

# ***Plan Institucional DE CAPACITACIÓN***

***Guía para su Formulación***

***CAPACITACIÓN PARA UNA  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA GERENCIAL,  
PARTICIPATIVA Y DESCENTRALIZADA***



Departamento Administrativo  
de la Función Pública  
República de Colombia



**Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP -**

Fernando Antonio Grillo Rubiano

**Director**

Carla Liliana Henao Carmona

**Subdirectora**

Carlos Humberto Moreno Bermúdez

**Director de Empleo Público**

**Escuela Superior de Administración Pública - ESAP -**

Guido Echeverri Piedrahita

**Director**

María Magdalena Forero Moreno

**Subdirectora de Proyección Institucional**

Angela María Mejía Uribe

**Subdirectora Académica**

Edilma Torrijos Méndez

**Jefe del Departamento de Capacitación**

**Elaboración y Revisión de Textos:**

**Dirección de Empleo Público**

Departamento Administrativo de la Función Pública

**Subdirección de Proyección Institucional**

**Departamento de Capacitación**

Escuela Superior de Administración Pública

**Diseño y Diagramación:**

Julio César Cárdenas Rozo.. Juc@ro

**Impresión:**

Grupo de Publicaciones y Recursos Educativos - ESAP -

Julio de 2004

## CONTENIDO

	Pág.
<b>PRESENTACIÓN</b> .....	<b>5</b>
I. Marco normativo y de políticas .....	<b>6</b>
II. Fases del diseño .....	<b>7</b>
<b>Primera fase:</b> Diagnóstico de necesidades .....	<b>9</b>
<b>Segunda fase:</b> Definición de objetivos del Plan Institucional de Formación y Capacitación - PIFC .....	<b>13</b>
<b>Tercera Fase:</b> Estrategias .....	<b>17</b>
<b>Cuarta fase:</b> Programación con base en las áreas temáticas y presupuesto .....	<b>25</b>
<b>Quinta fase:</b> Autocontrol, control, seguimiento y evaluación del Plan .....	<b>29</b>
<b>ANEXOS</b>	
<b>Anexo uno:</b> Cronograma para el diagnóstico de necesidades de capacitación .....	<b>35</b>
<b>Anexo dos:</b> Encuesta para identificar las necesidades de capacitación .....	<b>37</b>
<b>Anexo tres:</b> Consolidado de requerimientos actuales y futuros de necesidades de capacitación por dependencia .....	<b>39</b>
<b>Anexo cuatro:</b> Consolidado general del diagnóstico de necesidades de capacitación por dependencia .....	<b>41</b>
<b>Anexo cinco:</b> Portafolio de Servicios de Capacitación de la ESAP .....	<b>43</b>
<b>Anexo seis:</b> Consolidado general de la programación anual de capacitación institucional y presupuesto .....	<b>53</b>



## Presentación

**E**l documento *Guía Metodológica para Elaborar Planes Institucionales de Formación y Capacitación* que se pone a disposición de los jefes de personal, de las áreas de capacitación o las unidades administrativas que hagan sus veces, tiene como propósito servir de orientación en dicha actividad, teniendo en cuenta que el Sistema Nacional de Capacitación establece que las entidades públicas deben formular anualmente su Plan Institucional de Capacitación, el cual deberá estar en concordancia con los parámetros impartidos por el Gobierno Nacional a través del Plan Nacional de Formación y Capacitación y con la Planeación Institucional.

La Guía Metodológica hace parte de los mecanismos de implementación de la Actualización del Plan Nacional de Formación y Capacitación, con la intención de establecer pautas para que en la formulación de los planes institucionales se aborde de manera integral las áreas del Estado Gerencial, el Estado Participativo y el Estado Descentralizado, las cuales en su desarrollo temático deben fortalecer las capacidades, destrezas, conocimientos y competencias de los servidores públicos y de las comunidades.

La Guía Metodológica se estructura en dos partes. La primera establece el Marco Normativo y de Políticas, con el fin de orientar a las entidades públicas en la elaboración de sus planes institucionales de capacitación. La segunda parte, establece cinco fases para el diseño de dichos planes: 1. Diagnóstico de necesidades, 2. Definición de objetivos, 3. Estrategias, 4. Programación con base en las áreas temáticas y presupuesto y 5. Autocontrol, control, seguimiento y evaluación al Plan. La elaboración de los planes siguiendo las fases descritas, pretende hacer sencillo un proceso que generalmente es dispendioso y complejo, hacerlo visible de manera didáctica y apoyado en el diseño de instrumentos fáciles de diligenciar.

El Departamento Administrativo de la Función Pública, DAFP, y la Escuela Superior de Administración Pública, ESAP, pretenden, con el presente documento, facilitar la labor de las entidades públicas en la formulación de planes institucionales de capacitación, de manera que responda a las orientaciones del Gobierno Nacional enunciadas en la Actualización del Plan Nacional de Formación y Capacitación.

## I. MARCO NORMATIVO Y DE POLÍTICAS

El marco normativo que sustenta la capacitación en los organismos públicos es el siguiente:

- Plan Nacional de Desarrollo<sup>1</sup>
- Sistema Nacional de Capacitación<sup>2</sup>
- Plan Nacional de Formación y Capacitación<sup>3</sup>
- Plan Nacional de Formación y Capacitación –Actualización-<sup>4</sup>
- Estatuto Básico de Organización y Funcionamiento de la Administración Pública<sup>5</sup>
- Marco normativo de cada entidad
- Demás disposiciones específicas de capacitación

Es necesario establecer un proceso de planeación de la capacitación que se oriente por criterios técnicos adecuados y que garantice la atención integral a necesidades de la Entidad y propósitos del Estado, articulando las líneas de política, las estrategias, las áreas temáticas definidas en el Plan Nacional de Formación y Capacitación y la participación de los funcionarios en el diagnóstico y formulación del Plan.

Las entidades podrán solicitar asesoría de la Escuela Superior de Administración Pública y del Departamento Administrativo de la Función Pública, entidad ésta que podrá revisar los planes, formular las observaciones que considere pertinentes y ordenar los ajustes que juzgue necesarios, los cuales serán de forzosa aplicación. La Comisión de Personal participará en la elaboración del plan y vigilará su ejecución.<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> Ley 850 de 2003

<sup>2</sup> Decreto-Ley 1567 de 1998

<sup>3</sup> Decreto N° 682 de 2001

<sup>4</sup> Resolución 425 de 2003 Departamento Administrativo de la Función Pública

<sup>5</sup> Ley 489 de 1998

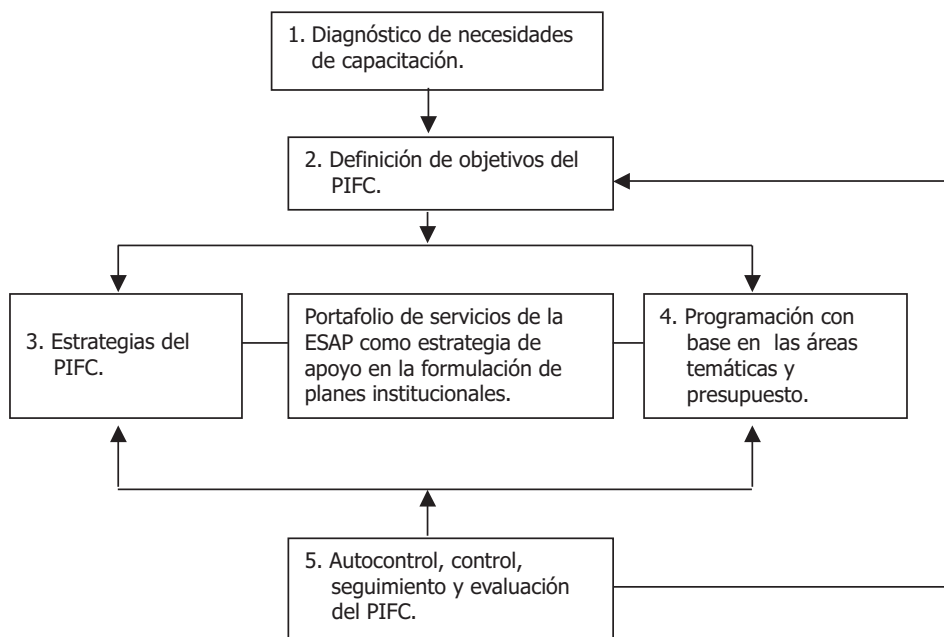
<sup>6</sup> Decreto 1567 de 1998, artículo 3, literal c)

## II. FASES DEL DISEÑO

Con el fin de unificar criterios para la formulación de los planes institucionales de formación y capacitación -PIFC- a continuación se presentan las cinco fases para su diseño: (ver gráfico)

1. Diagnóstico de necesidades de capacitación
2. Definición de objetivos del PIFC
3. Estrategias de PIFC
4. Programación con base en las áreas temáticas y presupuesto
5. Autocontrol, control, seguimiento y evaluación del PIFC

Gráfico







# **Primera Fase:**

## **Diagnóstico de necesidades**



El diagnóstico consiste en identificar las necesidades de capacitación tanto de la entidad como de los funcionarios, para cumplir con su misión, para el desempeño de sus funciones o para el desarrollo de los proyectos en los cuales participa<sup>7</sup>.

La recolección de información puede realizarse por medio de: entrevistas, cuestionarios, encuestas, observación directa, revisión documental de normas sectoriales e institucionales, sesiones de trabajo y evaluaciones de desempeño, entre otros, con el fin de identificar las áreas y temas sobre los cuales se requiere capacitar a los servidores durante un tiempo determinado, para el cumplimiento de la misión institucional,<sup>8</sup> por lo que se requiere un estudio, como mínimo, de los aspectos citados en el Plan Nacional de Formación y Capacitación.<sup>9</sup>

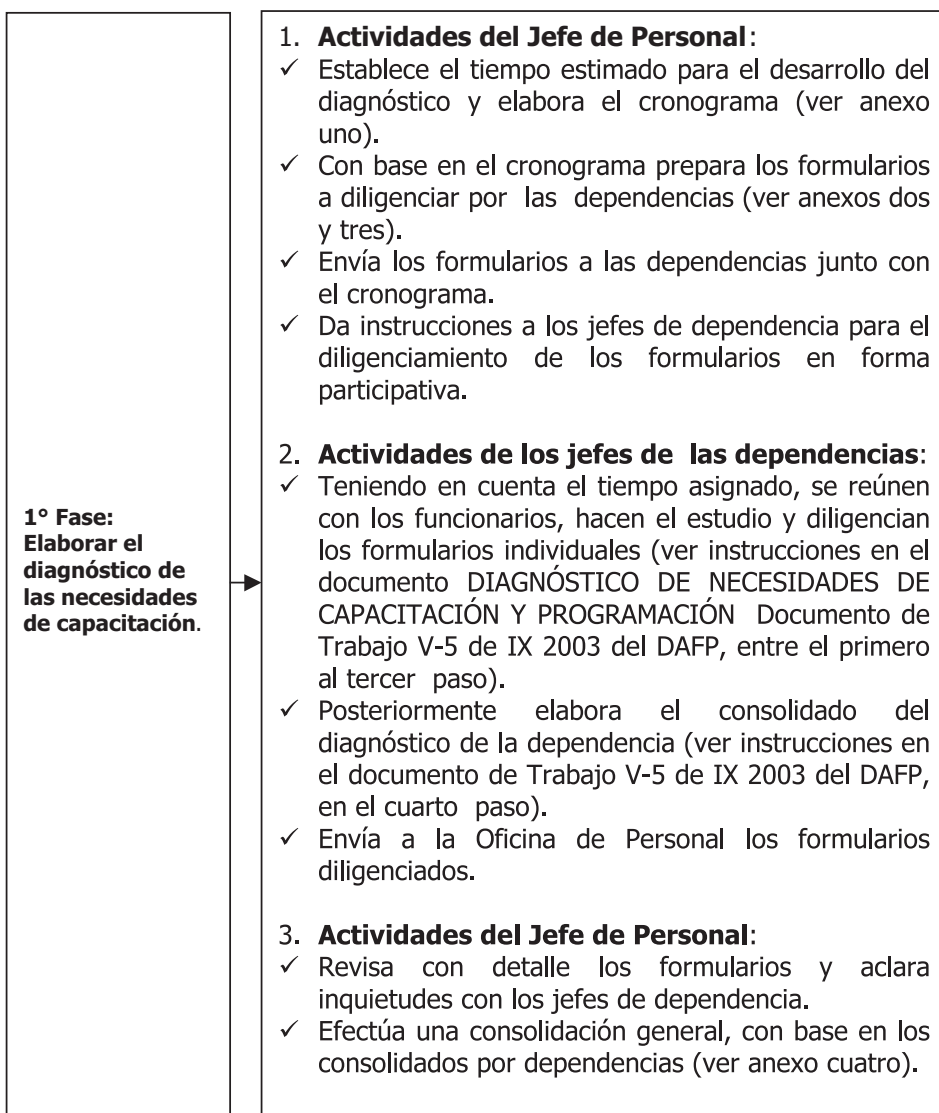
---

<sup>7</sup> *Diagnóstico de necesidades de Capacitación y Programación. Documento de Trabajo V-5 Septiembre 2003 DAFP.*

<sup>8</sup> *Adaptado del Decreto 682 de 2001.*

<sup>9</sup> *Capítulo tres, Programas de Formación y Capacitación; Aspectos Procedimentales. Diagnóstico de Necesidades. Pag 28 del Plan Nacional de Formación y Capacitación, adoptado mediante Decreto 682 de 2001 Departamento Administrativo de la Función Pública.*

## Desarrollo de la fase:



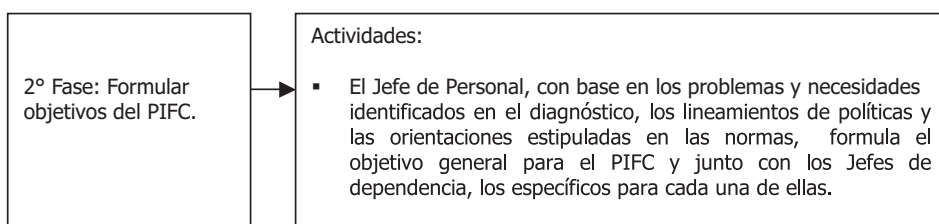
**Segunda Fase:**

**Definición de objetivos del Plan  
Institucional de Formación  
y Capacitación - PIFC**



Los objetivos del PIFC anual deben formularse teniendo en cuenta los objetivos del Sistema Nacional de Capacitación,<sup>10</sup> del Plan Nacional de Formación y Capacitación –PNFC<sup>11</sup> y los establecidos en las Resoluciones de Actualización del PNFC,<sup>12</sup> en cuanto al Estado Gerencial, el Estado Participativo y el Estado Descentralizado; los lineamientos de política y el Plan de Desarrollo de la entidad (si existe), y finalmente, el diagnóstico de necesidades de formación y capacitación elaborado por la entidad, enunciado en la fase anterior.

### Desarrollo de la fase:



### Ejemplo de formulación de objetivos:

1. En el diagnóstico de necesidades de la dependencia *X* se detectó que 25 de 100 profesionales no conocían la aplicación de todos los programas de Office. El objetivo sería: "Disminuir en un 80%, el número de profesionales con deficiencia de aplicaciones en los programas de Office, en el término de seis meses,".
2. En la Dependencia *Y*, se detectó que existe un promedio de 15 quejas mensuales de los usuarios por la mala atención de los funcionarios. El objetivo sería: "Disminuir en un 95%, y en un término de tres meses, las quejas de los usuarios por mala atención de los funcionarios".
3. En la dependencia *Z*, se observó un alto nivel de conflictos interpersonales entre los compañeros de trabajo (detectado en el estudio de clima organizacional con respecto al medio ambiente laboral, medido con la escala cualitativa de alto, medio, bajo). El objetivo sería: "Lograr que en el término de seis meses, el nivel de conflictos interpersonales sea bajo".

<sup>10</sup> Artículo 5º del Decreto N° 1567 de 1998.

<sup>11</sup> Capítulo Primero: Objetivo del Plan. del Decreto N° 682 de 2001. Edc. DAFP – ESAP. P. 14

<sup>12</sup> La última actualización corresponde a la Resolución N° 415 de 2003. Parte 3 Objetivos del PNFC. Edic DAFP – ESAP. P. 21.





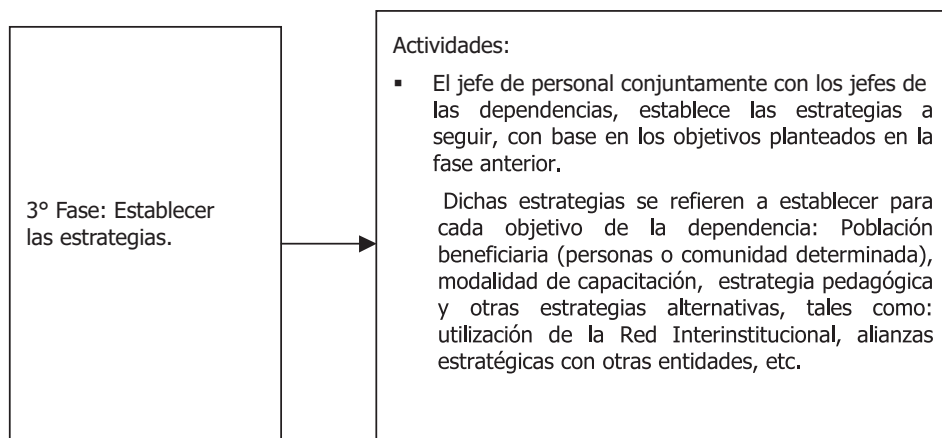
# **Tercera Fase:**

# **Estrategias**



Para el establecimiento de estrategias se debe tener en cuenta el Marco Orientador y los Lineamientos de Política y Estrategias establecidos en el PNFC.<sup>13</sup>

### Desarrollo de la fase:



Ejemplo de estrategias, de acuerdo con los ejemplos de los objetivos anteriores:

1. El Objetivo anterior decía: "Disminuir en un 80%, el número de profesionales con deficiencia de aplicaciones en los programas de Office, en el término de seis meses". La estrategia podría ser: "Formar cuatro grupos de cinco profesionales, distribuidos en seis meses, para que tomen un curso de 60 horas en Office, por medio de la estrategia pedagógica de talleres relacionados con las actividades propias de sus funciones, utilizando la infraestructura de la Red Interinstitucional".
2. El segundo objetivo planteado anteriormente como ejemplo decía: "Disminuir en un 95%, y en un término de tres meses, las quejas de los usuarios por mala atención". La estrategia podría ser: "Enviar a todos los funcionarios de la dependencia a un curso de 40 horas de Servicio al Cliente, utilizando la estrategia pedagógica del constructivismo".

<sup>13</sup> Plan Nacional de Formación y Capacitación –Actualización- Págs 15-17 Resolución 415 de 2003.

3. El tercer objetivo planteado anteriormente como ejemplo decía: “Lograr que en el término de seis meses, el nivel de conflictos interpersonales sea bajo”. La estrategia podría ser: “Realizar con todos los funcionarios, cuatro sesiones de “actividades en el sitio de trabajo” en la “solución de problemas” utilizando la estrategia pedagógica de dinámica de grupos”.

Con miras a establecer un mismo lenguaje en cuanto a las estrategias y la denominación de eventos de capacitación, a continuación se describen de manera muy general cuatro tipos de estrategias que se deben definir en el PIFC:

1. Definición de la población objetivo
2. Modalidad de capacitación
3. Estrategias pedagógicas
4. Estrategias alternativas

<b>Primer tipo de estrategia</b>	
1. Definición de la población objetivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es estratégico seleccionar el conjunto de personas, comunidades y organizaciones a las cuales se dirigen las acciones de formación o capacitación. Podrá optarse por ser de carácter abierto (para todas las personas que quieran participar) o cerrado (para una población objetivo específica).</li> </ul>

<b>Segundo tipo de estrategia</b>	
De acuerdo con el objetivo establecido, optar para cada evento de capacitación cualquiera de las siguientes:	
2. Modalidad de capacitación	Intensidad horaria
2.1. Foros, conferencias, simposios, paneles, congreso y encuentros nacionales y locales (Eventos de corta duración)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Varía de 1 (un) día a 2 (dos) días (máximo 16 horas).</li> </ul>
2.2. Seminarios y Seminarios – Talleres	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 16 a 40 horas.</li> </ul>
2.3. Cursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entre cuarenta (40) a noventa (90) horas.</li> </ul>

<p>2.4. Diplomados:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entre noventa (90) a ciento sesenta (160) horas.</li> <li>▪ El módulo: Es la unidad programática utilizada normalmente en los diplomados. Los módulos por lo general tienen una intensidad mínima de dieciseis (16) horas y máxima de cuarenta (40) horas.</li> </ul>
<p>2.5. Actividades en el sitio de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Instrucción</li> <li>▪ Prácticas</li> <li>▪ Solución de problemas</li> <li>▪ Trabajo con pares</li> <li>▪ Conversatorios</li> <li>▪ Discusiones</li> <li>▪ Dinámicas de grupo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De unas horas hasta 30 horas.</li> </ul>
<p>2.6. Intercambios interdepartamentales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ejercicios de observación</li> <li>▪ Participación en equipos de trabajo, por tareas</li> <li>▪ Resolución de casos de alcance extradepartamental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De unas horas hasta 30 horas.</li> </ul>
<p>2.7. Aprendizaje a ritmo propio:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aprendizaje a distancia</li> <li>▪ Intercambios y transferencias por correspondencia</li> <li>▪ Programas apoyados en videos, multimedia y e-Learning</li> <li>▪ Programas de lectura guiada o dirigida</li> <li>▪ Reuniones de análisis, fuera del trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No hay asignación específica de tiempo.</li> </ul>
<p>2.8. Otras formas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Exposiciones o exhibiciones</li> <li>▪ Visitas a otras entidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No hay asignación específica de tiempo.</li> </ul>
<p>Para cada modalidad se debe definir la intensidad horaria. Así mismo, para algunas modalidades se debe establecer si se realizará de manera presencial, semipresencial o a distancia.</p>	

<b>Tercer tipo de estrategia</b>	
3. Estrategias pedagógicas	<p>Los programas académicos, seleccionados para el cumplimiento de los objetivos establecidos, en su diseño curricular deben establecer las opciones pedagógicas, recomendándose que los procesos de formación y capacitación estén orientados a fortalecer las competencias de los servidores públicos y/ o a la población objetivo a quien se dirige, sean un medio eficaz para la obtención de logros definidos, estimulen el afianzamiento de valores y actitudes, favorezcan el desarrollo de capacidades y habilidades e identifiquen características personales, intereses, ritmos de desarrollo y estilos de aprendizaje, entre otros aspectos.</p> <p>En este sentido, las estrategias pedagógicas no sólo se refieren al proceso de enseñanza-aprendizaje de contenidos académicos, sino que deben influir notablemente en las actitudes, afectos, modalidades de lenguaje y comunicación, contextos, hechos cotidianos y expresiones corporales que pueden determinar el mayor impacto de la misma. Además, deben brindar una serie de recursos e información para que cada institución tome de ellos lo que le resulte útil con miras a enriquecer la tarea de integración y formación que ya vienen realizando. En esta dirección avanzan los nuevos enfoques pedagógicos, que deben retomarse para los procesos de formación y capacitación institucionales.</p>

<b>Cuarto tipo de estrategia</b>	
4. Estrategias alternativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Alianzas estratégicas: Llegar a acuerdos con otras entidades (públicas o privadas) para la realización de eventos de capacitación con miras a lograr mayor cobertura, obtener mayores beneficios institucionales, mejorar la calidad de los programas académicos, disminuir el costo, etc.</li> <li>● Pertenecer y participar en la Red interinstitucional de apoyo a la formación y capacitación en el Sector Público.<sup>14</sup> La Red es una alianza estratégica entre entidades y escuelas de formación y capacitación que propende por la eficiencia y la eficacia de la gestión de programas propios del área, dirigidos a los funcionarios del Estado en todas las ramas del poder público y en todos sus niveles.</li> <li>● Utilizar el Banco de Capacitadores,<sup>15</sup> el cual está siendo conformado por la ESAP, con el fin de tener un grupo de docentes cualificados en las diferentes temáticas, en el ámbito nacional, con miras</li> </ul>

<sup>14</sup> Coordinada por el Departamento de Capacitación de la ESAP, Calle 35 No 14-30, Bogotá, D. C. Tel 5733757/67/87

<sup>15</sup> Lo está organizando el Departamento de Capacitación de la ESAP, Calle 35 14 - 30, Bogotá, D. C. Tel 5733757/67/87

	<p>a que las entidades puedan acceder a ellos y dar cubrimiento en forma oportuna y efectiva a los compromisos establecidos en los planes institucionales.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Utilizar el Portafolio de Servicios de la ESAP: La ESAP ofrece programas de capacitación en todo los niveles de formación y tiene a disposición de las entidades un Portafolio de Servicios con los programas académicos en las áreas temáticas definidas en el Estado Gerencial, el Estado Participativo y el Estado Descentralizado (ver anexo cinco). Alternativamente, pueden consultar otros portafolios de servicios de entidades capacitadoras, públicas o privadas.</li></ul>
<p>Las estrategias alternativas se deben tener en cuenta en la formulación de los PIFC para facilitar los procesos de capacitación, mejorar la calidad académica, unificar criterios y contenidos e implementar la austeridad en el gasto.</p>	





## **Cuarta fase:**

# **Programación con base en las áreas temáticas y presupuesto**



El marco de referencia para la formulación e implementación de los contenidos de capacitación está constituido por las áreas temáticas y los temas que se encuentran contemplados en la Resolución de Actualización del PNFC, a los cuales deberán responder de manera obligatoria,<sup>16</sup> y a los temas que juzgue cada entidad de acuerdo con sus funciones misionales y de apoyo.

Los programas académicos de capacitación contendrán como mínimo, en el diseño curricular, los siguientes aspectos:

- 1) Nombre del programa
- 2) Justificación
- 3) Objetivo general
- 4) Objetivos específicos
- 5) Modalidad y duración
- 6) Población objetivo
- 7) Contenidos
- 8) Metodología
- 9) Forma de evaluación
- 10) Bibliografía básica

El diseño curricular deberá ser flexible y adaptable a las condiciones del medio donde se desarrolle, teniendo en cuenta las características de la población objetivo a quien se aplique. Los contenidos específicos de los programas podrán variar de conformidad con las estipulaciones anteriores, pero siempre enmarcados dentro de los ejes temáticos que se establezcan.

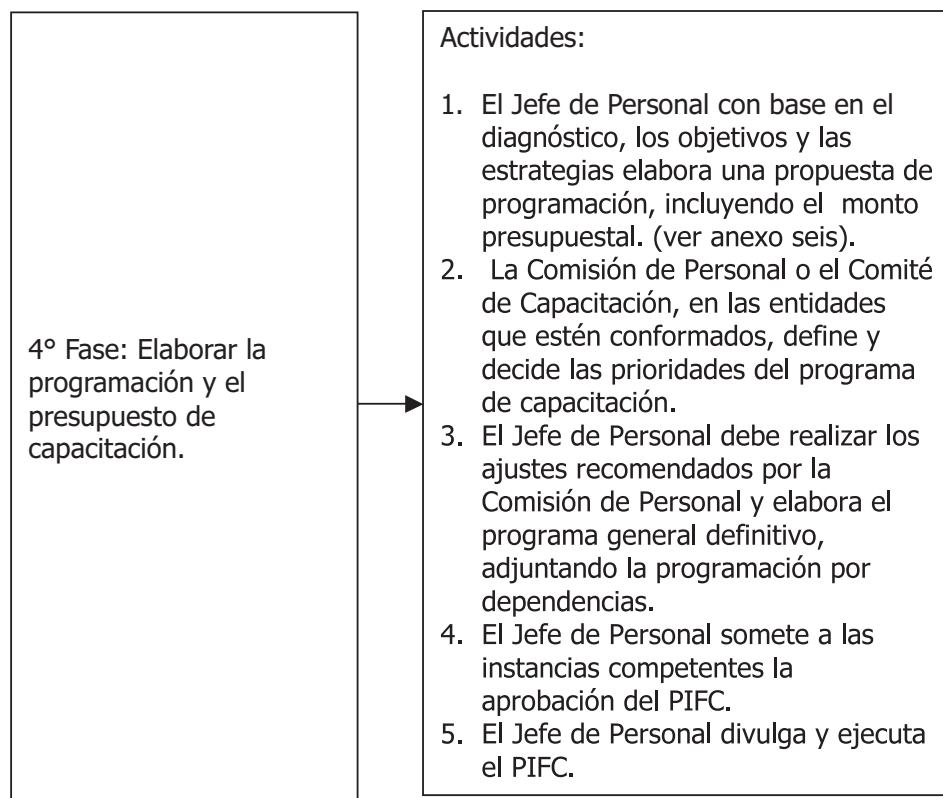
Para el diseño de programas de capacitación se deben tener en cuenta los siguientes criterios:

---

<sup>16</sup> PIFC –Actualización– Págs. 25-27. Adoptado por Resolución N° 415 del 21 de julio de 2003, del Departamento Administrativo de la Función Pública.

- Orientarse hacia los objetivos del PIFC.
- Enfocar los contenidos al desempeño personal e institucional.
- Hacer énfasis en los resultados.
- Facilitar la integración de contenidos en la aplicación al cumplimiento de la Misión Organizacional.
- Releva el proceso de aprendizaje.
- Generar aprendizajes aplicables a situaciones complejas.
- Favorecer la autonomía de los individuos para el aprendizaje.
- Que el docente desempeñe un papel de facilitador del aprendizaje.

### Desarrollo de la fase:



El Plan Institucional de Formación y Capacitación deberá tener una programación anual, incluido su presupuesto, que responda de manera efectiva a los requerimientos internos y externos expuestos en las fases anteriores.

**Quinta fase:**

**Autocontrol, control, seguimiento y  
evaluación del Plan**



La entidad, a través de los responsables del área de Talento Humano o la unidad de capacitación respectiva, realizará el autocontrol, control, seguimiento y evaluación del respectivo Plan Institucional de Formación y Capacitación, rindiendo los informes de ejecución cuando lo soliciten la Escuela Superior de Administración Pública o el Departamento Administrativo de la Función Pública.

El PIFC debe contemplar un conjunto de aspectos que permitan la evaluación y el seguimiento del mismo, tales como:<sup>17</sup>

\* **Cuál es el objetivo de la evaluación.** Corresponde a lo que interesa evaluar, como: resultados de aprendizaje, actuación del docente o capacitador, impacto de la formación en el puesto de trabajo, en el servicio, en la comunidad, en la política y en el logro de los objetivos de la entidad, en la calidad de vida laboral, en el desarrollo personal y profesional de los funcionarios, entre otros.

\* **Quién será el agente de la evaluación,** es decir, quién va a evaluar en cada caso: participantes, jefes inmediatos, jefes de área, responsables de la unidad de capacitación u otros como los representantes de los trabajadores, por ejemplo.

\* **Qué medios e instrumentos se van a utilizar** para llevar a término la evaluación, es decir, cómo y con qué instrumentos se van a evaluar las actividades y productos del aprendizaje: cuestionarios, entrevistas, informes, etc.

\* **Qué seguimiento en el tiempo** se va a realizar del desarrollo de las acciones de formación o capacitación, o sea cuando se va a evaluar: inicialmente, de forma continuada durante todo el proceso, al finalizar la acción en su totalidad, o después de seis meses de finalizada la acción, etc.

---

<sup>17</sup> *Adaptado de: Criterios para el Seguimiento y Evaluación de los Resultados Informativos. Guía para elaborar un Plan de Formación Continua. Ministerio para las Administraciones Públicas y otros. España.*

El DAFP podrá realizar el control y el seguimiento de los planes institucionales, cuando lo considere conveniente, solicitando informes de avance del cumplimiento de los objetivos y metas establecidos en el plan de cada entidad y la evaluación podrá efectuarla de acuerdo con el diseño que se establezca para tal fin, teniendo en cuenta la cobertura de la capacitación, la calidad de la misma, los niveles de aprendizaje alcanzados y su aplicación en el desempeño, entre otros aspectos, implementando indicadores de gestión, de resultados y especialmente de impacto. Una vez conocidos los resultados de la evaluación de los planes institucionales, el DAFP podrá realizar el proceso de retroalimentación correspondiente, con miras a crear una cultura del mejoramiento continuo.



# Anexos



### ANEXO UNO

CRONOGRAMA PARA EL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN																												
N	ACTIVIDADES	Mes														Mes												
		S			S			S			S			S			S			S			S					
		d	d	d	d	d	d	d	d	d	d	d	d	d	d	d	d	d	d	d	d	d	d	d	d	d	d	d
1	Preparación de formularios para las dependencias.																											
2	Envío de formularios																											
3	Instrucciones a los jefes de las dependencias.																											
4	Diligenciamiento de formularios por parte de las dependencias.																											
4	Remisión de formularios por parte de las dependencias.																											
5	Consolidación general por parte de la Oficina de Personal.																											
Observaciones:																												

**M:** Mes. **S:** Semana. **d:** Día.



## ANEXO DOS

### ENCUESTA PARA IDENTIFICAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Dependencia: \_\_\_\_\_

Jefe de la dependencia: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES INDIVIDUALES DE CAPACITACIÓN POR DEPENDENCIAS								
Nombre del funcionario	N	Deficiencias en la función o proyecto	Déficit de capacidad			Posible modalidad de capacitación	Resultados esperados	Forma de evaluar los resultados
			I	C	H			

**N:** Nivel del cargo.

**I:** En Información.

**C:** En Conocimientos.

**H:** En Habilidades.



### ANEXO TRES

#### CONSOLIDADO DE REQUERIMIENTOS ACTUALES Y FUTUROS DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN POR DEPENDENCIA

Nombre de la dependencia \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_ Nombre jefe de la dependencia \_\_\_\_\_

Posibles objetivos	NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE LA DEPENDENCIA														
	Áreas temáticas	Temas	Necesidades o deficiencias que cubre	Participación por niveles de cargos							Nº participantes comunidad u otros	Prioridad jefes de las dependencias	Posible modalidad de capacitación	Posible fecha de ejecución	Costos
				0	1	2	3	4	5	6				Mes y días	
Objetivo 1	Estado Gerencial	T. Humano													
		Nuevas práctica gerenciales													
		Etc.													
		Etc.													
	Estado Participativo														
	Estado Descentralizado														





**ANEXO CUATRO**

CONSOLIDADO GENERAL DEL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN POR DEPENDENCIA:																
Dependencia	Posibles objetivos	Áreas Temáticas	Temas	Prioridad- des Jefes de depen- dencias	NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE LA ENTIDAD							Posible modalidad de capacitación	Posibles Fechas de programación 1. MES Y DÍAS	Costos		
					Participación por Niveles de cargos						Nº participantes comunidad u otros				Prioridad Comité de Personal	
					0	1	2	3	4	5		6				
Dependencia 1	Objetivo 1															
Dependencia 2	Objetivo 2															
	Etc															
	Etc															
Dependencia 3	Etc															
Otras Dependencias																

- 0: Nivel Directivo
- 1: Nivel Asesor.
- 2: Nivel Ejecutivo.
- 3: Nivel Profesional
- 4: Nivel Técnico
- 5: Nivel Asistencial o Administrativo para las Territoriales
- 6: Nivel Operativo.



## **ANEXO CINCO**

### **PORTAFOLIO DE SERVICIOS DE CAPACITACIÓN DE LA ESAP COMO UNA ESTRATEGIA DE APOYO A LA FORMULACIÓN DEL PIFC.**

#### **Presentación**

El Portafolio de Servicios de Capacitación de la ESAP comprende un conjunto de programas de educación no formal, de acuerdo con las orientaciones del Estado Comunitario, que se desarrollan en el marco del Plan Nacional de Formación y Capacitación, a través de las áreas temáticas del Estado Gerencial, el Estado Participativo y el Estado Descentralizado, para que las entidades públicas las incluyan en la formulación y desarrollo de sus Planes Institucionales de Formación y Capacitación.

#### **Objetivo**

Servir de apoyo a las entidades en la formulación y ejecución de las modalidades de capacitación, en los temas correspondientes a las áreas temáticas del Plan Nacional de Formación y Capacitación.

#### **Estrategia**

La ESAP a través de la Subdirección de Proyección Institucional ofrece sus servicios a las entidades públicas y a la comunidad en general, por medio de seminarios, talleres, cursos, diplomados y eventos de difusión y divulgación, mediante modalidades presencial y semipresencial, de conformidad con los requerimientos de cada entidad, orientados al fortalecimiento institucional y a la calificación de los servidores públicos, con el fin de contribuir al objetivo de mejorar los procesos de gestión administrativa, la modernización de las entidades públicas y la construcción y consolidación de un Estado eficiente, democrático y participativo.

La programación se establece anualmente y puede ser consultada en la página Web de la ESAP: [www.esap.edu.co](http://www.esap.edu.co)

## PORTAFOLIO DE SERVICIOS

Las áreas temáticas del Plan Nacional de Formación y Capacitación - Estado Gerencial, Estado Participativo y Estado Descentralizado - están conformadas por un conjunto de ejes temáticos, que a su vez se desagregan en contenidos específicos, incluidos como modalidades académicas en el presente Portafolio de Servicios. También se incluyen otros temas, puestos a disposición de las entidades públicas para que sean tenidos en cuenta en la formulación y ejecución de sus respectivos planes de capacitación.

### 1. ESTADO GERENCIAL

Fortalecer el Estado Gerencial implica que los servidores con responsabilidad del diseño, dirección y evaluación de procesos, desarrollen habilidades, conocimientos, y actitudes tendientes a optimizar el uso de los recursos, a definir áreas estratégicas, a generar resultados eficientes y a introducir prácticas gerenciales modernas dirigidas a una mejor prestación de servicios.

Ejes temáticos

#### Gerencia y Gestión Pública

**Justificación:** Surge como respuesta a los retos de la administración pública, donde se requiere visión gerencial y de gestión que oriente la aplicación de los recursos hacia una mayor productividad.

**Objetivos de aprendizaje:** Desarrollar conocimientos y capacidades para resolver demandas de la sociedad a través de decisiones y acciones, buscando la mayor eficiencia y eficacia de los recursos públicos.

**Temas específicos:** Planeación y Proyectos. Gestión de Organizaciones Públicas. Gestión Integral y Mejoramiento de Procesos. Gerencia Estratégica. Contratación Administrativa. Actualización Normativa. Sistema Judicial. Sistemas de Información Gerencial. Gestión de la Calidad. Estrategias de conectividad. Telecomunicaciones. Nuevas Prácticas Gerenciales.

## Gerencia del Talento Humano

**Justificación:** Las organizaciones necesitan dirigentes, líderes y gestores capaces de impulsar procesos de desarrollo del talento humano, en función del fortalecimiento institucional y personal.

**Objetivos de aprendizaje:** Proporcionar herramientas efectivas y elementos de juicio para que los responsables de la gestión, administren en forma eficiente y eficaz los diferentes procesos de desarrollo de personal.

**Temas específicos:** Procesos Meritocráticos. Carrera Administrativa. Administración de Personal. Régimen Jurídico del Servidor Público. Servicio al Cliente. Evaluación del Desempeño. Incentivos. Clima Organizacional. Liderazgo. Readaptación Laboral. Plan de Protección Social.

## Gerencia y Gestión Financiera

**Justificación:** Todas las entidades públicas deben hacer esfuerzos para obtener los recursos financieros suficientes para su funcionamiento, determinando los montos a recaudar, provenientes de diversas fuentes, hacer uso y aplicación racional y eficiente de los mismos y apuntar al cumplimiento de los objetivos misionales de la institución.

**Objetivos de aprendizaje:** Conocer en qué consiste la hacienda pública o las finanzas públicas, reconocer modelos de diagnóstico financiero y contable, realizar pronósticos y en general propender por la optimización de los recursos públicos.

**Temas específicos:** Contabilidad Pública. Auditoría Gubernamental. Política Fiscal. Finanzas Públicas. Economía Pública. Defensa Judicial de la Nación y Prevención del Daño Antijurídico. Liquidación de Sentencias.

## Gerencia de Recursos Físicos

**Justificación:** En la mayoría de las organizaciones públicas no se cumplen oportunamente los propósitos ni se desarrollan las labores cotidianas con la celeridad requerida, por la complejidad de los procedimientos que hay que surtir, por desconocimiento de las normas o por la excesiva rigi-

dez de las mismas. Desde esta perspectiva, se hace necesario encaminar esfuerzos de formación y capacitación que permitan agilizar los procesos y con ello coadyuvar al cumplimiento de las funciones misionales de las entidades públicas.

**Objetivos de aprendizaje:** Orientar el manejo eficiente de los bienes de la entidad, con miras a buscar la prestación adecuada de los servicios que requiere la población y que están bajo la responsabilidad de los funcionarios.

**Temas específicos:** Administración de Bienes Muebles e Inmuebles del Estado. Administración de Inventarios. Evaluación de Riesgos y Seguros. Administración Documental y Archivística. Sistema de Compras y Contratación.

### Control de Gestión

**Justificación:** La importancia de enfatizar en la comprensión y práctica del Control de Gestión en el sector público, radica en la permanente necesidad de evaluar los resultados frente a los planes y los recursos aplicados. En este sentido, se requiere que en las instancias administrativas se conforme una cultura del control, se revisen en forma constante sus procesos y, en general, se establezcan funciones de acompañamiento, seguimiento y asesoría.

**Objetivos de aprendizaje:** Estimular y orientar la apreciación crítica y analítica de los planes, programas o proyectos de las entidades, mediante el reconocimiento de desviaciones, identificación de alternativas de acción, mantenimiento de registros históricos y sistemas de seguimiento, a través de indicadores y demás instrumentos que posibiliten una visión evolutiva de los resultados y permita el mejoramiento continuo.

**Temas específicos:** Control Interno. Auditoría. Interventoría. Indicadores de Gestión. Rendición de Cuentas.

## 2. ESTADO PARTICIPATIVO

El Estado Participativo debe contar con funcionarios que comprendan el significado de la participación ciudadana y estén abiertos a que el ciudadano incorpore sus intereses y decisiones en los procesos de la gestión pública, a que el ciudadano conozca los distintos mecanismos para hacer-

la viable, lo cual hace igualmente necesario que esté preparado para que su participación sea efectiva, conozca los mecanismos a los cuales puede acudir y asuma su responsabilidad frente a las decisiones y acciones de la administración que lo afectan.

### Ejes temáticos

#### **Participación y Desarrollo Comunitario**

**Justificación:** La democratización del Estado, mediante el fortalecimiento de la participación ciudadana en la formulación de planes, programas y proyectos, permite el acercamiento a las verdaderas necesidades y prioridades de la ciudadanía; así mismo, el ejercicio del control social a la gestión de las entidades públicas coadyuva a la transparencia en la ejecución de lo planeado.

**Objetivos de aprendizaje:** Desarrollar elementos cognitivos y pragmáticos sobre los mecanismos, instrumentos y recursos de participación y del Control Social y evaluar el desarrollo y el impacto de las Veedurías Ciudadanas y los Comités de Desarrollo y Control Social desde su creación para la apropiación de este como instrumento generador de una conciencia colectiva de construcción social.

**Temas específicos:** Mecanismos de Participación. Participación Ciudadana. Planeación y Presupuesto Participativo. Control Social a la Gestión Pública. Fortalecimiento de la Organización Comunitaria. Voto Programático. Gestión y Control de los Servicios Públicos Domiciliarios.

#### **Ética de lo Público**

**Justificación:** Cuando se debate la ética pública, se piensa inmediatamente en la corrupción en el gobierno, en el clientelismo, el amiguismo, en la compra de votos, en comportamientos proclives a los fraudes o favoritismos, en la manipulación de los medios de comunicación, entre otros; pero existe un tema mucho más profundo a debatir que afecta la salud pública moral que la condiciona, es la necesidad de una conciencia colectiva de país y de principios que guíen éticamente hacia una igualdad real y fundamental de los seres humanos.

**Objetivos de aprendizaje:** Establecer referentes conceptuales acerca de la Ética Pública mediante el análisis de la situación actual mundial y nacional, que permita tomar una posición crítica y constructiva sobre el tema, con el fin de contribuir en la transformación social.

**Temas específicos:** Anticorrupción. Cultura del Servidor Público. Responsabilidad del Servidor Público. Ética de lo Público. Pactos por Transparencia.

### Resolución de Conflictos

**Justificación:** Colombia ha sido uno de los países con mayores índices de conflictividad durante los últimos cincuenta años, dificultando el ejercicio de los derechos y libertades inherentes al ser humano, lo cual sitúa a los ciudadanos en condiciones de mayor riesgo y vulnerabilidad.

**Objetivos de aprendizaje:** Presentar y sensibilizar frente al tema de los derechos humanos, las causas más comunes de su vulnerabilidad y las estrategias que como ciudadanos y servidores públicos se deben aplicar para su consolidación y efectividad.

**Temas específicos:** Cultura de Derechos Humanos. Deberes y Derechos Ciudadanos. Convivencia Pacífica. Tolerancia y Género. Estrategias para la Resolución de Conflictos. Derecho Internacional Humanitario.

### Gobernabilidad

**Justificación:** Para fortalecer el Estado Social de Derecho se requiere entender lo que es el Estado, los partidos políticos, la democracia representativa y la problemática de las relaciones Estado-Sociedad, lo cual involucra los aspectos relacionados con la Gobernabilidad Democrática como capacidad del sistema político para ejecutar las políticas públicas, dirigidas a la realización de un proyecto que permita la satisfacción de las necesidades fundamentales de la mayoría de la población, generando confianza y legitimidad.

**Objetivos de aprendizaje:** Brindar a los participantes los conocimientos fundamentales en la comprensión de los temas vinculados a la problemática de la Gobernabilidad, mediante la debida conceptualización de lo que significa el Estado en sus diferentes expresiones, con sus instituciones y su relación con la sociedad civil.



**Temas específicos:** Liderazgo. Legitimidad y legalidad. Estado Representativo y Cuerpos Colegiados. Políticas Públicas. Globalización y Contexto Internacional (Pactos, Tratados, Convenios, etc.). Reforma Política. Reforma del Estado. Sistema Electoral y Sistema de Partidos Políticos. Administración de Procesos Electorales. Relaciones sector público-sector privado y comunidad. Análisis de realidad y contexto regional.

### 3. ESTADO DESCENTRALIZADO

Los procesos de descentralización y desarrollo territorial requieren servidores públicos con capacidad de comprender las responsabilidades asignadas a cada nivel territorial, que asuman con eficiencia y eficacia las competencias que le son atribuidas y establezcan relaciones articuladas entre los diferentes niveles de gobierno y la ciudadanía.

Ejes temáticos

#### Desarrollo Territorial

**Justificación:** El proceso de descentralización que se viene acentuando desde la Constitución Política de 1991, los objetivos y metas que se plantean en los diferentes Planes de Desarrollo de los distintos gobiernos, así como la crisis en las finanzas públicas, son aspectos de vital importancia para el desarrollo de las entidades territoriales, siendo necesario conocer las finanzas públicas territoriales, el desarrollo regional y el presupuesto, para lograr altos niveles de eficiencia en la aplicación de los recursos asignados.

**Objetivos de aprendizaje:** Identificar la naturaleza y características del territorio así como los parámetros para la gestión de las finanzas territoriales, con el fin de establecer alternativas de solución de acuerdo con las condiciones de los entes territoriales.

**Temas específicos:** Historia Regional y Desarrollo Territorial. Relaciones regionales, inter-regionales y Ordenamiento Territorial. Finanzas Públicas Territoriales. Funciones y Competencias. Desarrollo Regional y Localización. Prestación de servicios públicos territoriales. Descentralización, ordenamiento y regionalización. Gerencia de Entidades Territoriales. Planeación Urbana y Regional y Espacio Público.

## Gestión del Medio Ambiente

**Justificación:** La falta de conciencia de las relaciones Hombre-Medio Ambiente y los crecientes índices de contaminación ambiental han ocasionado el deterioro de los recursos naturales. Por ello, como parte de la cultura ciudadana, es necesario que en todos los niveles de actividades se conozca como opera ésta relación y la dimensión que esta comporta.

**Objetivos de aprendizaje:** Comprender la importancia del medio ambiente en la vida del ser humano, a través del reconocimiento de las normas ambientales y de los mecanismos de control desarrollados para prevenir y mitigar acciones contaminantes; así mismo, conocer las entidades públicas encargadas de velar por la protección, preservación y recuperación del Medio Ambiente.

**Temas específicos:** Políticas Públicas de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial. Gestión de Recursos Naturales. Educación Ambiental. Evaluación y Mitigación de Impactos Ambientales. Eco-regiones Estratégicas. Turismo Ecológico. Preservación del Medio Ambiente. Dinámicas del Desarrollo Municipal, Comunidad y el componente ambiental.

## Desarrollo Productivo

**Justificación:** En el marco de la globalización, las tendencias integracionistas y la apertura de mercados que ello significa hace necesario adelantar acciones tendientes al incremento de la productividad y la competitividad.

**Objetivos de aprendizaje:** Conocer lo atinente a la economía solidaria y formas asociativas de trabajo, plantear propuestas y acciones para la creación y fortalecimiento de cadenas productivas, crear un diálogo de saberes entre la administración y la ciudadanía que permita articular propuestas dirigidas al incremento de la competitividad y la productividad en los diferentes sectores.

**Temas específicos:** Economía Solidaria. Gestión y Formación Asociativa. Cadenas Productivas. Mercados y Ventajas Competitivas. Asociaciones Territoriales y Mancomunidad.

## Fronteras y Relaciones Internacionales

**Justificación:** En esta era de globalización las relaciones con el resto de países del mundo, requiere de un conocimiento en sus aspectos político, económico y social, especialmente con la intención de buscar alternativas que coadyuven al desarrollo integral de sus comunidades.

**Objetivos de aprendizaje:** Desarrollar bases conceptuales y mecanismos de integración para el Comercio Internacional, conformación de Bloques Económicos y el Desarrollo fronterizo.

**Temas específicos:** Bloques Económicos. Aduanas y Aranceles. Tratados, Convenios y Pactos Internacionales. Desarrollo Fronterizo. Mercado Cambiario.

## Descentralización en Salud, Educación y Servicios Públicos

**Justificación:** La salud y la educación son derechos fundamentales y la garantía de su realización es responsabilidad del Estado; corresponde entonces, capacitar a quienes están vinculados a estos sectores, para su adecuada administración y prestación. Así mismo, la prestación de los servicios públicos domiciliarios requiere del conocimiento y participación de la comunidad con miras a mejorar la calidad de vida de la población.

**Objetivos de aprendizaje:** Conocer las competencias asignadas a las entidades territoriales, así como las responsabilidades de los agentes involucrados en la prestación de estos servicios.

**Temas específicos:** Políticas Públicas en Salud y Educación. Competencias y Recursos. Sistema de Salud y Seguridad Social. Gestión de Empresas del Sector Salud. Gestión de Instituciones Educativas. Prestación de servicios públicos domiciliarios territoriales.

LA ESAP DISEÑARÁ LOS EVENTOS DE CAPACITACIÓN QUE REQUIERAN LAS ORGANIZACIONES SOCIALES O LAS ENTIDADES DE CONFORMIDAD CON SUS PLANES DE CAPACITACIÓN



## ANEXO SEIS

CONSOLIDADO GENERAL DE LA PROGRAMACIÓN ANUAL DE CAPACITACIÓN INSTITUCIONAL Y PRESUPUESTO											
<ul style="list-style-type: none"> <li>Encabezamiento: Nombre de la entidad, el área o función misional (según forma de clasificación), periodo y demás aspectos de identificación pertinentes.</li> </ul>											
2. Dependencias	3. Temas	4. Modalidades de capacitación (curso, seminario, foro, etc)	5. Número de participantes por niveles de cargos.						6. N° Participantes Comunidad u otros	7. Total número de participantes	8. Total costos y gastos
			0	1	2	3	4	5			
Totales Generales											

A continuación se describen los contenidos que se deben ubicar en cada columna.

- Encabezamiento.** Se trata de identificar la información general de la entidad y la forma como clasifica la capacitación (por áreas funcionales o por funciones misionales) así como datos sobre el periodo de tiempo que se está programando y demás aspectos que se consideren pertinentes.
- Dependencias:** En esta columna se registran las dependencias de la entidad en las cuales se ha programado capacitación.
- Temas:** De acuerdo con las áreas de capacitación que establezca la entidad, aquí se registran los temas que serán objeto de capacitación.

4. **Modalidades de capacitación:** Se registra el tipo de evento, tal como por ejemplo: seminario, foro, curso, etc.

Por otra parte, se requiere elaborar aparte, un cuadro de Programación Mensual, el cual debe establecer los tipos de eventos con las fechas, duración, número total de horas, lugares, docentes o conferencistas, costos y gastos, específicos y cada uno de los diferentes conceptos y demás detalles que se consideren necesarios para la identificación más puntual de los eventos de capacitación y que soportan la presente programación general.

5. **Número de participantes por niveles de cargos:** especificar, por niveles de cargos (de acuerdo con las especificaciones expuestas en los cuadros anteriores) el número de participantes en cada uno.
6. **Número de participantes comunidad u otros:** Cuando se tiene previsto la participación de terceros no funcionarios.
7. **Total número de participantes:** Corresponde la sumatoria de las dos columnas anteriores.
8. **Total costos y gastos:** Corresponde a la sumatoria de los costos y gastos de los cuadros de Programación Mensual citados en las observaciones del punto cuatro.

**Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP -**

Carrera 6 N°. 12 - 62 - Bogotá, D. C. - Colombia  
Conmutador: 334 40 80 - Fax: 341 05 15  
[www.dafp.gov.co](http://www.dafp.gov.co)  
E-mail: [webmaster@dafp.gov.co](mailto:webmaster@dafp.gov.co)

**Escuela Superior de Administración Pública - ESAP -**

Diagonal 40 N°. 46 A 37 CAN - Bogotá, D. C. - Colombia  
Conmutador: 573 37 57 / 60 / 67 / 87  
[www.esap.edu.co](http://www.esap.edu.co)  
E-mail: [formacion.capacitacion@esap.edu.co](mailto:formacion.capacitacion@esap.edu.co)

