

**PLAN INSTITUCIONAL DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN
PIC 2020**

SECRETARIA DE EDUCACIÓN DEL DISTRITO

Bogotá D.C., enero de 2020

Equipo Directivo

EDNA CRISTINA BONILLA SEBA
Secretaria de Educación

NASLY JENNIFER RUIZ GONZALEZ
Subsecretaria de Gestión Institucional

CELMIRA MARTIN LIZARAZO
Directora de Talento Humano

Equipo Técnico

HIPOLITO GIL GIL
Profesional especializado

SANDRA MARCELA GUERRERO R
Profesional especializado

Comisión de personal

Nohora Isabel Amórtegui Riveros
Sonia Patricia López Campos
Lissi Rossana Amalfi Álvarez
María Teresa Méndez Granados

TABLA DE CONTENIDO

Contenido	
1. JUSTIFICACIÓN	5
2. OBJETIVOS	8
2.1. Objetivos Estratégicos	8
2.2. Objetivos de Gestión	8
3. MARCO LEGAL	9
3.1. Principios Rectores.....	9
3.2 Normatividad Aplicable	10
4 LINEAMIENTOS CONCEPTUALES Y PEDAGÓGICOS	13
4.1 Marco Conceptual.....	13
4.2.1. Conductismo	17
4.2.2. Cognitivismo o cognoscitivismo	18
4.2.4. Construccinismo social:.....	19
4.2.5. Conectivismo.....	20
5.1 Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje Organizacional	24
Para construir el diagnóstico de necesidades de capacitación, además, se tienen en cuenta algunos elementos que se describen a continuación.	24
5.1.1 Caracterización de la Población.....	24
5.1.2 Metodología.....	27
5.1.3 Instrumento de Recolección de datos	27
5.1.4 Técnica y Herramientas Usadas	27
5.1.5 Insumos Utilizados	27
5.2 Análisis de Resultados.....	28
5.2.1 ¿Cómo se procesó la Información?	28
5.2.2 Principales Resultados Obtenidos	29
5.3 Necesidades Identificadas.....	30
5.3.1 Necesidades.....	30
6. EJECUCIÓN	31

7 PROGRAMAS DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	32
7.1 Inducción – Reinducción.....	32
7.2. Entrenamiento.....	34
7.3 Programa de Reinducción.....	35
7.4 Plan de Acción.....	36
8 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	37
8.1 Participación de la Comisión de Personal.....	37
8.2 Indicadores.....	37
8.3 Mecanismos de Socialización del PIC y del Plan de Acción.....	37
9. ANEXOS	38

1. JUSTIFICACIÓN

El Plan Institucional de Formación y Capacitación - PIC 2020 de la Secretaría de Educación del Distrito - SED, se construye siguiendo los lineamientos establecidos en la normatividad vigente, a partir del Decreto Nacional 1567 de 1998, que crea el sistema de capacitación como *“el conjunto coherente de políticas, planes, disposiciones legales, organismos, escuelas de capacitación, dependencias y recursos organizados con el propósito común de generar en las entidades y en los empleados del Estado una mayor capacidad de aprendizaje y de acción, en función de lograr la eficiencia y la eficacia de la administración, actuando para ello de manera coordinada y con unidad de criterios”* (...). El mismo Decreto establece que cada entidad formulará el PIC con una periodicidad mínima de un año.

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

De otro lado, el artículo 74 de la Ley 1474 de 2011, por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública, precisa que, *“a partir de la vigencia de la presente ley, todas las entidades del Estado a más tardar el 31 de enero de cada año, deberán publicar en su respectiva página web el Plan de Acción para el año siguiente, en el cual se especificarán los objetivos, las estrategias, los proyectos, las metas, los responsables, los planes generales de compras y la distribución presupuestal de sus proyectos de inversión junto a los indicadores de gestión”*. En tal sentido se sustenta el deber de las entidades de la publicación de los planes de acción, en este caso el Plan Institucional de Capacitación.

El PIC 2020, hace parte del Plan Estratégico de Talento Humano, observando lo dispuesto por el Decreto 612 de 2018, el cual fija las directrices para la integración de los planes institucionales y estratégicos. El artículo primero de la norma citada, dispone que: *“... Las entidades del Estado, de acuerdo con el ámbito de aplicación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, (...) deberán integrar los planes institucionales y estratégicos que se relacionan a continuación y publicarlo, en su respectiva página web, a más tardar el 31 de enero de cada año:*

1. *Plan Institucional de Archivos de la Entidad PINAR*
2. *Plan Anual de Adquisiciones*
3. *Plan Anual de Vacantes*
4. *Plan de Previsión de Recursos Humanos*
5. *Plan Estratégico de Talento Humano*
6. *Plan Institucional de Capacitación*
7. *Plan de Incentivos Institucionales*
8. *Plan de Trabajo Anual en Seguridad y Salud en el Trabajo*
9. *Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano*
10. *Plan Estratégico de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones PETI*
11. *Plan de Tratamiento de Riesgos de Seguridad y Privacidad de la Información*
12. *Plan de Seguridad y Privacidad de la Información”*

Con relación al alcance del Plan, las acciones que serán desarrolladas en el PIC 2020, están dirigidas a los servidores públicos administrativos independientemente de su tipo de vinculación, atendiendo lo señalado en literal g), artículo 6º del Decreto 1567 de 1998, modificado por el artículo 3º de la Ley 1960 de 2019, que dispone: “Los servidores públicos, independientemente de su tipo de vinculación con el Estado, podrán acceder a los programas de capacitación y bienestar que adelante la entidad, atendiendo a las necesidades y al presupuesto asignado. En todo caso, si el presupuesto es insuficiente se dará prioridad a los empleados con derechos de carrera administrativa”.

El Plan de Capacitación para el año 2020, se orienta a cumplir los lineamientos del Plan Nacional de Formación y Capacitación para el Desarrollo y la Profesionalización del Servidor Público emitido por el Departamento Administrativo de la Función Pública y la ESAP en mayo de 2017, que busca mejorar el desarrollo del servidor público y por tanto la gestión pública. El desarrollo de dichas competencias desde los ejes temáticos y apuestas planteadas en el Plan Nacional de Formación y Capacitación, amplía el alcance del proceso de capacitación, buscando no sólo el desarrollo de las capacidades laborales sino de las competencias.

Por lo expuesto, las acciones de capacitación buscan el desarrollo de los servidores públicos, permitiendo el logro de los objetivos y metas de la Entidad, a partir del fortalecimiento de la capacidad laboral individual y de los equipos de trabajo que impacte en el mejoramiento de la gestión institucional. Así las cosas, de acuerdo con el Plan Nacional de Formación y Capacitación para el Desarrollo y la Profesionalización del Servidor Público 2017), es decir “(...) *contar con un cuerpo de servidores públicos fortalecido como pilar para garantizar un sistema social democrático, una institucionalidad pública y un aparato estatal consolidado; dado que su rol es asegurar la coherencia y continuidad de las políticas públicas*”. (numeral 1 página 7)

Así mismo, se trata de: “*Acercar los procesos de capacitación a los nuevos desafíos del Estado colombiano: la construcción de la paz, el fortalecimiento de la democracia y el cierre de las brechas económicas y sociales en un escenario de pos acuerdo con la guerrilla de las FARC*” (numeral 3, página 12), lo que implica que los servidores públicos sean capaces de responder a estos nuevos retos, para eso, los procesos de formación y capacitación deben responder al desarrollo de habilidades, capacidades y competencias en estos temas.

Con el contexto planteado, se ha estructurado un plan sólido, que responda eficientemente a las demandas sociales y a la realidad institucional de un Estado que reconoce al ciudadano como el centro de su accionar y al servidor público como el corazón del cambio y de la consolidación de una gestión pública moderna, eficiente, productiva, transparente y *participativa*, siguiendo los lineamientos y políticas establecidos en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG.

El PIC 2020, acorde con el Plan Nacional de Formación y Capacitación para el Desarrollo y la Profesionalización del Servidor Público, persigue que la Secretaría de Educación como Entidad Pública evolucione mostrando mejores niveles de integridad, eficiencia y efectividad, pues son los servidores públicos quienes los materializan a través de su gestión para que respondan a los grandes retos económicos y sociales del país, como por ejemplo, la construcción de la paz, el aumento de los niveles de equidad y el fortalecimiento de la institucionalidad pública en todos los territorios.

Las necesidades del PIC 2020, también se soportan en los resultados de los instrumentos utilizados para la detección, referidas tanto a las necesidades individuales asociadas a los puestos de trabajo, como a las necesidades de aprendizaje organizacional, lo que implica la detección de brechas de conocimiento que impacten las metas, productos y resultados establecidos por la entidad en cada periodo de gobierno y las habilidades, capacidades y destrezas que los servidores requieran para la consecución de los objetivos, para lo cual es necesario contar con tendencias pedagógicas que permitan una participación activa de los servidores, aspectos que serán articulados a los programas y proyectos aprobados en el Plan de Desarrollo Distrital para el periodo 2020 – 2023.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivos Estratégicos

- Desarrollar competencias laborales y capacidades en los servidores públicos de la SED, mediante actividades de capacitación, desde los ámbitos del SER, SABER y HACER, enfocadas a fortalecer el quehacer individual y de grupo, para el cumplimiento de la misión de la entidad a través de las metas y planes propuestos.
- Fortalecer la transparencia y el desempeño ético del servidor público para preservar la moralidad como parte del desarrollo integral del mismo, previniendo hechos de corrupción, a partir de la adopción de buenas prácticas.

2.2. Objetivos de Gestión

- Proporcionar conocimientos a los servidores mediante la ejecución de las actividades de capacitación a partir de los diferentes procesos de aprendizaje, aportando a las necesidades individuales y organizacionales.
- Promover el código de integridad de la entidad, a partir de reflexiones generadas sobre los temas de transparencia y ética en el ejercicio laboral, orientado a generar conductas positivas en los colaboradores.
- Preparar a los trabajadores para desarrollar las competencias requeridas para el desempeño de sus cargos, mediante la ejecución de actividades de inducción y/o reinducción, que permitan la adaptación a los cambios, mejorar el desempeño individual y organizacional.

3. MARCO LEGAL

3.1. Principios Rectores

De conformidad con lo establecido en el artículo 6º del Decreto 1567 de 1998, la capacitación, de los Servidores Públicos, atiende los siguientes principios:

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

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

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

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

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

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

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

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

Énfasis en la práctica: *La capacitación se impartirá privilegiando el uso de*

metodologías que hagan énfasis en la práctica, en el análisis de casos concretos y en la solución de problemas específicos de la entidad.

Continuidad: *Especialmente en aquellos programas y actividades que por estar dirigidos a impactar en la formación ética y a producir cambios de actitudes, requieren acciones a largo plazo.*

3.2 Normatividad Aplicable

Carta Iberoamericana de la Función Pública. V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, 26 y 27 de junio de 2003 de la Función Pública
<http://old.clad.org/documentos/declaraciones/cartaibero.pdf>

Ley 909 de 2004 “Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones”.
(...)

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

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

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

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

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

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

(...)

b. En el Plan Nacional de Formación y Capacitación formulado por el Departamento Administrativo de la Función Pública en coordinación con la Escuela Superior de Administración Pública, ESAP.

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=186>

Decreto 2740 de 2001 “Por el cual se adoptan las políticas de desarrollo administrativo y se reglamenta el capítulo cuarto de la Ley 489 de 1998 en lo referente al Sistema de Desarrollo Administrativo”.

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6055>

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

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4589>

Decreto 2539 de 2005 “Por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los Decretos-ley 770 y 785 de 2005”.

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=17318>

Ley 1064 de 2006 “Por la cual se dictan normas para el apoyo y el fortalecimiento de la educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano establecida como educación no formal en la ley general de educación”.

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=20854>

El Decreto 4665 de 2007 “Por el cual se adopta la actualización del Plan Nacional de Formación y Capacitación de Servidores Públicos, formulado por el DAFP y la ESAP”.

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=27750>

Circular Externa No 100-010-2014 “Orientaciones en materia de capacitación y formación de los empleados públicos”.

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=60893>

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

(...)

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

Artículo 34. Deberes. Numeral 40. “Recibir capacitación para el mejor desempeño de sus funciones”. “Capacitarse y actualizarse en el área donde desempeña su función”.

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4589>
(...)

Artículo 16, Los organismos y entidades públicas que están dentro del campo de aplicación del presente decreto, deberán incluir dentro de los Planes Institucionales de Capacitación la realización de programas y talleres dirigidos a impartir formación a los servidores públicos en materia de negociación colectiva.

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=57218>

Decreto 1083 de 2015 “Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública”.

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=62518>

Decreto 894 de 2017 “Por el cual se dictan normas en materia de empleo público con el fin de facilitar y asegurar la implementación y desarrollo normativo del Acuerdo Final para la Terminación del conflicto y la Construcción de una Paz estable y duradera”.

<http://www.bogotajuridica.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=69314>

Resolución 390 de 2017 “Por la cual se actualiza el Plan Nacional de Formación y Capacitación”.

http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/2017-06-02_Resolucion390_2017.pdf/0d15579d-3649-4731-b807-c07cc0b8564f

Plan Nacional de Formación y Capacitación para el Desarrollo y la Profesionalización del Servidor Público Mayo, 2017.

http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/2017-05-30_Plan_nacional_formaci%C3%B3n_y_capacitacion2017.pdf/093d3b34-990c-410e-9710-e93bff210eeb

Guía Metodológica para la implementación del Plan Nacional de Formación y Capacitación (PNFC): Profesionalización y Desarrollo de los Servidores Públicos Diciembre, 2017.

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

Decreto 612 de 2018, Por el cual se fijan las directrices para la integración de los planes institucionales y estratégicos al plan de acción por parte de las entidades del Estado.

<http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=85742>

Ley 1960 de 2019. Por la cual se modifican la Ley 909 de 2004, el Decreto-ley 1567 de 1998 y se dictan otras disposiciones.

<https://secretariageneral.gov.co/transparencia/normatividad/normatividad/ley-1960-2019>

4 LINEAMIENTOS CONCEPTUALES Y PEDAGÓGICOS

4.1 Marco Conceptual

EL propósito del PIC es “(...) *prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral. Esta definición comprende los procesos de formación, entendidos como aquellos que tienen por objeto específico desarrollar y fortalecer una ética del servicio público basada en los principios que rigen la función administrativa*”¹. En tal sentido, las acciones aportan al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales a través de procesos de formación y capacitación formativos, dirigidos a los servidores públicos administrativos de la Secretaría de Educación del Distrito.

El PIC 2020 se centra en identificar los conocimientos, actitudes y competencias a desarrollar en los servidores públicos de la SED, pensando en lo que se quiere de la entidad y lo que se quiere lograr, para lo cual es necesario orientar las acciones de capacitación en el ahora, en prospectiva y analizando datos e información presente para identificar tendencias, visualizar futuros, y a partir de ahí, guiar la gestión.

Con relación al alcance, las acciones que van a desarrollarse en el PIC 2020, están dirigidas a los servidores públicos administrativos independientemente de su tipo de vinculación, atendiendo lo señalado en literal g), artículo 6º del Decreto 1567 de 1998, modificado por el artículo 3º de la Ley 1960 de 2019, que dispone: “*Los servidores públicos, independientemente de su tipo de vinculación con el Estado, podrán acceder a los programas de capacitación y bienestar que adelante la entidad, atendiendo a las necesidades y al presupuesto asignado. En todo caso, si el presupuesto es insuficiente se dará prioridad a los empleados con derechos de carrera administrativa*”.

Si bien, se emplearon diferentes fuentes de información, para la identificación de las necesidades de capacitación que tienen los servidores de la entidad, también se tuvo en cuenta las necesidades que requieren los servidores a nivel país y que se plantean en la Política Nacional de Formación y Capacitación, estructurada en tres ejes temáticos que orientan el PIC a saber:

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

Estos tres ejes son los que orientan el desarrollo y énfasis de las temáticas propuestas, por lo tanto, es necesario pensar las necesidades de capacitación involucrando el

¹ Colombia, Decreto Nacional 1567 de 1998, artículo 4.

contexto exterior dada la situación actual de Colombia y del mundo desde el punto de vista de desarrollo tecnológico, competitividad y globalización.

Somos conscientes de la transformación organizacional dado el contexto actual de globalización y digitalización; se ha pasado de una web 1.0 a una web más dinámica como la 4.0 cuyo eje central es la forma como accedemos a la información y las nuevas formas de comunicarnos. A manera de ejemplo, la aparición del término *big data*, como una forma de ver el gran volumen de datos que se producen a diario, permiten repensar la importancia de saber qué se hace con los datos, como obtener información que admita un mejor análisis para la toma de decisiones dentro de las organizaciones. Estas nuevas dinámicas permiten también orientar los procesos relacionados con la formación y capacitación para los colaboradores.

Las transformaciones impactan el mundo laboral, y nos llevan a pensar en que la nanotecnología, la inteligencia artificial, las neurociencias, los modelos de economía colaborativa -peer to peer (red de pares), entre otros, traerán consigo la eliminación de antiguos empleos y a una apertura de nuevos cargos en la mayoría de sectores económicos. La velocidad de los avances tecnológicos y culturales ejerce una presión sobre la fuerza laboral mundial.

La capacitación y la formación son en esencia, procesos educativos. Las entidades requieren de un talento humano preparado y actualizado. Las habilidades y conocimientos han cambiado y seguirán cambiando, lo que nos lleva a proponer un PIC basado en competencias. Las competencias son un conjunto articulado y dinámico de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que toman parte activa en el desempeño responsable y eficaz de las actividades cotidianas dentro de un contexto determinado. (Vázquez Valerio Francisco Javier 2013)

De otro lado y desde el concepto de la formación por competencia, la Guía Metodológica para la implementación del Plan Nacional de Formación y Capacitación, plantea el método de capacidades o competencias clave, basado *“en el desempeño, y se lleva a cabo comparando las capacidades/competencias que requiere el cargo frente a las que manifiesta la persona. Aunque puede tener un componente subjetivo, el factor clave se encuentra en orientar de manera clara la información que se solicitará a los servidores y el instrumento a utilizar”* (página 32). Desde esta perspectiva, el PIC está enfocado hacia el desarrollo de competencias de los servidores, respondiendo a las necesidades de la organización de manera consecuente con los procesos y planes estratégicos de la entidad.

Con el fin de dar respuesta a las diferentes necesidades desde el punto de esta metodológico se trata de: *“De acuerdo con la diferencia del modelo tradicional de educación, que espera que las personas aprendan conceptos ‘de memoria’ o a partir de la relación premio/castigo que simboliza la calificación numérica, las pedagogías de la gobernanza para la paz buscan antes que nada desarrollar el pensamiento analítico*

y la reflexión sobre las distintas situaciones de vida, como una competencia necesaria para la toma de decisiones en contextos de gobernanza; especialmente porque estas decisiones involucran a otras personas”². Desde el punto de vista de las técnicas que se aplican a la enseñanza y la educación, especialmente para adultos, se tendrán en cuenta metodologías de aprendizaje que permitan reflexiones y que lleven no sólo a adquirir conocimientos, sino a significarlos de forma diferente y aplicarlos en su cotidianidad el ámbito laboral.

4.2 Enfoque Pedagógico

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

En su capítulo “*Los principios de un Conocimiento pertinente*”, Edgar Morin (2000³) Señala:

“(...) la hiperespecialización impide ver tanto lo global (que fragmenta en parcelas) como lo esencial (que disuelve); impide inclusive, tratar correctamente los problemas particulares que sólo pueden ser planteados y pensados en un contexto. Los problemas esenciales nunca son parcelados y los problemas globales son cada vez más esenciales. Mientras que la cultura general incita a la búsqueda de la contextualización de cualquier información o de cualquier idea, la cultura científica y técnica disciplinaria parcela, desune y compartimenta los saberes haciendo cada vez más difícil su contextualización. Al mismo tiempo, la división de las disciplinas imposibilita coger «lo que está tejido en conjunto», es decir, según el sentido original del término, lo complejo. El conocimiento especializado es una forma particular de abstracción. La especialización «abstrae», en otras palabras, extrae un objeto de su contexto y de su conjunto, rechaza los lazos y las intercomunicaciones con su medio, lo inserta en un sector conceptual abstracto que es el de la disciplina compartimentada cuyas fronteras resquebrajan arbitrariamente la sistemicidad (relación de una parte con el todo) y la multidimensionalidad de los fenómenos...” (p. 14)

¿Puede una teoría de aprendizaje o enfoque pedagógico abarcar la diversidad de fines, acciones, apuestas y condiciones de las entidades y organismos del Distrito? Como naturalmente suponemos, no. Nuestro PIC se propone incidir campos situados en distintos niveles de análisis: individual, grupal, por áreas, institucional. La caída de

² Guía Metodológica DAFP, 2017. Pág 24

³ Morín, E. (2000). Los siete saberes necesarios para la educación del futuro. Ministerio

los grandes relatos modernos que trataban de explicar el funcionamiento de lo social y lo psicológico, ha dado paso al reconocimiento de las teorías como narrativas históricamente situadas, al uso pragmático de enfoques, a la identificación de principios comunes y a una contextualización de todo saber en función de las necesidades de los espacios locales. Esta postura posmoderna nos salva de entrar en selvas estériles de discusión, de verdades teóricas, sin pensar en lo más importante: articular nuestros recursos y acciones para lograr nuestros propósitos formativos.

Esta postura pragmática -que busca la utilidad, más que la verdad no significa necesariamente un cambio constante en nuestras apuestas o una aceptación no crítica (...). Nuestro universo de teorías se circunscribirá a cuerpos conceptuales empíricamente validados y académicamente soportados que dan respuesta efectiva al aprendizaje de adultos en contextos organizacionales. Como bien afirma Morin, *“el conocimiento es navegar en un océano de incertidumbres a través de archipiélagos de certezas”* (p. 43)⁴. Cada entidad deberá construir sus archipiélagos de certezas: ser lo suficientemente clara en los enfoques teóricos que seleccionará en función de sus propósitos formativos y metodologías seleccionadas.

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

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

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

- Esta lista no es exhaustiva ni acabada. Cada enfoque tiene diferentes tendencias contemporáneas propias.

⁴ Ibídem.

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

4.2.1. Conductismo

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

- Pedagogía por objetivos⁵. Esta tendencia enfatiza la importancia de definir operacionalmente procesos de aprendizaje a partir de conductas observables. La especificación de conductas en un manual de funciones y competencias laborales es una extensión de ello. El denominado conductismo metodológico, permite enfocar nuestros objetivos desde criterios evidenciables, concretos y claros que facilitan la evaluación y seguimiento.
- Uso de premios e incentivos (reforzadores sociales y primarios) para motivar a las personas a participar en procesos de formación. Los espacios virtuales han adoptado tendencias como la ludificación, que usan sellos, sistemas de puntos y escalas de reconocimiento, que usadas con mesura motivan la participación, retroalimentan lo que hacemos y fomentan el interés. En espacios presenciales, los diplomas, distintivos y notas de exámenes, son ejemplos del uso de reforzadores para motivar el aprendizaje.
- Aprendizaje de rutinas o destrezas que requieren repetición constante. Las tareas se dividen en pequeños fragmentos y se establecen programas de aprendizaje para cada uno.

Si bien el conductismo explica muchas de nuestras conductas diarias (quizás por eso, surgen resistencias personales ante esta postura), no consideramos esta teoría como enfoque general para plantear todos los programas de aprendizaje en cada entidad. El declive del conductismo en la década de los 70 y el auge de la psicología cognitiva⁶ tuvo que ver con su insuficiencia para explicar:

- El aprendizaje de conocimientos complejos (razonamiento, comprensión de textos, metacognición, por ejemplo)
- Articular factores socio-culturales más amplias, especialmente cuando se trata de contextos como Colombia

⁵ Espiro, S. (2017). Aprendizaje. Instituto Latinoamericano de Desarrollo Profesional Docente. Unidad 1.

⁶ Pozo, I. (1996). Aprendices y Maestros: La nueva cultura del aprendizaje. Madrid: Alianza Editorial.

- El fomento de la motivación intrínseca (realizar algo por sí mismo y no por una recompensa externa). Un uso extremo de las aproximaciones conductistas presenta el riesgo de limitar la autonomía, la creatividad y el fluir.

4.2.2. Cognitivism o cognoscitivismo

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

El cognitivismo no es un enfoque unificado: *“La “explosión” cognitiva que se ha producido en psicología lejos de traer consigo una teoría unitaria, un único mapa, ha supuesto una multiplicación de las alternativas teóricas sobre el funcionamiento de la mente humana. La psicología cognitiva, en vez de ser una teoría compacta, es más bien un enfoque, una forma de acercarse a la conducta y el conocimiento humano, a través de las representaciones que genera la mente humana y los procesos mediante los que las transforma o manipula... a partir de esta idea común existen muchas teorías diferentes dentro de la psicología cognitiva... y más concretamente muchas teorías cognitivas del aprendizaje diferentes...”* (Las itálicas son nuestras. p. 11⁷)

Recomendamos asumir el enfoque cognitivista para abordar el desarrollo de:

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

4.2.3. Constructivismo.

La principal diferencia entre el constructivismo y el cognitivismo, es que el primero no asume que exista una realidad objetiva que deba ser representada, pues los individuos construyen activamente la realidad. El constructivismo se pregunta sobre la forma

⁷ Ibidem.

como los organismos particulares –en este caso los seres humanos- construyen el conocimiento desde las posibilidades biológicas de su sistema nervioso:

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

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

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

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

El constructivismo se recomienda para el desarrollo de:

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

4.2.4. Construccinismo social:

Esta vertiente, ligada al constructivismo, considera el aprendizaje también como una construcción, pero hace especial énfasis en las interacciones sociales y el contexto

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

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

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

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

Gestión del conflicto y educación para la paz

- Innovación
- Pensamiento crítico
- Identidad
- Cambio organizacional
- Cursos en modalidad virtual en los que se busque aprendizajes colaborativos

4.2.5. Conectivismo.

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

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

- *“El aprendizaje y el conocimiento descansan sobre la diversidad de opiniones.*
- *El aprendizaje es un proceso de conexión de nodos o fuentes de información especializada.*
- *El aprendizaje puede residir en dispositivos no humanos.*
- *La capacidad para saber más es mayor que lo que actualmente se conoce.*

- *El fomento y el mantenimiento de las conexiones son necesarios para facilitar el aprendizaje continuo.*
- *La capacidad para ver conexiones entre campos, ideas y conceptos es una habilidad básica.*
- *El conocimiento actualizado es la finalidad de todas las actividades de aprendizaje conectivistas.*
- *La toma de decisiones es en sí un proceso de aprendizaje. Elegir qué aprender y cuál el significado de la información es mirar a través de la lente de una realidad cambiante. Aunque ahora mismo haya una respuesta correcta, mañana puede ser errónea debido a alteraciones en el contexto de la información que afectan a la decisión”. (p. 125)*

Este enfoque resulta particularmente pertinente para:

- La formulación de procesos de gestión del conocimiento en las entidades
- Comprender el aprendizaje organizacional como un producto más allá de personas particulares
- Instalar espacios virtuales de aprendizaje
- Uso de redes sociales para el aprendizaje
- Innovación, laboratorios y espacios de co-creación

4.3 Glosario

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5 METODOLOGÍA

5.1 Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje Organizacional

Para construir el diagnóstico de necesidades de capacitación, además, se tienen en cuenta algunos elementos que se describen a continuación.

5.1.1 Caracterización de la Población

La planta de personal administrativa de la Secretaría de Educación del Distrito, cuenta con 3.037 cargos administrativos de los cuales, con corte al 22 de enero de 2020, se encuentran provistos 2.820, distribuidos de la siguiente manera por nivel jerárquico:

NIVEL JERÁRQUICO DEL CARGO	No.	PROCENTAJE
ASESOR	5	1
ASISTENCIAL	2127	75
DIRECTIVO	51	2
PROFESIONAL	435	15
TÉCNICO	202	7
TOTAL	2820	100

De acuerdo con ésta información, el 75% de los servidores están en el nivel asistencial, seguido en su orden del nivel profesional, técnico, directivo y asesor. Así mismo, se observa que en el nivel institucional (instituciones educativas) se concentra la mayor parte de los servidores con el 71%, en el nivel central se ubica el 21% y en el nivel local el 8% de los servidores.

NIVEL FÍSICO (UBICACIÓN)	No. SERVIDORES	%
INSTITUCIONAL	1996	71
CENTRAL	598	21
LOCAL	226	8
TOTAL	2820	100

Teniendo en cuenta que el nivel jerárquico asistencial representa el mayor número de funcionarios y que éstos a su vez se ubican en el nivel institucional, es necesario realizar esfuerzos para que la capacitación llegue a este tipo de población.

Con respecto a los 2.820 servidores vinculados en la planta de personal, se registra que 1.829 que corresponde al 65%, son mujeres, mientras que 991, es decir, el 35%, son hombres, observando un incremento del porcentaje de hombres en 3% respecto al año anterior donde se tenía el 68% mujeres y el 32% hombres, aspecto clave para entender las motivaciones y necesidades de aprendizaje.



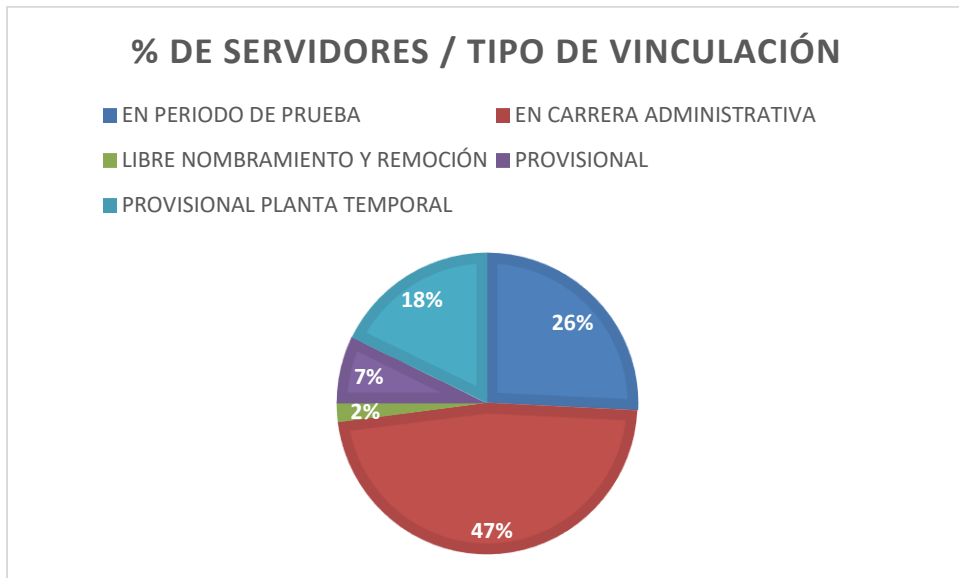
Con respecto a la distribución de los servidores por rango de edad se encontró lo siguiente:

RANGOS DE EDAD	No. DE PERSONAS	%
17 a 30 años	247	9
31 a 40 años:	636	23
41-50 años:	834	30
51-60 años:	913	32
61-70 años:	182	6
Sin datos	8	0
Gran total	2820	100



Como se observa, la mayor parte de los servidores de la SED está por encima de los 40 años, mientras que sólo el 9% tiene una edad inferior a 30 años, aspecto que, de igual manera, es analizado para enfocar los procesos de aprendizaje de acuerdo a necesidades por rangos generacionales.

Con relación al porcentaje de servidores por tipo de vinculación, se observa en su orden que el 47% se encuentra vinculado en carrera administrativa, el 26% en periodo de prueba, el 25% (18% Planta definitiva+7% Planta temporal) en provisionalidad y el 2% son nombramientos en empleos de libre nombramiento y remoción.



Aunque la norma permite que actualmente se incluyan a los servidores vinculados en provisionalidad a los procesos de capacitación, el gráfico permite la toma de decisiones frente a los procesos formativos que pueden dirigirse a uno u otro grupo, de acuerdo con las necesidades detectadas, como por ejemplo el caso de las personas que se encuentran vinculadas en periodo de prueba quienes deben adaptarse a la cultura organizacional. Una vez identificado el perfil socio demográfico de la población a la que se dirige el PIC, se realizó una recolección de información involucrando diferentes actores y fuentes de la entidad procurando un análisis cualitativo y cuantitativo de las necesidades, empleando los siguientes instrumentos de recolección de información.

5.1.2 Metodología

Cuantitativo: Recolección de información basado en la objetividad, estudio de variables.

5.1.3 Instrumento de Recolección de datos

Diseñado por la entidad: La entidad decide crear uno o varios instrumentos propios con su respectivos instructivos, éstos pueden ser físicos y/o virtuales.

5.1.4 Técnica y Herramientas Usadas

Para la detección de necesidades de capacitación se emplearon los siguientes instrumentos de recolección:

- Formularios digitales: Recolección de información y datos por medio de un cuestionario, con preguntas cerradas y abiertas.
- Correos electrónicos remitidos por las áreas en los que reportan necesidades identificadas, como es el caso de la Dir. Financiera, Dir. de Contratación y la Of de Atención al Ciudadano.
- Observaciones de los jefes plasmados en los planes de mejoramiento descritos en el informe sobre el modelo de evaluación de desempeño.
- Autodiagnóstico sobre estado de implementación de MIPG.
- Correos electrónicos con la información producto de las auditorías realizadas por parte de Control Interno en el año anterior.

5.1.5 Insumos Utilizados

- Objetivos Estratégicos: Información estipulada en la Planeación Estratégica de la Entidad
- Planes de Acción: Resultados de la verificación del cumplimiento. /Eliminar si no utilizó esta opción

- Planes de Mejoramiento: Son las acciones correctivas planteadas para minimizar las NO conformidades resultantes de las auditorías, externas o internas realizadas a los diferentes procesos de la entidad. / Eliminar si no utilizó esta opción
- Resultados del informe de clima organizacional 2018
- Resultados del informe de evaluación PIC 2019

5.2 Análisis de Resultados

5.2.1 ¿Cómo se procesó la Información?

Una vez recibidas las respuestas sobre la identificación de necesidades de capacitación por parte de los jefes y de los servidores, se recopiló la información acerca de las mismas por medio de las diferentes fuentes de detección, que en el caso de los formularios se recibieron 135 respuestas por parte de directivos y 280 respuestas por parte de los servidores de los demás niveles. Se analizó la información producto de los servidores, participaron 74 personas de nivel central, 38 de nivel local y 168 de nivel institucional. Así mismo, en el formulario de directivos participaron 19 de nivel central, 52 de nivel local y 64 de nivel institucional. Se tuvo en consideración también, los resultados de los informes y planes de acción, dichos resultados fueron procesados y graficados por medio del programa Power BI, se compararon con la información sobre lo requerido en el PIC por medio de otras fuentes, como por ejemplo el diagnóstico sobre el nivel de implementación de MIPG, el informe de clima organizacional y los demás anteriormente descritos.

Los resultados obtenidos fueron analizados cualitativa y cuantitativamente, estableciendo la prevalencia sobre el reporte de cada tema de aprendizaje y de las categorías descritas con mayor recurrencia; a su vez, los temas identificados fueron agrupados y priorizados teniendo en cuenta los ejes temáticos que propone la Política Nacional de Capacitación y a su vez, éstos ejes fueron categorizados, orientando el desarrollo del PIC, así: (Ver componentes y programas en el Plan de Acción PIC 2020)

- ✓ Competencias socio emocionales
- ✓ Competencias técnicas, tics y seguridad digital
- ✓ Gestionar el conocimiento
- ✓ Gestión del cambio
- ✓ Integridad y transparencia
- ✓ Diversidad e inclusión
- ✓ Bilingüismo
- ✓ Inducción- reinducción
- ✓ Sistema de Gestión Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST)

En cuanto a la información suministrada por parte del jefe y servidores de la Oficina de Control Interno e informes de resultados y diagnósticos sobre cumplimiento legal, se

tuvieron en cuenta para incluirlas automáticamente ya que se consideraron prioritarias para la entidad.

Una vez realizado el cierre del periodo de evaluación de desempeño 2018-2019, se incorporarán al Plan de Acción los temas producto de los Planes de Mejoramiento acordados entre evaluados y evaluadores. Así mismo, una vez aprobado el Plan de Desarrollo Distrital, se incluirán las necesidades de formación y capacitación que surjan del mismo.

Finalmente, el análisis de la información fue complementada por parte de los integrantes de la Comisión de Personal quienes aportaron en la construcción del PIC, diligenciando el formulario diseñado para dicho fin. Se consolidó la información y se diseñó el cronograma del PIC 2020.

5.2.2 Principales Resultados Obtenidos

Luego de analizar la información, se observó que se requiere fortalecer las competencias relacionadas con el desarrollo de la gestión que realiza cada servidor en la entidad, en aspectos administrativos, principalmente, en lo referente a gestión documental, manejo de sistemas de información para la atención al ciudadano y en general, se observa la necesidad de fortalecer el desempeño desde las funciones y en el orden técnico en labores.

Resulta relevante fortalecer el valor de lo público y la gestión de transparencia en la entidad, así como en lo referente a atención inclusiva y diferencial enfocado a la construcción de la cultura de paz a través del servicio a los ciudadanos, para la construcción de la paz.

Se encuentra también en los resultados la necesidad de fortalecer las competencias ofimáticas, además de las socio afectivas, que se priorizaron entre otros aspectos dado el énfasis que tienen en la Política Nacional de Capacitación y de acuerdo con los ejes planteados por la misma, específicamente en lo relacionado con comunicación asertiva, resolución de conflictos, trabajo en equipo, gestión del cambio, desde el enfoque de innovación y la gestión del conocimiento.

Finalmente, cada vez cobran más valor en la entidad los temas de interés de los servidores relacionados con el Sistema de Gestión Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST), los cuales, si bien se incluyen en el Sistema en mención, harán parte de este Plan.

5.3 Necesidades Identificadas

Una vez se recolecta información, por medio de los diferentes instrumentos, se obtienen los resultados que, al ser identificados y priorizados, se traducen en necesidades de capacitación como las que se describen a continuación.

5.3.1 Necesidades

- Se requiere trabajar en la gestión administrativa desde el punto de vista del conocimiento y aplicación de las buenas prácticas, en cuanto a los procesos de contratación, gestión documental, servicio a los ciudadanos y manejo de inventarios desde el cumplimiento de los lineamientos de orden legal.
- Es necesario capacitar a los servidores acerca de la gestión del conocimiento con el fin de facilitar una estrategia al interior de la organización, que permita adoptar las mejores prácticas.
- Se evidencia la necesidad de fomentar actitudes de transparencia e integridad, desde el rol del servidor público para brindar un servicio ético y transparente y de calidad.
- Se hace necesario para el desempeño óptimo de los servidores públicos fortalecer las competencias y habilidades Ofimáticas
- Considerando al servidor público como un ser integral y acorde con la nueva Política Nacional de Capacitación, se hace necesario trabajar en competencias socio emocionales, que faciliten un adecuado clima laboral en el que se facilite la consecución de los objetivos y metas organizacionales, favoreciendo la adaptación a los cambios y que aporten al ámbito personal.
- Relacionado con la realidad y contexto de nuestro país, es necesario en el marco del acuerdo de paz, preparar a nuestros servidores en competencias ciudadanas enfocadas al mantenimiento de la paz y en el caso de los servidores públicos de la probidad y el valor de lo público.
- Es necesario trabajar en el conocimiento y apropiación del Modelo Integrado de planeación MIPG

6. EJECUCIÓN

6.1 Presupuesto

El presupuesto asignado para el desarrollo del Pla Institucional de Capacitación (PIC 2020) es de \$ 1.443.800.000 y será distribuido entre las diferentes actividades definidas en el cronograma. A su vez, se suman recursos aportados por ofertas de capacitación de otras entidades tales como: Alcaldía Mayor de Bogotá, el DASCD, Secretaría de Gobierno, Secretaria de Integración Social, Veeduría Distrital, Escuela Superior de Administración Pública entre otras, actividades que hacen parte constitutiva del Plan.

7 PROGRAMAS DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

7.1 Inducción – Reinducción

El Programa de Inducción a la SED, busca facilitar la integración del servidor público al Servicio y al Sistema Público, así como a la cultura organizacional durante los cuatro meses siguientes a su vinculación. El aprovechamiento del programa por el servidor vinculado en período de prueba deberá ser tenido en cuenta en la evaluación de desempeño de dicho período. Sus objetivos con respecto al empleador son:

- Iniciar su integración al sistema deseado por la entidad, así como el fortalecimiento de su formación ética.
- Familiarizarlo con el servicio público, con la organización y con las funciones generales del Estado.
- Instruirlo acerca de la misión de la entidad y de las funciones de su dependencia, al igual que sus responsabilidades individuales, sus deberes y derechos.
- Informarlo acerca de las normas y las decisiones tendientes a prevenir y a reprimir la corrupción, así como sobre las inhabilidades e incompatibilidades relativas a los servidores públicos.
- Crear identidad y sentido de pertenencia respecto de la entidad.

La Inducción se desarrolla a partir de diferentes momentos en modalidad presencial y virtual, el primero de ellos a través del contenido desarrollado por el DASCD. Curso Ingreso al Servicio Público: Inducción - Reinducción. Certificación 48 horas. (Circular 024 de 2017.)

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

En concordancia con lo establecido en el Decreto 1567 de 1998, y acatando los lineamientos definidos en la circular externa 041 del 14 de diciembre de 2018, expedida por el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital, la Secretaría de Educación del Distrito adopta para la vigencia 2020, el plan de inducción, el cual se desarrolla por fases:

En el primer momento se desarrolla el curso virtual “*Ingreso al Servicio Público: Inducción – Reinducción*” con certificación 48 horas. (Circular 024 de 2017.), caso en el cual la Secretaría de Educación gestiona ante el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital, la inscripción de los Servidores, una vez posesionados, realizando el seguimiento a fin de verificar la culminación del proceso.

Los contenidos del curso de *Ingreso al Servicio Público* son:

N°	MÓDULO	SUBTEMAS
1.	El Estado	Concepto de Estado y Estado Social de Derecho, Fines del Estado
		Estructura del Estado colombiano y Funciones del Estado.
2.	Organización del Distrito	Alcalde Mayor, Sectores Distritales, Organismos de control y vigilancia, y Concejo de Bogotá.
3.	Identidad Bogotá	Sobre Bogotá, Sentido del servidor público distrital, Infraestructura cultural, Festividades emblemáticas.
4.	Política Pública	Definición de política pública, Clasificación de las políticas públicas en el Distrito, Enfoques y Retos para los servidores públicos derivados de las políticas públicas.
5.	Alineación Estratégica	Instrumentos de planeación (Qué son) y ¿cuál es su relación? , ¿Qué es un programa, un proyecto? ¿Para qué sirven?, Conozca el plan de desarrollo distrital y sus apuestas, Proyecciones de la ciudad enmarcados en el Plan de Desarrollo.
6.	Empleo Público	¿Qué es un empleo público?, ¿Quiénes son servidores públicos?
		Tipos de empleo público, Clases de nombramientos, Niveles jerárquicos de los empleos, Del ascenso y permanencia en empleos de carrera, Gestión del rendimiento y Situaciones administrativas.
7.	Deberes y Derechos y Prohibiciones del Servidor Público.	Marco legal de los regímenes a los que están sujetos los servidores públicos, Derechos del servidor público, Deberes del servidor público,
		Prohibiciones del servidor público, Inhabilidades, Conflicto de intereses y Relación de los servidores públicos con las políticas nacionales de transparencia y anticorrupción.
8.	Sistema Integrado de Gestión	¿Por qué surgen los grupos?, Herramientas de gestión: qué son y para qué sirven, Teoría de sistemas, Ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar), Modelo de operación, Enfoque basado en los usuarios y partes interesadas y Principios del sistema integrado de gestión distrital.
9.	SIDEAP	Definición del SIDEAP , uso del SIDEAP, Administración del SIDEAP, Obligatoriedad de registro de datos en el SIDEAP, Información solicitada, acceso al SIDEAP, Periodicidad de actualización de datos en el SIDEAP, Manuales y formatos.
10.	Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital.	Generalidades del DASCD, Portafolio de Servicios, ¿Cómo acceder a los Servicios del Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital?

En el segundo momento o jornada de inducción a la Entidad se realiza una jornada presencial de un día, con periodicidad bimensual, contemplando los siguientes temas transversales: Código de integridad Misión, Visión, Estructura Organizacional y Modelo Integrado de Planeación y Gestión Planes, Programas y proyectos de la Secretaría de Educación, Orientación en aspectos Disciplinarios, Sensibilización en Servicio al

Ciudadano, Plan de Desarrollo Integral del Talento Humano y Presentación Aspectos Salariales y Prestacionales.

7.2. Entrenamiento

El entrenamiento en el puesto de trabajo busca impartir la preparación en el ejercicio de las funciones del empleo con el objetivo de que se asimilen en la práctica las tareas; se orienta a atender, en el corto plazo, necesidades de aprendizaje específicas requeridas para el desempeño del cargo, mediante el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes observables de manera inmediata. La intensidad horaria del entrenamiento en el puesto de trabajo debe ser inferior a 160 horas, y se pueden beneficiar de éste los empleados con derechos de carrera administrativa, de libre nombramiento y remoción, provisionales y temporales. Concepto 37631 de 2015 Departamento Administrativo de la Función Pública).

Para llevar a cabo esta etapa del proceso, la Dirección de Talento Humano, en articulación con las áreas técnicas que lideran cada uno de los procesos, coordina y ejecuta la inducción específica de acuerdo al perfil del cargo, en concordancia con el manual de funciones específico.

ENTRENAMIENTO AL PUESTO DE TRABAJO POR NIVELES	
TEMA	NIVEL TÉCNICO
Temas transversales	Técnico Operativo
1. Sistema integral de gestión administrativa (SIGA)	X
2. Gestión documental	X
3. Política en Seguridad y Salud en el trabajo	X
4. Evaluación de desempeño	X

ENTRENAMIENTO AL PUESTO DE TRABAJO POR NIVELES	
TEMA	NIVEL PROFESIONAL
Temas transversales	Profesional Universitario / especializado
1. Sistema integral de gestión administrativa (SIGA)	X
2. Gestión documental	X
3. Política en Seguridad y Salud en el trabajo	X
4. Evaluación de desempeño	X

7.3 Programa de Reinducción

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

- Enterar a los empleados acerca de reformas en la organización del estado y de sus funciones.
- Informar a los empleados sobre la reorientación de la misión institucional, lo mismo que sobre los cambios en las funciones de las dependencias y de su puesto de trabajo.
- Ajustar el proceso de integración del empleado al sistema de valores deseado por la organización y afianzar su formación ética.
- Fortalecer el sentido de pertenencia e identidad de los empleados con respecto a la entidad.
- A través de procesos de actualización, poner en conocimiento de los empleados las normas y las decisiones para la prevención y supresión de la corrupción, así como informarlos de las modificaciones en materia de inhabilidades e incompatibilidades de los servicios públicos.
- Informar a los empleados acerca de nuevas disposiciones en materia de administración de recursos humanos. Decreto 1567 de 1998.

Para llevar a cabo el proceso de reinducción, la Secretaría de Educación del Distrito, diseñará e implementará un módulo virtual, donde se abordarán los temas de manera dinámica con enfoque pedagógico de modo que se favorezca el aprendizaje y motive al Servidor a iniciar y desarrollar en su totalidad el módulo.

Para el desarrollo del mismo, se prevén las siguientes etapas:

- Estructuración propuesta temática
- Revisión y aprobación de propuestas
- Recolección de información para estructurar documento base
- Revisión y aprobación del documento
- Diseño del módulo
- Implementación

- Evaluación del proceso.

7.4 Plan de Acción

Las acciones de formación y capacitación que se proponen en el PIC 2020, serán desarrolladas con mayor ejecución durante 10 meses del año, dado que el primer mes se destina a la planeación, diseño y aprobación del Plan. Así mismo, una gran parte de los servidores solicitan su derecho de disfrute de vacaciones para el último mes del año, mes que se empleará para realizar cierres e informes del PIC, de la misma forma que para dar inicio a la planeación del siguiente año. (Ver anexo No. 1 Plan de trabajo)

8 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

8.1 Participación de la Comisión de Personal

Los integrantes de la Comisión de Personal, participaron diligenciando el formulario digital de recolección de información sobre necesidades de capacitación como se mencionó en otros apartes y sus aportes fueron tenidos en cuenta para el diseño del Plan.

8.2 Indicadores

Tipo Indicador	Nombre Indicador	Objetivo	Formula
Eficacia	Cumplimiento PIC	Cumplir con la ejecución del Plan frente a las actividades programadas	Actividades desarrolladas/Actividades formuladas*100
Efectividad	Adquisición de conocimientos y habilidades	Incrementar los conocimientos de los servidores mediante las actividades de capacitación desarrollados a partir de la identificación de cambios intelectuales.	Promedio de evaluación de conocimientos posterior a la capacitación/ promedio evaluación de conocimientos previa a la capacitación -1 *100
Efectividad	Aplicación de conocimientos y habilidades	Identificar el nivel de aplicación de las actividades capacitación con base en la información de los superiores inmediatos.	No. de funcionarios que aplican los conocimientos /No. de funcionarios capacitados *100
Efectividad	Conocimientos Código de Integridad	Incrementar el número de servidores que conoce el código de integridad en la entidad.	No. de servidores que conoce el código/ No. de servidores encuestados * 100

8.3 Mecanismos de Socialización del PIC y del Plan de Acción

El PIC 2020 será publicado en la página web de la SED y página de intranet y se dará a conocer por los medios idóneos, incluido el aplicativo ISOLUTION.

9. ANEXOS

Anexo No. 1 Plan de Trabajo