejemplo: Dropbox o Google Drive.
 - p. Uso: Almacena de manera segura todos los documentos, informes y archivos relevantes para que estén accesibles para los equipos pertinentes.
- 4. **Programar reuniones trimestrales para discutir y ajustar estrategias.** A determinar por la entidad.

2. Evaluación Continua de Objetivos:

Propuesta: Establecer un panel de control en línea que muestre el progreso en tiempo real hacia los objetivos del plan. Utilizar indicadores visuales para facilitar la comprensión y permitir ajustes ágiles basados en datos actualizados.

Operacionalización:

1. Seleccionar Indicadores Clave:

- Objetivo: Identificar métricas específicas para medir el progreso hacia cada objetivo del plan.
- Pasos:
 - Revisar cada objetivo del plan de capacitación.
 - Seleccionar indicadores cuantificables y relevantes para medir el progreso.
 - Garantizar que los indicadores sean medibles y reflejen el logro de cada objetivo.

2. Desarrollar un Panel de Control en Línea con Gráficos Visuales:

- Objetivo: Crear un panel de control interactivo y visualmente atractivo para representar el progreso en tiempo real.
- Pasos:

- Utilizar herramientas de creación de paneles, como Microsoft Power BI, Tableau o herramientas internas de desarrollo.
- Diseñar gráficos claros y efectivos que reflejen visualmente el estado de cada indicador.
- Asegurarse de que el panel sea fácilmente comprensible para todos los usuarios.

3. Integrar Datos en Tiempo Real desde Sistemas de Gestión Internos:

- Objetivo: Configurar la integración de datos de sistemas internos para mantener el panel actualizado constantemente.
- Pasos:
 - Identificar sistemas de gestión internos relevantes que contengan datos clave.
 - Establecer conexiones seguras y confiables entre el panel de control y estos sistemas.
 - Configurar actualizaciones automáticas para garantizar que los datos sean en tiempo real.

4. Configurar Alertas Automáticas para Desviaciones Significativas:

- Objetivo: Implementar alertas automáticas que notifiquen a los responsables cuando haya desviaciones significativas en los indicadores.
- Pasos:
 - Definir umbrales para cada indicador que indiquen un rendimiento inadecuado o desviaciones importantes.
 - Configurar alertas automáticas mediante correos electrónicos, mensajes de texto u otras notificaciones según la criticidad de la desviación.
 - Asegurar que los responsables reciban alertas inmediatas para tomar medidas correctivas.

5. Facilitar el Acceso al Panel a Todos los Empleados Relevantes:

- Objetivo: Garantizar que el panel sea accesible para todos los empleados involucrados en el plan de capacitación.
- Pasos:
 - Implementar un sistema de autenticación seguro para restringir el acceso no autorizado.
 - Proporcionar enlaces directos y accesos fáciles al panel desde plataformas internas.

- Ofrecer capacitación y soporte técnico para garantizar que los empleados puedan utilizar el panel de manera efectiva.

Esta operacionalización busca crear un sistema dinámico y fácil de usar que permita una evaluación continua de los objetivos del plan de capacitación, facilitando la toma de decisiones basada en datos en tiempo real.

3. Objetivos Específicos Accionables:

Propuesta: Transformar cada objetivo específico en una iniciativa con tareas claras y medibles. Crear un sistema de seguimiento mediante herramientas digitales que destaquen el avance y faciliten la colaboración en tiempo real.

Operacionalización:

1. Desglosar Cada Objetivo Específico en Tareas Medibles y Asignar

Responsabilidades:

- Objetivo: Transformar los objetivos específicos en tareas concretas y asignar responsabilidades para garantizar una ejecución efectiva.
- Pasos:
 - Revisar cada objetivo específico del plan de capacitación.
 - Descomponer cada objetivo en tareas medibles y claras.
 - Asignar responsabilidades específicas a los miembros del equipo.

2. Utilizar Herramientas de Gestión de Proyectos para el Seguimiento en

Tiempo Real:

- Objetivo: Implementar herramientas digitales de gestión de proyectos para rastrear el progreso en tiempo real.
- Pasos:
 - Seleccionar una plataforma de gestión de proyectos, como Asana, Trello, Jira o Notion.
 - Configurar proyectos específicos para cada objetivo y asignar tareas.

- Utilizar funciones de seguimiento y visualización de datos para evaluar el avance.

3. Implementar una Plataforma Colaborativa para Facilitar la Comunicación y Colaboración:

- Objetivo: Mejorar la comunicación y la colaboración entre los miembros del equipo mediante el uso de plataformas colaborativas.
- Pasos:
 - Implementar herramientas colaborativas como Microsoft Teams, Slack o Google Workspace.
 - Establecer canales específicos para discutir cada objetivo y compartir actualizaciones.
 - Fomentar la participación activa y el intercambio de información.

4. Establecer Reuniones Regulares para Revisar el Progreso y Realizar Ajustes:

- Objetivo: Garantizar una revisión constante del progreso y realizar ajustes según sea necesario.
- Pasos:
 - Programar reuniones regulares, preferiblemente de manera semanal o quincenal.
 - Revisar el estado de cada tarea y objetivo durante las reuniones.
 - Facilitar un entorno abierto para discutir problemas, realizar ajustes y compartir ideas.

5. Integrar el Sistema de Seguimiento con el Panel de Control en Línea:

- Objetivo: Conectar el sistema de seguimiento de tareas con el panel de control en línea para una visión consolidada.
- Pasos:
 - Evaluar la compatibilidad entre la herramienta de gestión de proyectos y el panel de control en línea.
 - Establecer integraciones o flujos de trabajo automatizados para sincronizar datos.
 - Asegurar que el progreso detallado esté reflejado de manera coherente en ambos sistemas.

Esta operacionalización busca convertir los objetivos específicos en acciones concretas, utilizando herramientas digitales para facilitar la ejecución, el seguimiento y la colaboración efectiva del equipo.

4. Ejemplos Tangibles en Aprendizaje Organizacional:

Propuesta: Desarrollar una biblioteca en línea de casos de estudio y testimonios breves. Integrar estos recursos en sesiones de capacitación para ilustrar directamente cómo el aprendizaje impacta positivamente en el trabajo diario.

Operacionalización:

1. Identificar Casos de Estudio Relevantes para Cada Área de Capacitación:

- Objetivo: Seleccionar casos de estudio que sean pertinentes y específicos para cada área de capacitación.
- Pasos:
 - Realizar un análisis de las necesidades de capacitación en cada área.
 - Colaborar con expertos internos y externos para identificar situaciones relevantes.
 - Documentar casos de estudio que reflejen desafíos y soluciones aplicables.

2. Crear Formatos Visuales Atractivos para Presentar Casos:

- Objetivo: Desarrollar formatos visuales que faciliten la comprensión y retengan el interés durante las presentaciones.
- Pasos:
 - Diseñar infografías, presentaciones visuales o videos cortos para cada caso.

- Utilizar elementos gráficos para destacar puntos clave y lecciones aprendidas.
- Asegurarse de que los formatos sean atractivos y accesibles.

3. Desarrollar una Plataforma en Línea para Alojarse la Biblioteca:

- Objetivo: Crear una plataforma en línea que sirva como repositorio central para la biblioteca de casos de estudio.
- Pasos:
 - Seleccionar una plataforma adecuada, como un sistema de gestión de aprendizaje (LMS) o una intranet.
 - Configurar la estructura de la biblioteca para facilitar la búsqueda y navegación.
 - Garantizar la accesibilidad y la seguridad de la plataforma.

4. Integrar Casos de Estudio en Presentaciones de Capacitación:

- Objetivo: Incluir ejemplos tangibles durante las sesiones de capacitación para ilustrar la aplicación práctica de los conceptos.
- Pasos:
 - Identificar momentos apropiados dentro de los programas de capacitación para la inclusión de casos de estudio.
 - Desarrollar presentaciones que integren casos de estudio de manera coherente.
 - Facilitar discusiones y análisis en torno a los casos presentados.

5. Recopilar Feedback de los Empleados sobre la Utilidad de los

Ejemplos:

- Objetivo: Obtener retroalimentación directa de los empleados sobre la utilidad y efectividad de los casos de estudio.
- Pasos:

- Implementar encuestas o formularios de retroalimentación al final de las sesiones de capacitación.
- Analizar los comentarios para evaluar la efectividad de los ejemplos.
- Realizar ajustes en la selección y presentación de casos según las respuestas recibidas.

Esta operacionalización tiene como objetivo construir una biblioteca de casos de estudio efectiva y garantizar su integración fluida en las sesiones de capacitación, promoviendo un aprendizaje organizacional más significativo.

5. Retroalimentación Activa en Diagnóstico de Necesidades:

Propuesta: Añadir encuestas periódicas de satisfacción y relevancia de la capacitación para validar las necesidades identificadas. Utilizar plataformas en línea para recopilar opiniones anónimas y promover una participación honesta.

Operacionalización:

1. Diseñar Encuestas Breves y Específicas para Cada Sesión de Capacitación:

- Objetivo: Obtener información detallada sobre la satisfacción y la percepción de relevancia de cada sesión de capacitación.
- Pasos:
 - Identificar aspectos clave a evaluar, como la calidad del contenido, la claridad de la presentación y la aplicabilidad a funciones laborales.
 - Crear encuestas breves con preguntas específicas y escalas de valoración.

- Asegurarse de incluir preguntas abiertas para recopilar comentarios detallados.

2. Utilizar Plataformas en Línea para Distribuir Encuestas de Manera

Anónima:

- Objetivo: Garantizar la confidencialidad y promover respuestas honestas a través de la distribución anónima de encuestas.
- Pasos:
 - Seleccionar una plataforma en línea segura y fácil de usar para la creación y distribución de encuestas.
 - Configurar encuestas de manera que no se recojan datos identificativos de los participantes.
 - Garantizar la accesibilidad de las encuestas a través de múltiples dispositivos.

3. Programar Encuestas Periódicas Después de las Sesiones de

Capacitación:

- Objetivo: Establecer un cronograma regular para recopilar retroalimentación después de cada sesión de capacitación.
- Pasos:
 - Definir un calendario que se alinee con la frecuencia de las sesiones de capacitación.
 - Automatizar el envío de encuestas a través de la plataforma en línea.
 - Ajustar la periodicidad según la duración y la frecuencia de las capacitaciones.

4. Analizar los Resultados de las Encuestas y Ajustar Estrategias según

Sea Necesario:

- Objetivo: Utilizar los datos recopilados para identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias de capacitación.

- Pasos:
 - Analizar los resultados de las encuestas de manera regular y sistemática.
 - Identificar tendencias, patrones y áreas de preocupación.
 - Ajustar el enfoque de la capacitación según las respuestas recibidas.

5. Comunicar los Resultados y las Acciones Tomadas a los Participantes:

- Objetivo: Fomentar la transparencia y demostrar el compromiso con la mejora continua.
- Pasos:
 - Preparar informes resumidos de los resultados de las encuestas.
 - Comunicar los hallazgos a los participantes, destacando acciones específicas tomadas en respuesta a la retroalimentación.
 - Promover un ciclo de retroalimentación continuo para mantener la participación y la colaboración.

6. Proyectos Piloto para Cada Eje Temático:

Propuesta: Implementar pequeños proyectos piloto relacionados con cada eje temático. Documentar los resultados y presentarlos en sesiones de capacitación para ilustrar de manera práctica cómo estos temas se traducen en mejoras tangibles.

Operacionalización:

1. Seleccionar Proyectos Piloto Específicos para Cada Eje Temático:

- Objetivo: Identificar proyectos prácticos que aborden directamente los objetivos de cada eje temático.
- Pasos:

- Revisar los objetivos y áreas temáticas de cada eje en el plan de capacitación.
- Identificar oportunidades específicas para proyectos piloto que puedan implementarse en un plazo definido.
- Seleccionar proyectos que sean factibles, relevantes y alineados con los objetivos del plan.

2. Designar Equipos Responsables de la Ejecución de Cada Proyecto:

- Objetivo: Asignar responsabilidades claras y asegurar la dedicación necesaria para el éxito de cada proyecto piloto.
- Pasos:
 - Formar equipos multidisciplinarios con habilidades relevantes para cada proyecto.
 - Designar líderes de proyecto responsables de la coordinación y ejecución.
 - Establecer claramente roles y responsabilidades dentro de cada equipo.

3. Documentar Cuidadosamente el Proceso y los Resultados de Cada Piloto:

- Objetivo: Capturar datos relevantes y aprendizajes clave para evaluar el impacto de cada proyecto piloto.
- Pasos:
 - Crear un plan de documentación que incluya hitos, actividades y métricas de evaluación.
 - Registrar el proceso de implementación, destacando desafíos, soluciones y lecciones aprendidas.
 - Utilizar herramientas digitales para recopilar datos cuantitativos y cualitativos durante la ejecución.

4. Presentar los Resultados en Sesiones de Capacitación y Discutir

Lecciones Aprendidas:

- Objetivo: Compartir de manera efectiva los resultados de los proyectos piloto y fomentar la discusión constructiva.
- Pasos:
 - Programar sesiones de capacitación específicas para la presentación de resultados de proyectos piloto.
 - Utilizar presentaciones visuales y materiales multimedia para ilustrar el proceso y los resultados.
 - Facilitar sesiones de discusión para que los participantes compartan ideas y experiencias relacionadas.

5. Utilizar la Retroalimentación para Ajustar y Expandir Proyectos

Exitosos:

- Objetivo: Utilizar la retroalimentación recibida para mejorar los proyectos existentes y considerar la expansión de aquellos que hayan demostrado ser exitosos.
- Pasos:
 - Recopilar retroalimentación de los participantes y equipos de proyecto.
 - Evaluar el impacto y la efectividad de cada proyecto piloto.
 - Ajustar y mejorar proyectos existentes según la retroalimentación recibida.
 - Considerar la expansión de proyectos exitosos a otras áreas o equipos dentro de la organización.

7. Evaluación Continua de Componentes del Plan:

Propuesta: Establecer revisiones trimestrales específicas para cada componente del plan. Utilizar métricas clave para medir el impacto, y ajustar según el rendimiento

observado. Integrar la retroalimentación de los participantes para una visión completa.

Operacionalización:

1. Programar Revisiones Trimestrales para Cada Componente del Plan:

- Objetivo: Establecer un calendario regular para evaluar y ajustar cada componente del plan de capacitación.
- Pasos:
 - Crear un cronograma trimestral para las revisiones, asegurando cobertura para todos los componentes del plan.
 - Programar reuniones específicas con los responsables de cada componente y los participantes clave.

2. Definir Métricas Clave Relacionadas con la Efectividad de Cada Componente:

- Objetivo: Identificar métricas cuantitativas y cualitativas que permitan evaluar el rendimiento de cada componente.
- Pasos:
 - Colaborar con los responsables de cada componente para identificar métricas específicas y relevantes.
 - Establecer criterios de medición que reflejen el éxito o la mejora necesaria para cada área.

3. Utilizar Encuestas y Feedback de los Participantes como Indicadores Cualitativos:

- Objetivo: Incorporar la perspectiva directa de los participantes para evaluar la calidad y relevancia de cada componente.
- Pasos:
 - Diseñar encuestas breves y específicas para obtener la opinión de los participantes sobre cada componente.

- Recopilar feedback adicional durante reuniones o mediante plataformas digitales.

4. Ajustar Estrategias y Contenidos según las Métricas y la

Retroalimentación:

- Objetivo: Tomar medidas correctivas basadas en los datos recopilados para mejorar la efectividad de cada componente.
- Pasos:
 - Analizar métricas y feedback para identificar áreas de mejora y éxitos.
 - Colaborar con los responsables de cada componente para ajustar estrategias y contenidos según sea necesario.
 - Implementar cambios iterativos para optimizar continuamente el plan de capacitación.

5. Documentar los Resultados y Compartirlos con Todos los

Involucrados:

- Objetivo: Garantizar la transparencia y la participación en el proceso de evaluación continua.
- Pasos:
 - Crear informes detallados que documenten las métricas, la retroalimentación y las acciones tomadas.
 - Compartir estos informes con todos los interesados, incluidos los participantes, líderes de equipo y responsables de la capacitación.
 - Fomentar la comunicación abierta sobre los resultados y las mejoras planificadas.

CONCLUSIONES

El análisis detallado de los contenidos y objetivos de los planes de capacitación entre 2017 y 2022 revela una desconexión con las necesidades identificadas en el diagnóstico de capacidades. Esta falta de alineación pone de manifiesto la urgencia de ajustar la planificación de capacitación para asegurar que aborde específicamente las áreas críticas identificadas en el diagnóstico.

La baja participación de los servidores públicos en los programas de capacitación continua, como se evidencia en las entrevistas, plantea interrogantes sobre la efectividad de las estrategias de involucramiento. Esto destaca la necesidad de explorar y abordar las posibles barreras que impiden la participación activa, asegurando así una cobertura más integral y beneficiosa para todos los niveles jerárquicos.

El análisis del impacto de la capacitación en el desarrollo de habilidades y competencias sugiere una desconexión entre la formación recibida y mejoras concretas en las actividades laborales. Esta brecha subraya la necesidad de reevaluar la efectividad de los métodos de implementación y seguimiento, garantizando que la capacitación se traduzca de manera más directa en mejoras laborales medibles.

A pesar de los esfuerzos de capacitación, la falta de claridad sobre cómo la mejora en habilidades y competencias afecta los indicadores de desempeño institucional indica una desconexión entre la formación y los resultados organizacionales. Es esencial abordar estos desafíos para maximizar el impacto de la capacitación en la eficacia, eficiencia y cumplimiento de metas institucionales.

RECOMENDACIONES

Mejorar la Comunicación y Conciencia:

Diseñar estrategias de comunicación interna efectivas, incluyendo sesiones periódicas de socialización de planes, para asegurar que todos los servidores públicos estén informados y conscientes de los programas de desarrollo.

Incentivar la Participación Activa y Alineación Estratégica:

Establecer incentivos tangibles para motivar la participación activa, junto con la implementación de campañas de concientización sobre los beneficios de la capacitación. Alinear los contenidos con las necesidades identificadas para maximizar la relevancia estratégica.

Facilitar la Colaboración y Evaluación Continua:

Implementar herramientas digitales colaborativas para un seguimiento efectivo de objetivos y tareas. Integrar evaluaciones periódicas de satisfacción y relevancia, utilizando los resultados para ajustar dinámicamente las estrategias de capacitación y garantizar la mejora continua.

GLOSARIO

1. **Plan Institucional de Capacitación:** Estrategia formal que guía el desarrollo de habilidades y competencias del personal en una organización, mejorando el desempeño laboral.
1. **Evaluación de Impacto:** Proceso de determinar el efecto real y las mejoras generadas por una intervención o programa, como el Plan Institucional de Capacitación.
2. **Seguimiento al PIC:** Responsabilidad de supervisar y evaluar la ejecución del Plan Institucional de Capacitación, asegurando su alineación con los objetivos organizacionales.
3. **Medir el Impacto:** Determinar los resultados y efectos de las actividades de capacitación en los empleados, evaluando cómo contribuyen a los objetivos institucionales.
4. **Adoptar el PIC:** Tomar oficialmente el Plan Institucional de Capacitación como una política interna mediante un acto administrativo.
5. **Sesiones de Capacitación:** Actividades programadas que buscan transferir conocimientos, desarrollar habilidades o cambiar actitudes entre los empleados de una organización.
6. **Panel de Control en Línea:** Plataforma digital que muestra de manera visual y en

tiempo real los indicadores clave y el progreso hacia los objetivos, facilitando la toma de decisiones.

7. **Proyectos Piloto:** Enfoque experimental donde se implementa una versión reducida de un proyecto para evaluar su viabilidad y eficacia antes de una implementación completa.

8. **Biblioteca en Línea:** Repositorio digital que almacena y organiza recursos educativos, como casos de estudio y testimonios, accesibles para el aprendizaje y referencia.

9. **Encuestas de Satisfacción:** Instrumentos de recolección de datos que buscan obtener la opinión y percepción de los participantes sobre la calidad y relevancia de una actividad, como una sesión de capacitación.

10. **Alertas Automáticas:** Notificaciones automáticas generadas por un sistema cuando se detectan desviaciones significativas o eventos importantes, facilitando respuestas rápidas.

11. **Métricas Clave:** Indicadores cuantitativos específicos que se utilizan para medir el rendimiento y evaluar el éxito de un proceso o proyecto.

12. **Plataformas Colaborativas:** Entornos digitales que permiten a los usuarios trabajar juntos en proyectos, compartir información y colaborar de manera efectiva, independientemente de la ubicación física.

13. **Acto Administrativo:** Decisión formal emitida por una autoridad administrativa, estableciendo políticas, procedimientos o regulaciones dentro de una organización.

14. **Reuniones de Revisión:** Encuentros programados para evaluar el progreso, discutir

resultados y realizar ajustes en estrategias, proyectos o procesos.

15. **Capacitación Misional:** Programa formativo diseñado para fortalecer las habilidades y conocimientos específicos necesarios para cumplir con la misión y objetivos de la organización.
16. **Eficacia Organizacional:** Medida del grado en que una organización logra sus metas y objetivos de manera eficiente y efectiva, evaluando su capacidad para generar resultados positivos.
17. **Innovación Institucional:** Implementación de nuevas ideas, enfoques o tecnologías dentro de una organización para mejorar sus operaciones y adaptarse a cambios en el entorno.

BIBLIOGRAFIA

- Cardozo Brum, M. Y. (1986). Exposición de Métodos de Evaluación no Tradicionales Aplicables al Sector Público Material docente, Serie Administración Pública, No. 9. CIDE
- Función Pública (2023). Resultados -idi- 2022 nacional mipg. recuperado de: <https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg/resultados-medicion>
- Godet, M. (1995). De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia. Alfaomega.
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2017). Plan Institucional de Formación y Capacitación 2017. Recuperado de https://archivo.minambiente.gov.co/images/AsuntosambientalesySectorialyUrbana/Talento_humano/planes/2017/Plan_Institucional_de_Capacitacion_2017.pdf.
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2018). Plan Institucional de Formación y Capacitación 2018. Recuperado de https://archivo.minambiente.gov.co/images/Talento_Humano/planes_/Plan_de_Bien_estar_Capacitaci%C3%B3n_y_Seguridad_y_Salud_en_el_Trabajo_2018.pdf.
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2019). Plan Institucional de Formación y Capacitación 2019.

- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2020). Plan Institucional de Formación y Capacitación 2020. Recuperado de https://www.minambiente.gov.co/wp-content/uploads/2022/01/PLAN_INSTITUCIONAL_DE_CAPACITACION_2020.pdf.
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2021). Plan Institucional de Formación y Capacitación 2021. Recuperado de <https://www.minambiente.gov.co/wp-content/uploads/2022/02/PLAN-DE-CAPACITACION-2021.pdf>.
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2022). Plan Institucional de Formación y Capacitación 2022. Recuperado de <https://www.minambiente.gov.co/wp-content/uploads/2022/01/PLAN-DE-CAPACITACION-2022-1.pdf>.
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2022). TABLERO DE INDICADORES PRIMER SEMESTRE 2022. recuperado de: <https://www.minambiente.gov.co/planeacion-y-seguimiento/resultados-de-medicion/>
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2017). Informe de Resultados de Desempeño Laboral. Recuperado de https://archivo.minambiente.gov.co/images/AsuntosambientalesySectorialyUrbana/Talento_humano/informes/informe_EVALUACION_DESEMPEN%CC%83O_L_2_017.pdf
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2018). Informe de Resultados de Desempeño Laboral 2018. Recuperado de https://archivo.minambiente.gov.co/images/Talento_Humano/planes_/Plan_de_Bienestar_Capacitaci%C3%B3n_y_Seguridad_y_Salud_en_el_Trabajo_2018.pdf
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2019). Informe de Resultados de Desempeño Laboral 2019. Recuperado de https://archivo.minambiente.gov.co/images/AsuntosambientalesySectorialyUrbana/Talento_humano/informes/informe_EVALUACION_DESEMPEN%CC%83O_L_2_019.pdf
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2020). Informe de Resultados de Desempeño Laboral 2020. Recuperado de https://www.minambiente.gov.co/wp-content/uploads/2022/01/PLAN_INSTITUCIONAL_DE_CAPACITACION_2020.pdf
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2021). Informe de Resultados de Desempeño Laboral 2021. Recuperado de <https://www.minambiente.gov.co/wp-content/uploads/2022/08/PDF-FINAL-INFORME-EDL-2021.pdf>
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2022). Informe de Resultados de Desempeño Laboral 2022. Recuperado de <https://www.minambiente.gov.co/documento-entidad/plan-anual-de-capacitacion-2022/>
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2021). Medición del Desempeño Institucional Vigencia 2021 Lista Índices de Gestión y Desempeño Marzo de 2022. Recuperado de https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/41206196/Indices_gestion_y_desempeno_2021.pdf/286b7e85-fc86-4073-6e31-7fb4654f9144?t=1652393165602

- Ortega, M. V., & López, H. M. P. (2013). Metodología para elaborar planes de capacitación en instituciones de Educación superior. *Revista logos, ciencia & tecnología*, 5(1), 205-2013.
- Reza, J. (2006). Nuevo diagnostico de necesidades de capacitacion y aperndizaje en las organizaciones. Panorama Editorial.
- Subirats, J. (1989). Análisis de Políticas Públicas y Eficacia de la Administración. INAP.

ANEXO 1

