

PLAN INSTITUCIONAL DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN (PIC 2026)

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEL DISTRITO

Bogotá D.C., enero de 2026

Equipo Directivo

ISABEL SEGOVIA OSPINA
Secretaria de Educación

ARTURO CHARRIA HERNÁNDEZ
Subsecretario de Gestión Institucional

LESNEY JESÚS CASTAÑEDA VALENCIA
Director de Talento Humano

Equipo Técnico

HIPÓLITO GIL GIL
SANDRA MARCELA GUERRERO RODRÍGUEZ
MAYRA EVELYN MATIZ PIZA
Profesionales Dirección de Talento Humano

Comisión de Personal

Natalia Astrid Cardona Ramírez
Daniela Pedroza Lugo
Fredy Humberto Carrero Velandia
Ayda Luz Vargas Herrera
Iván Fernando Enríquez Narváez

TABLA DE CONTENIDO

1. JUSTIFICACIÓN.....	6
2. OBJETIVOS.....	9
2.1. Objetivos Estratégicos.....	9
2.2. Objetivos de Gestión.....	9
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 Enfoque Pedagógico.....	17
4.2.1. Conductismo.....	19
4.2.2. Cognitivismo o cognoscitivismo.....	20
4.2.3. Constructivismo.....	20
4.2.4. Construccinismo social:.....	21
4.2.5. Conectivismo.....	22
4.3 Glosario.....	23
5. METODOLOGÍA.....	25
5.1 Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje Organizacional.....	25
5.1.1 Caracterización de la planta de personal (servidores administrativos).....	25
5.1.2 Metodología PIC.....	28
5.1.3 Instrumentos de recolección de datos.....	28
5.1.4 Técnica y Herramientas Usadas.....	28
5.1.5 Insumos Utilizados.....	29
5.2 Análisis de Resultados.....	29

5.2.1 ¿Cómo se procesó la Información?	30
6. ANÁLISIS DE LOS INSTRUMENTOS APLICADOS PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (PIC 2026)	30
6.1 Identificación de necesidades por los servidores públicos de los tres niveles de la SED	30
6.3 Identificación de necesidades por los Directivos Docentes	34
6.4 Identificación de necesidades por la Comisión de Personal	36
6.5 Identificación de necesidades oficina asesora de planeación.	38
6.6 Identificación de necesidades por la OTIC	40
6.7 Necesidades según encuesta de desempeño institucional -DANE:	40
6.8 Necesidades generales según normatividad	41
6.9 identificación de necesidades oficina de Control Interno	41
6.10 Priorización de necesidades	41
7. PRESUPUESTO PARA LA EJECUCIÓN.	42
8. PROGRAMAS DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	43
8.1 Inducción – Reinducción	43
8.2. Entrenamiento	45
8.3 Programa de Reinducción	46
8.4 Plan de Acción.	47
9. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.	47
9.1 Participación de la Comisión de Personal	47
9.2 Evaluación de satisfacción	48
9.3 Evaluación de impacto	48
9.3.1 Indicadores.	48
9.4 Mecanismos de Socialización del PIC y del Plan de Acción.	52
10. REGLAMENTO DE LA CAPACITACIÓN.	52
10.1 Referentes normativos	52
10.2 Obligaciones de la entidad	53
10.3 Obligaciones de los servidores	54

10.4 Criterios y condiciones para el acceso de los servidores a los eventos de capacitación.....	54
10.5 Seguimiento a la asistencia.....	55
11. ANEXOS.....	56

1. JUSTIFICACIÓN.

Para la Secretaría de Educación del Distrito, en el marco del Plan Estratégico del Talento Humano, resulta fundamental contar con un documento técnico orientador que permita facilitar los procesos enfocados al desarrollo humano de sus servidores en los diferentes ámbitos a partir del fortalecimiento de la capacidad laboral de los trabajadores a nivel individual y de equipo con el propósito de aportar en la consecución de los resultados y el cumplimiento de las metas institucionales establecidas en la entidad.

En este sentido, para el diseño y construcción del documento que orienta las acciones del Plan Institucional de Formación y Capacitación (PIC), se siguen los lineamientos establecidos en la normatividad vigente, principalmente el 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”*.

Por su parte, 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, *“(...) 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 (...)*.

Así mismo, el Decreto 612 de 2018 el cual fija las directrices para la integración de los planes institucionales y estratégicos, dispone en su artículo primero lo siguiente: *“... 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 (PIC)**
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 (PTEP).
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”.

Las acciones que se plantean para el PIC 2026 están dirigidas a los servidores públicos administrativos independientemente de su tipo de vinculación, atendiendo lo señalado en el artículo 3º de la Ley 1960 de 2019, que modificó la Ley 909 de 2004 y el Decreto 1567 de 1998 y 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 Institucional de Formación y Capacitación (PIC) para el año 2026, se orienta a cumplir los lineamientos del Plan Nacional de Formación y Capacitación 2023-2030 (PNFC) y de la Guía para la formulación, seguimiento y evaluación del PIC, documentos expedidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) y la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP). El objetivo del (PNFC) se orienta a *“Establecer los lineamientos para que las entidades formulen sus planes institucionales de capacitación para la profesionalización de las y los servidores públicos, así como para desarrollar o fortalecer sus competencias, habilidades o destrezas enfocados en los lineamientos establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 Colombia Potencia mundial de la vida”.*

Por lo tanto, los contenidos y temáticas priorizadas se incorporan en los (6) ejes propuestos en el PNFC 2023 – 2030 y *“que agregarán valor a la formación capacitación de las y los servidores públicos, y con ello contribuir a su desempeño mediante el desarrollo integral y la orientación del ejercicio de sus funciones”:*

- Paz total, memoria y derechos humanos
- Territorio, vida y ambiente

- Mujer y diversidad
- Transformación digital y cibercultura
- Probidad y ética de lo público
- Competencias socioemocionales

También es cierto que el PIC 2026 debe alinearse con el: Plan de Desarrollo Económico, Social, Ambiental y de Obras Públicas del Distrito Capital 2024 - 2028 “*Bogotá Camina Segura*” y constituye el marco de acción de las políticas, programas, estrategias y proyectos de la Administración Distrital.

EL objetivo general de este Plan Distrital de Desarrollo es *“mejorar la calidad de vida de las personas garantizándoles el ejercicio pleno de sus derechos, así como mayor seguridad, inclusión, libertad e igualdad de oportunidades. Así mismo, busca brindar acceso más justo a bienes y servicios públicos, fortalecer el tejido social en un marco de construcción de confianza y colaboración y aprovechar el potencial de la sociedad y su territorio a partir de un modelo de desarrollo comprometido con la acción climática y la integración regional”*. Fuente: [Plan Distrital de Desarrollo 2024-2027 | Bogota.gov.co](https://www.bogota.gov.co/plan-distrital-de-desarrollo-2024-2027)

Bajo el contexto mencionado y atendiendo las directrices del Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital (DASCD) para el diseño del Plan de Formación y Capacitación, se ha estructurado un plan sólido que responde 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.

Así mismo, las necesidades del PIC 2026, se soportan en los resultados de los instrumentos utilizados para la detección de necesidades dirigidos a los diferentes actores involucrados y a quienes son objeto de la oferta, referidas tanto a las necesidades individuales asociadas a los puestos de trabajo, así 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 de la entidad.

2. OBJETIVOS.

2.1. Objetivos Estratégicos.

- Cerrar las brechas que puedan existir entre los conocimientos, habilidades y actitudes que tenga el servidor y las capacidades que requiera para el desempeño del cargo, buscando mejorar el desempeño y la productividad a través de actividades de formación y capacitación.
- 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.

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 prácticas íntegras en los servidores 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.
- Facilitar y fortalecer la integración de los colaboradores de la entidad a la cultura organizacional, mediante la ejecución de actividades de inducción y reinducción permitiendo la adaptación a los cambios y 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. Aprobada por la 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 Adoptada por la XIII Cumbre Iberoamericana

de Jefes de Estado y de Gobierno Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, 14 y 15 de noviembre de 2003 (Resolución N.º 11 de la “Declaración de Santa Cruz de la Sierra”). Recuperado de: <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Carta-Iberoamericana-de-la-Funcion-Publica-06-2003.pdf>

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

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*”. Recuperado de: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=14861>

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”.

Ley 1952 de 2019. Por medio de la cual se expide el código general disciplinario se derogan la ley 734 de 2002 y algunas disposiciones de la ley 1474 de 2011, relacionadas con el derecho disciplinario. Numeral 3, artículo 37. “Además de los contemplados en la Constitución, la ley y los reglamentos, son derechos de todo servidor público: (...) **Recibir capacitación para el mejor desempeño de sus funciones**”.

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

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.*

Ley 1474 de 2011. Artículo 74. **Plan de acción de las entidades públicas.** *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.

Decreto 1083 de 2015, Artículo 2.2.9.1. Planes de capacitación. “Los planes de capacitación de las entidades públicas deben responder a estudios técnicos que identifiquen necesidades y requerimientos de las áreas de trabajo y de los empleados, para desarrollar los planes anuales institucionales y las competencias laborales”.

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

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

(...)

Artículo 16, Los organismos y entidades públicas que están dentro del campo de aplicación del presente decreto, deberán incluir dentro de los Planes Institucionales de Capacitación la realización de programas y talleres dirigidos a impartir formación a los servidores públicos en materia de negociación colectiva. Recuperado de: <https://serviciocivil.gov.co/transparencia/marco-legal/normatividad/decreto-160-de-2014>

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”.

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.*

Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2022 – 2026, denominado “COLOMBIA, Potencia mundial de la vida”:

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Publicaciones/plan-nacional-de-desarrollo-2022-2026-colombia-potencia-mundial-de-la-vida.pdf>

Plan de Desarrollo Económico, Social, Ambiental y de Obras Públicas del Distrito Capital (PDD)2024-2028 “Bogotá Camina Segura”:

[Acuerdo 927 de 2024 Concejo de Bogotá, D.C.](#)

Plan Nacional de Formación y Capacitación 2023-2030 (PNFC 2023 – 2030), expedido en 2023 por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) y la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP):

https://www1.funcionpublica.gov.co/documents/28587425/35003993/Plan_Nacional_de_Formacion_y_capacitacion_7_12_2023.pdf/f3874ffd-0960-959a-8aa6-a2b4b686607d?t=1702325706118

Guía para la formulación, seguimiento y evaluación del PIC, expedido en 2023 por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) y la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP)

Circular Externa No 100-003-2011.DAFP

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

Circular Externa No 24 de 2025. “Lineamientos planeación estratégica del talento humano 2026”. DASCD

Documento de implementación de la Política de Gestión Estratégica del Talento Humano en el Distrito Capital. 2019

4. LINEAMIENTOS CONCEPTUALES Y PEDAGÓGICOS.

4.1 Marco Conceptual.

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*”¹.

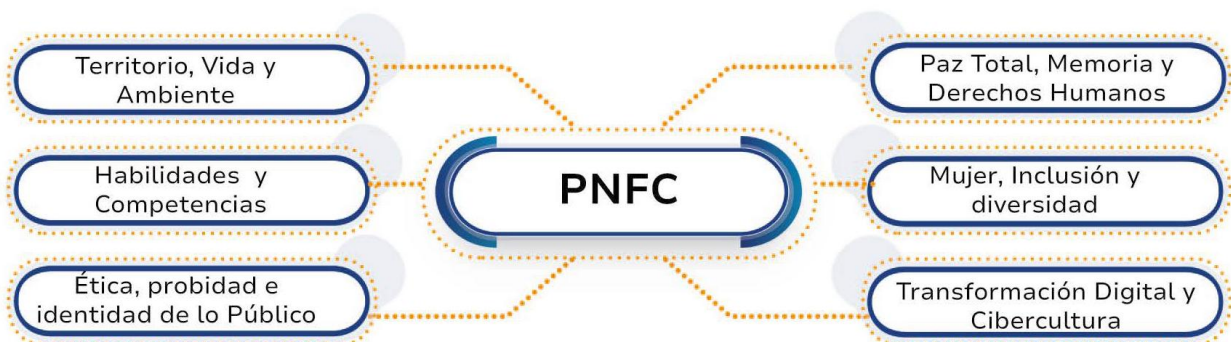
En tal sentido, las acciones del PIC, aportan al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales a través de procesos de formación y capacitación, dirigidos a los servidores públicos administrativos de la Secretaría de Educación del Distrito.

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

El PIC 2026 se centra en identificar los conocimientos, actitudes y competencias a desarrollar en los servidores públicos de la SED, pensando en lo que la entidad desea lograr. Por tal motivo, 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 los resultados guiar la gestión en materia de desarrollo del talento humano y de esta manera asegurar los mejores resultados organizacionales.

Con relación al alcance, las acciones a ser desarrolladas en el PIC 2026, están dirigidas a los servidores públicos administrativos independientemente de su tipo de vinculación, atendiendo lo previsto en el 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”*.

Los ejes propuestos en el Plan Nacional de Formación y Capacitación expedido por el Departamento Administrativo de la Función Pública y la Escuela superior de Administración Pública orientan tanto la priorización de necesidades, como el desarrollo y los énfasis de las temáticas propuestas, siendo necesario pensar los procesos de capacitación en este contexto dada la situación actual de Colombia y del mundo desde el punto de vista de desarrollo tecnológico, competitividad y globalización:



Fuente: PNFC 2023 - 2030

Somos conscientes de la transformación organizacional dado el contexto actual de globalización y digitalización. Resulta relevante continuar fortaleciendo “(...) la capacitación en temas relacionados con la transformación digital, la industria 4.0, la inteligencia artificial, entre otros, relacionados con la cuarta revolución” (PNFC 2023 – 2030). 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, permite 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.

En este sentido, la industria 4.0 se despliega en un conjunto de tecnologías, conocimientos, prácticas y saberes que promueven una forma de producir bienes y servicios con mayor confiabilidad y calidad en la que la tecnología, y las aplicaciones tecnológicas propician un canal dinámico para generar interacciones entre el Estado y la ciudadanía. Las “tecnologías disruptivas” se han convertido en el soporte del protagonismo tecnológico, sin desvirtuar el factor humano en procesos productivos. La robótica y la inteligencia artificial están presentes en la sustitución de algunos cargos y en la aparición de nuevos empleos, gracias a la diferenciación que se presenta entre los procesos de producción, distribución, consumo y atención al ciudadano y a los clientes, pone de manifiesto la necesidad de la digitalización en todos los procesos en el sector privado y en el sector público, lo anterior, crea características y atributos modernos en la gestión del sector público en todas las entidades de Gobierno.

Una de las tecnologías más destacadas es la inteligencia artificial y el Deep Learning⁴¹ (aprendizaje profundo) como el campo de mayor crecimiento en esta área, en tanto permite capturar, almacenar, procesar y analizar grandes cantidades de datos mediante el uso de distintos niveles de redes neuronales artificiales que les permite a los sistemas informáticos aprender y reaccionar ante situaciones complejas, igual o incluso mejor que los humanos. Un ejemplo de ello son las denominadas “ciudades inteligentes” (Smart Cities), cuyo objetivo es responder y suplir las diferentes necesidades de los ciudadanos como la provisión de bienes y servicios con el apoyo de las tecnologías de la información y las comunicaciones de una forma multidisciplinar y predictiva. (PNFC 2023-2030)

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 Plan Institucional de Capacitación 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).

Desde esta perspectiva, *“Es importante precisar, que la formación y capacitación deben ser vistas como un proceso estratégico para el desarrollo organizacional y de las y los servidores públicos y no como una instrucción para determinado empleo o trabajo, tampoco como un mero requisito legal. Bajo esta premisa, se puede afirmar que se gestiona el talento humano y por ende que la cultura de las entidades se orienta a la gestión del conocimiento y la información que producen”.* (PNFC 2023-2030)

Además, la capacitación debe verse bajo la visión desarrollista de la gestión del talento humano, es decir considerar los siguientes aspectos: verse como inversión y no como gasto, con orientación estratégica, atada a objetivos de aprendizaje, un proceso educativo, enfocada al plan de carrera, preparación para la movilidad, polivalencia y aprendizaje organizacional.

Así mismo, debe considerarse el paso de los modelos pedagógicos tradicionales convertidos en procesos de transmisión del conocimiento a procesos pedagógicos prácticos de análisis y de reflexión de las diferentes temáticas, es decir pasar de procesos de aprendizaje monótonos a procesos más participativos facilitando el aprendizaje a los adultos (andragogía), reconociendo sus experiencias y desarrollar actividades prácticas y participativas.

El reporte global de tendencias del Capital Humano 2019 de Deloitte, señala *“que las personas deben cambiar la forma en que aprenden. Hoy el aprendizaje está más integrado al trabajo, está siendo más personal, y está migrando hacia modelos de aprendizaje que son de por vida. La re-inversión efectiva en estos 3 aspectos requiere una cultura laboral que apoye el aprendizaje continuo, así como incentivos que motiven a las personas a aprovechar las oportunidades de aprendizaje, y con foco en ayudar a los individuos a identificar y desarrollar las nuevas competencias requeridas”*².

De otra parte, el informe 2021 de Deloitte, menciona que *“En el mundo actual de continua disrupción, es hora de que las organizaciones cambien de una mentalidad de supervivencia a una mentalidad próspera. Hacer este cambio depende de que una organización se convierta y siga siendo claramente humana en su esencia, porque el entorno actual de dinamismo extremo requiere un grado de coraje, juicio y flexibilidad que solo los humanos pueden aportar.*

*Muchos temas de capital humano han sido abordados tradicionalmente a través de programas e iniciativas discretas. A medida que las organizaciones hacen el cambio de sobrevivir a prosperar, estas soluciones deben volverse dinámicas para que puedan apoyar mejor las fortalezas humanas que permiten que la organización en general prospere”*³.

Lo anterior reafirma la necesidad de ofrecer nuevas alternativas de aprendizaje, además de facilitar nuevas herramientas y procesos adecuados al desarrollo de las competencias requeridas para el ejercicio de funciones de los *servidores públicos 4.0*, y de esta manera aportar al cumplimiento de las metas en un entorno cada vez más competitivo.

² <https://www2.deloitte.com/co/es/pages/human-capital/articles/tendencias-globales-de-capital-humano-2019.html>

³ <https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/human-capital/articles/informe-hc-trends-2021.html>

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 liberales frente a conservadores en el territorio colombiano.

En su capítulo “*Los principios de un Conocimiento pertinente*”, Edgar Morin (2000⁴) 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).

De acuerdo con el texto citado, es pertinente preguntar si, ¿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 propone incidir en campos situados en distintos niveles de análisis: individual, grupal, por áreas, institucional. La caída de los grandes relatos modernos que trataban de explicar el funcionamiento de lo social y lo psicológico, ha dado paso al reconocimiento de las teorías como narrativas históricamente situadas, al uso pragmático de enfoques, a la identificación de principios comunes y a una contextualización de todo saber en función de las necesidades de los espacios locales. Esta postura posmoderna nos salva de entrar en selvas estériles de discusión, de verdades teóricas, sin pensar en lo más importante: articular nuestros recursos y acciones para lograr nuestros propósitos formativos.

⁴ Morín, E. (2000). Los siete saberes necesarios para la educación del futuro. Ministerio

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)⁵. 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 construccionismo y conectivismo) que consideramos pertinentes para abordar escenarios potenciales de programas de aprendizaje. Cada entidad 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.
- 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.

⁵ Ibídem.

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 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 cognitiva 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.
- 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. Cognitivismo 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. 11⁶).

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 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

⁶ Ibidem.

ideas y enfoques de acuerdo con 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:

- La enseñanza se basa en situaciones reales, problemas cotidianos, retos significativos para la realidad de los servidores.
- Los conocimientos previos de los servidores son activados: con qué experiencia, habilidad y saberes relevantes cuentan para lograr los objetivos de aprendizaje.
- Los nuevos conocimientos o habilidades se demuestran y no solamente se transmite información acerca de ellos.
- Se crean situaciones, retos o problemas para que los servidores apliquen los nuevos conocimientos o habilidades.
- 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: Competencias cognoscitivas como; comprensión de lectura, pensamiento crítico, pensamiento lateral, entre otras.
- Habilidades socio emocionales (la denominada inteligencia emocional).
- Propósitos y sentidos (p. ej. El sentido de la evaluación de desempeño, sentido del servicio, sentido de ser docente).
- Desarrollo de procesos de coaching o mentoría.
- Actitudes e identidad.
- Inducción.
- Espacios de reflexión para incorporar valores, visiones comunes, plataforma estratégica, entre otros.

4.2.4. Construcciónismo social:

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

construcción, códigos culturales, artefactos, colaboración, contexto y discursos, son todos conceptos usualmente usados en dicho enfoque.

Este enfoque pedagógico es particularmente relevante porque permite desarrollar los ejes del Plan nacional de Formación y Capacitación 2026.

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, distribuida, descentrada y compleja, le ha permitido abrirse paso entre las teorías tradicionales. Desde el punto de vista del conectivismo, el aprendizaje no solo ocurre en el sistema nervioso, pues es un fenómeno propio de sistemas más amplios, como las redes sociales virtuales o las organizaciones.

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

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

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

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: Se define como una perspectiva psicológica que sugiere que estudiar la forma en que las personas piensan conducirá a una visión amplia de gran parte del comportamiento humano. Sternberg (2000), p. 38, define la Psicología Cognitiva, como “[...] el estudio de cómo las personas perciben, aprenden, recuerdan y ponderan la información” (COELHO, Marco Antônio; DUTRA, Lenise Ribeiro. Behaviorismo, cognitivismo e constructivismo: confronto entre teorías remotas con la teoría conectivista (*Caderno de Educação*, 2018, no 49, p. 51-76).

Competencias laborales: Las competencias laborales se definen como la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público (Artículo 2.2.4.2, Decreto 815 de 2018).

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: Es una teoría que afirma que el individuo adquiere el conocimiento de forma activa, lo cual propicia un aprendizaje significativo, y utiliza enfoques que reconocen la importancia de emplear y cuestionar los modelos mentales ya presentes en los sujetos para así mejorar su comprensión y rendimiento. Con este enfoque se desarrollan habilidades metacognitivas, cognitivas y socio-afectivas, logrando alcanzar autonomía, lo cual permite prepararse para abordar desafíos globales a través de la indagación, la acción y la reflexión (PARREÑO, Cristian Marcelo Tigse. El Constructivismo, según bases teóricas de César Coll. *Revista Andina de Educación*, 2019, vol. 2, no 1, p. 25-28)

Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje Organizacional – DNAO: Es un ejercicio de investigación y levantamiento de información y evidencias, que le permitirá a la entidad identificar las brechas de conocimientos, habilidades y actitudes de los servidores públicos. Es decir, las diferencias entre las capacidades que posee una persona y las deseadas para el desempeño de su cargo. Además, el DNAO contemplará el análisis de las posibles causas que originan esas brechas (Guía Metodológica para la implementación del Plan Nacional de Formación y Capacitación (PNFC): Profesionalización y Desarrollo de los Servidores Públicos FUNCIÓN PÚBLICA – ESAP, diciembre de 2017).

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

de la Guía Metodológica para la - implementación del Plan Nacional de Formación y Capacitación (PNFC): Profesionalización y Desarrollo de los Servidores Públicos FUNCIÓN PÚBLICA – ESAP, diciembre de 2017).

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 (Guía Metodológica para la - implementación del Plan Nacional de Formación y Capacitación (PNFC): Profesionalización y Desarrollo de los Servidores Públicos FUNCIÓN PÚBLICA – ESAP, diciembre de 2017).

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 (Guía Metodológica para la - implementación del Plan Nacional de Formación y Capacitación (PNFC): Profesionalización y Desarrollo de los Servidores Públicos FUNCIÓN PÚBLICA – ESAP, diciembre de 2017).

Gestión del conocimiento: (...) puede entenderse como el proceso mediante el cual se implementan acciones, mecanismos o instrumentos orientados a generar, identificar, valorar, capturar, transferir, apropiar, analizar, difundir y preservar el conocimiento para fortalecer la gestión de las entidades públicas, facilitar procesos de innovación y mejorar la prestación de bienes y servicios a sus grupos de valor. (...) (Plan Nacional de Formación y Capacitación 2020 – 2030 DAFFP).

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). Hoy se encuentra vigente la versión 7 del Modelo, expedida en 2021.

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 la construcción del diagnóstico de necesidades de capacitación, se han tenido como referentes los elementos que se describen a continuación, los cuales aportan al proceso de consolidación de la oferta y la focalización de las actividades de acuerdo con los diferentes equipos de trabajo y necesidades.

5.1.1 Caracterización de la planta de personal (servidores administrativos)

La planta de personal de la entidad cuenta con 3.036 empleos administrativos de los cuales, con corte a diciembre de 2025, se encuentran provistos 2.882 y sobre los que se realiza el análisis de la información.

La distribución de los empleos según nivel de geográfico o de ubicación se compone de la siguiente manera:

Tabla No. 1. Distribución planta por nivel geográfico

NIVEL	No. Servidores	Porcentaje
INSTITUCIONAL	2049	71
CENTRAL	629	22
LOCAL	204	7
TOTAL	2882	100

Fuente: Diseño propio

Dado lo anterior, la mayor parte de los empleos (71%) son asignados directamente a labores misionales en las diferentes instituciones educativas distritales de acuerdo con las necesidades del servicio

Respecto de la distribución de la planta por niveles jerárquicos, se observa que el nivel asistencial tiene una mayor participación con 2.234 empleos de un total de 2.882. Le sigue el nivel profesional con 390, luego el nivel directivo con 57 y el nivel asesor con 8 cargos.

Tabla No. 2

DISTRIBUCIÓN DEL CARGO POR NIVEL JERÁRQUICO		
NIVEL	No. DE EMPLEOS	Porcentaje
ASESOR	8	0,3
ASISTENCIAL	2234	77,5
DIRECTIVO	57	2,0
PROFESIONAL	390	13,5
TÉCNICO	193	6,7
TOTAL	2882	100,0

Fuente: Diseño propio

En relación con el tipo de vinculación se observa que el 70%, es decir 2.026 empleos, están provistos en carrera administrativa. Esto refleja un incremento en comparación con el año 2024 dado que la proporción correspondía al 59%. Así mismo 440 cargos están provistos en periodo de prueba, mientras que 351 están cubiertos mediante provisionalidad y 65 son de libre nombramiento y remoción incluyendo el empleo de jefe de la Oficina de Control Interno que corresponde a un cargo de periodo.

Tabla No. 3

DISTRIBUCIÓN DE CARGOS POR TIPO DE VINCULACIÓN		
VINCULACIÓN	No. DE EMPLEOS	Porcentaje
EN PROPIEDAD	2026	70
EN PERIODO DE PR	440	15
PROVISIONAL	351	12
LIBRE NOMBRAMIE	65	2
TOTAL	2882	100

Fuente: Diseño propio

Al analizar la distribución de la planta de personal por género, se observa que el 62% corresponde al género femenino (1.795), en tanto que el 38% restante son del género masculino (1087). Esta tendencia en proporción se ha mantenido durante los últimos años.

Tabla No. 4

DISTRIBUCIÓN PLANTA POR GÉNERO		
GÉNERO	No. DE EMPLEOS	Porcentaje
FEMENINO	1795	62
MASculINO	1087	38
TOTAL	2882	100

Fuente: Diseño propio

Al analizar la clasificación de los servidores por grupos etarios o rangos de edad, se observa que el mayor número se encuentra en el rango 41 - 50 años, le siguen los rangos de 51 - 60 años y 31 – 40 años, tal como se observa en la siguiente tabla:

Tabla No. 5

DISTRIBUCIÓN DE PLANTA POR RANGOS DE EDAD		
RANGO	No. DE EMPLEOS	Porcentaje
MENOR DE 20 AÑOS	1	0,03
ENTRE 20 Y 30 AÑOS	160	5,6
ENTRE 31 Y 40 AÑOS	662	23,0
ENTRE 41 Y 50 AÑOS	919	31,9
ENTRE 51 Y 60 AÑOS	806	28,0
ENTRE 61 Y 70 AÑOS	334	11,6
TOTAL	2882	100

Fuente: Diseño propio

De lo anterior se concluye que un menor número de servidores registra una edad entre los 20 y 31 años; sólo uno (1) es menor de 20 años y 334 están entre el rango de mayor edad (61-70), mientras que la mayor parte de los servidores se encuentra entre los 31 y 60 años.

De otro lado se evidencia la permanencia de los funcionarios por rangos de tiempo de servicio, encontrando que la mayor parte de los servidores, es decir, 1.021, llevan menos de 5 años vinculados a la entidad, 798 llevan más de 20 años y los demás cuentan con tiempo de servicio entre los 5 y los 20 años:

Tabla No. 6

DISTRIBUCIÓN POR TIEMPO DE SERVICIO		
RANGO	No. DE EMPLEOS	Porcentaje
MENOS DE 5 AÑOS	1021	35
ENTRE 5 Y 10 AÑOS	644	22
ENTRE 11 Y 20 AÑOS	419	15
MAS DE 20 AÑOS	798	28
TOTAL	2882	100

Fuente: Diseño propio

Otro de los aspectos analizados es el nivel educativo o formación de los servidores vinculados a la entidad de acuerdo con la información registrada en SIDEAP, encontrando que 1.400 cuentan con título profesional, 825 tienen título de bachiller, 467 cuentan con estudio del nivel técnico o tecnológico y 190 registran estudios de posgrado y se distribuyen porcentualmente así:

Tabla No. 7

DISTRIBUCIÓN POR NIVEL EDUCATIVO		
NIVEL EDUCATIVO	No. DE EMPLEOS	Porcentaje
PROFESIONAL	1400	49
BACHILLER	825	29
TÉCNICO Y/O TECNOLÓGICO	467	16
POSGRADO	190	7
TOTAL	2882	100

Fuente: Diseño propio

Las variables analizadas permiten identificar el perfil sociodemográfico de quienes se desempeñan en la entidad y a quienes se dirigen las acciones a desarrollar desde el componente de capacitación y cuyos elementos son tenidos en cuenta al momento de diseñar las diferentes estrategias pedagógicas y la población objetivo de cada una de las acciones.

5.1.2 Metodología PIC.

Durante la etapa de planeación que incluye la identificación y priorización de necesidades se realizó la recopilación de información involucrando diferentes actores y fuentes que permiten un análisis cualitativo y cuantitativo de la información de manera objetiva. Por lo tanto, la construcción del PIC incluye un proceso sistemático desde la identificación de competencias laborales e identificación de brechas y continúa con la ejecución seguimiento y control hasta la etapa de evaluación.

5.1.3 Instrumentos de recolección de datos.

Los instrumentos dispuestos para la recolección de datos han sido diseñados por el equipo técnico a cargo del proceso de capacitación para ser aplicado a los diferentes grupos de interés al interior de la entidad.

5.1.4 Técnica y Herramientas Usadas.

Durante la etapa de detección de necesidades de capacitación se empleó como fuente de información principal los formularios digitales tipo encuesta, empleando como referencia los objetivos y ejes descritos en el Plan Nacional de Formación y capacitación expedido por parte del DAFP y la ESAP para la vigencia 2023-2030. A continuación, se describen los formularios diseñados a través de la herramienta *Forms* de office 365, que

contienen preguntas cerradas y abiertas para la recolección de información y remitidos a los diferentes actores involucrados y beneficiarios del mencionado plan:

- Formulario Servidores (Nivel central, local e institucional)
- Formulario Directivos (Nivel central y local)
- Formulario Directivos Docentes (Rectores)
- Formulario Comisión de personal.
- Formulario Oficina de Control Interno.
- Formulario Oficina Asesora de Planeación.

5.1.5 Insumos Utilizados.

Si bien los instrumentos de recolección descritos permiten identificar los ejes temáticos a ser priorizados de acuerdo con la Política Nacional de Capacitación, se cuenta con diferentes referentes aportantes de insumos para la identificación de brechas en competencias y entre las que se encuentran insumos de carácter normativo. Algunas son:

- ✓ Objetivos Estratégicos: Información de la Planeación Estratégica de la Entidad reportada por parte de la Oficina Asesora de Planeación como es el caso de las Metas, objetivos e indicadores de gestión y/o desempeño el Plan Operativo Anual (POA) – y también por la Oficina de Control Interno de la Entidad.
- ✓ Plan de acción de Transparencia y ética Pública (PTEP) y los resultados de avance.
- ✓ Planes de Mejoramiento: acciones correctivas planteadas para minimizar o eliminar riesgos como resultado de auditorías externas y/o internas realizadas a procesos y/o dependencias.
- ✓ Resultados del informe de Clima Laboral y Ambiente Organizacional SED y DASCD
- ✓ Lineamientos DAFP y DASCD.
- ✓ Resultados del informe de evaluación de satisfacción e impacto PIC 2025.
- ✓ Autodiagnóstico MIPG
- ✓ Resultados FURAC
- ✓ Guía Guía de gestión estratégica del talento humano – GETH en el sector público - DAFP
- ✓ Política de políticas y lineamientos de la entidad: Gestión del Conocimiento, Servicio a la Ciudadanía, Gestión Documental, Seguridad y Privacidad de la Información.
- ✓ Resultados de la encuesta sobre ambiente y desempeño institucional nacional (EDI) 2024 - DANE
- ✓ Necesidades específicas reportadas por algunas dependencias
- ✓ Planes de mejoramiento resultado de evaluación de desempeño
- ✓ Batería de riesgo psicosocial realizada en el año 2024

5.2 Análisis de Resultados.

De acuerdo con la metodología e instrumentos de detección de necesidades descritos con anterioridad, se tienen en cuenta los resultados e información contenida en los diferentes instrumentos e insumos, así como las observaciones de algunos directivos quienes plasmaron las necesidades de capacitación en los diferentes instrumentos utilizados para el diagnóstico de necesidades y de esta manera priorizarlas de acuerdo con los recursos asignados.

5.2.1 ¿Cómo se procesó la Información?

Con la información producto del diligenciamiento y aplicación de los diferentes instrumentos y de la revisión de las distintas fuentes de información e insumos, se procedió al análisis y priorización de las necesidades de formación y capacitación, según grupos de interés.

Se analizaron los ejes de la PNFC 2023-20230 a priorizar en el 2026 en la Secretaría de Educación en los tres niveles de la entidad (central, local e institucional), por parte de los diferentes actores descritos líneas arriba y las fuentes de información, analizando las temáticas a ser incluidas e identificando aquellas recurrentes y prioritarias para los diferentes equipos o población.

6. ANÁLISIS DE LOS INSTRUMENTOS APLICADOS PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (PIC 2026)

6.1 Identificación de necesidades por los servidores públicos de los tres niveles de la SED

FICHA IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES: SERVIDORES	
DATOS GENERALES	Respuestas registradas: 770
	Respuesta nivel institucional: 431
	Respuestas del nivel central: 225
	Respuestas del nivel local: 114
	Nivel con mayores respuestas: Auxiliar administrativo (463)
EJES PRIORIZADOS	
1. TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y CIBERCULTURA 2. HABILIDADES Y COMPETENCIAS SOCIOEMOCIONALES 3. PROBIIDAD, ÉTICA E IDENTIDAD DE LO PÚBLICO	
TEMAS PRIORIZADOS EN CADA UNO DE LOS EJES	
EJE: PAZ TOTAL, MEMORIA Y DERECHOS HUMANOS EN ORDEN DE IMPORTANCIA	

FICHA IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES: SERVIDORES
1. Gobernanza, Gestión Pública y Participación Ciudadana (50%) 2. Cultura de Paz, Memoria y Transformación Social (30%) 3. Construcción de Paz y Justicia Social (20%)
EJE: TERRITORIO, VIDA Y AMBIENTE
1. Servicio al ciudadano, orientación al servicio público y lenguaje claro (38%) 2. Desarrollo sostenible y adaptación al cambio climático (24%) 3. Cultura de convivencia, paz y derechos humanos con enfoque territorial (21%) 4. Innovación y gestión participativa del territorio (17%)
EJE: MUJERES, INCLUSIÓN Y DIVERSIDAD
1. Competencias personales y valores para la inclusión (46%) 2. Prácticas para la gestión pública inclusiva (37%) 3. Enfoques conceptuales y normativos (17%)
EJE: TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y CIBERCULTURA
1. Inteligencia artificial y automatización de procesos que permitan mejorar la eficiencia y productividad en la gestión pública (40%). 2. Análisis de datos para el desarrollo de competencias (Big Data, analítica de datos, programación, PowerBI, Excel, etc) (33%). 3. Manejo del tiempo, herramientas de trabajo colaborativo y en equipo (14%) Cibercultura, ética y seguridad Digital (13%).
EJE: PROBIIDAD, ÉTICA E IDENTIDAD DE LO PÚBLICO
1. Formación ética y valores del servicio público (44%) 2. Comunicación, pedagogía y gestión pública (28%) 3. Ciudadanía, identidad y responsabilidad social (28%)
EJE: HABILIDADES Y COMPETENCIAS
1. Adaptabilidad, compromiso en el entorno laboral y orientación a resultados (37%) 2. Gestión del Talento Humano por Competencias (26%) 3. Orientación al usuario y a los ciudadanos (20%) 4. Liderazgo y habilidades gerenciales en los directivos (17%)
Temas considerados para fortalecer conocimientos y competencias y mejorar el desempeño de individual y equipos de trabajo: Excel, Inteligencia Artificial, Gestión Documental, contratación, analítica de datos y transformación digital (big data, ciencia de datos, manejo de datos), Power BI, Idiomas (Inglés/Francés/LSC); habilidades blandas, liderazgo; Gestión Pública, Ofimática, auditoría, Ilaneación / Proyectos / Indicadores, Talento Humano / Empleo Público, Atención al Usuario / Ciudadanía, Microsoft (SharePoint/OneDrive/PowerAutomate), Koha (Sistema Bibliográfico), Python y AutoCAD.
Temas considerados para fortalecer las competencias psicosociales o habilidades socioemocionales de los servidores para interactuar en un entorno favorable: Habilidades comunicativas (comunicación efectiva y asertiva, escucha activa); gestión del tiempo y productividad personal; empatía; trabajo en equipo y colaboración; manejo y gestión de emociones y estrés.

FICHA IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES: SERVIDORES	
Porcentaje de funcionarios que consideran que las actividades desarrolladas en 2025 aportaron al fortalecimiento de competencias laborales y cumplimiento de las metas: Sí: 87% NO: 13%	
Argumentos de quienes consideraron bajos aportes en el desarrollo de competencias: No participación, no pertinencia por áreas; horarios y modalidad; flexibilidad; dificultad para cupo; comunicación insuficiente de ofertas; falta de autorizaciones de los jefes; impacto limitado en el desempeño; expectativas no cumplidas; capacitaciones muy técnicas (se requiere enfoque contextual); cursos muy cortos; aburridos y no aportan	
Actividades consideradas en darles continuidad: Herramientas ofimáticas y de Office 365, inglés, curso Lengua de señas / LSC; MIPG, contratación, auditoría, gestión del conocimiento e innovación; derecho de asociación; daño antijurídico; inducción; ética y cuidado de lo público, bibliotecas, SARLAFT/ Riesgos LA/FT.	
Sugerencias de mejora propuestas en cuanto a temáticas, profundidad, estrategias y/o metodologías: Modalidad, continuidad, mayor tiempo y profundización; metodología (práctica, participativa, no magistral), cupos y acceso; pertinencia, gestión de permisos y carga laboral, organización del proceso; materiales y recursos, temas específicos puntuales.	
Importancia de la modalidad para el desarrollo de las actividades de capacitación para mayor impacto en cuanto al aprendizaje: Presencial: 45% Mixta (presencial-virtual): 36% Virtual: 20%	

6.2 Identificación de necesidades de capacitación por parte de directivos del nivel central y local

FICHA IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES: ALTA DIRECCIÓN	
DATOS GENERALES	Respuestas registradas: 9
	Respuestas del nivel central: 6
	Respuestas del nivel local: 3
	Director técnico: 8
	Jefe de oficina: 1
EJES PRIORIZADOS	
1. HABILIDADES Y COMPETENCIAS SOCIOEMOCIONALES 2. PROBIIDAD, ÉTICA E IDENTIDAD DE LO PÚBLICO 3. MUJERES, INCLUSIÓN Y DIVERSIDAD 4. TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y CIBERCULTURA	

FICHA IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES: ALTA DIRECCIÓN	
TEMAS PRIORIZADOS EN CADA EJE:	
EJE: PAZ TOTAL, MEMORIA Y DERECHOS HUMANOS EN ORDEN DE IMPORTANCIA	
1. Gobernanza, Gestión Pública y Participación Ciudadana (67%) 2. Cultura de Paz, Memoria y Transformación Social (11%) 3. Construcción de Paz y Justicia Social (22%)	
EJE: TERRITORIO, VIDA Y AMBIENTE	
1. Servicio al ciudadano, orientación al servicio público y lenguaje claro (35%) 2. Desarrollo sostenible y adaptación al cambio climático (27%) 3. Cultura de convivencia, paz y derechos humanos con enfoque territorial (13%) 4. Innovación y gestión participativa del territorio (13%) 5. Comprensión e integración del territorio (13%)	
EJE: MUJERES, INCLUSIÓN Y DIVERSIDAD	
1. Prácticas para la gestión pública inclusiva (44%) 2. Competencias personales y valores para la inclusión (33%) 3. Enfoques conceptuales y normativos (22%)	
EJE: TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y CIBERCULTURA	
1. Análisis de datos para el desarrollo de competencias (Big Data, analítica de datos, programación, PowerBI, Excel, etc.) (47%) 2. Inteligencia artificial y automatización de procesos que permitan mejorar la eficiencia y productividad en la gestión pública (40%) 3. Manejo del tiempo, herramientas de trabajo colaborativo y en equipo (7%) 4. Cibercultura, ética y seguridad Digital (7%)	
EJE: PROBIDAD, ÉTICA E IDENTIDAD DE LO PÚBLICO	
1. Formación ética y valores del servicio público (45%) 2. Comunicación, pedagogía y gestión pública (33%) 3. Ciudadanía, identidad y responsabilidad social (22%)	
EJE: HABILIDADES Y COMPETENCIAS	
1. Liderazgo y habilidades gerenciales en los directivos (56%) 2. Adaptabilidad, compromiso en el entorno laboral y orientación a resultados (33%) 3. Orientación al usuario y a los ciudadanos (11%) 4. Gestión del Talento Humano por Competencias (0%)	
Temas considerados para fortalecer conocimientos y competencias y mejorar el desempeño de individual y equipos de trabajo:	
Gestión documental, implementación del SGDEA, analítica de datos y procesamiento de datos para la toma de decisiones, herramientas de office 365 (Excel, presentaciones), contratación, actualizaciones normativas, doctrinarias y jurisprudenciales en contratación estatal, trámites	
Temas considerados para fortalecer las competencias psicosociales o habilidades socioemocionales de los servidores para interactuar en un entorno favorable:	
Gestión del tiempo, comunicación asertiva, resolución de conflictos desde las DILE, autogestión y ética.	

FICHA IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES: ALTA DIRECCIÓN	
¿Considera que los temas de capacitación abordados en 2025 para fortalecer sus competencias laborales ayudaron al cumplimiento de las metas propuestas durante la vigencia? SÍ: 56% NO sabe: 44%	
Argumentos de quienes consideraron bajos aportes en el desarrollo de competencias: Al no contar con un insumo de percepción o datos de ingreso, para contrastarlos con el del final del año, sería subjetivo indicar que el avance, faltaría revisar los indicadores para lograr la medición del impacto. Se requieren más herramientas para la gestión y el liderazgo de equipos Desconozco las capacitaciones adelantadas	
Sugerencias de mejora propuestas en cuanto a temáticas, profundidad, estrategias y/o metodologías: Modalidad, continuidad, mayor tiempo y profundización; metodología (práctica, participativa, no magistral), cupos y acceso; pertinencia, gestión de permisos y carga laboral, organización del proceso; materiales y recursos, temas específicos puntuales.	
Importancia de la modalidad para el desarrollo de las actividades de capacitación para mayor impacto en cuanto al aprendizaje: Mixta (presencial-virtual): 67% Presencial: 33% Virtual: 0%	

6.3 Identificación de necesidades por los Directivos Docentes

FICHA IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES: DIRECTIVOS DOCENTES RECTORES Y DIRECTORES RURALES	
DATOS GENERALES	Respuestas registradas: 99
	No. de localidades participantes: 16
	Kennedy (13), Bosa (12), Ciudad Bolívar (12), Engativá (8), Suba (7), Rafael Uribe (7), San Cristóbal (6), Usme (6), Puente Aranda (6), Fontibón (4), Barrios Unidos (4), Usaquén (3), Santa Fe (3), Mártires (3) Antonio Nariño (3), Tunjuelito (2)
EJES PRIORIZADOS	
1. HABILIDADES Y COMPETENCIAS SOCIOEMOCIONALES 2. TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y CIBERCULTURA 3. PROBIIDAD, ÉTICA E IDENTIDAD DE LO PÚBLICO	
TEMAS PRIORIZADOS EN CADA EJE:	
EJE: PAZ TOTAL, MEMORIA Y DERECHOS HUMANOS EN ORDEN DE IMPORTANCIA	

FICHA IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES: DIRECTIVOS DOCENTES RECTORES Y DIRECTORES RURALES
1. Gobernanza, Gestión Pública y Participación Ciudadana (64%) 2. Construcción de Paz y Justicia Social (22) 3. Cultura de Paz, Memoria y Transformación Social (13%)
EJE: TERRITORIO, VIDA Y AMBIENTE
1. Servicio al ciudadano, orientación al servicio público y lenguaje claro (48%) 2. Desarrollo sostenible y adaptación al cambio climático (24%) 3. Cultura de convivencia, paz y derechos humanos con enfoque territorial (14%) 4. Innovación y gestión participativa del territorio (5%) 5. Comprensión e integración del territorio (9%)
EJE: MUJERES, INCLUSIÓN Y DIVERSIDAD
1. Prácticas para la gestión pública inclusiva (47%) 2. Competencias personales y valores para la inclusión (42%) 3. Enfoques conceptuales y normativos (10%)
TEMAS PRIORIZADOS EN EL EJE TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y CIBERCULTURA
1. Inteligencia artificial y automatización de procesos que permitan mejorar la eficiencia y productividad en la gestión pública (38%) 2. Análisis de datos para el desarrollo de competencias (Big Data, analítica de datos, programación, Power BI, Excel, etc.) (29%) 3. Manejo del tiempo, herramientas de trabajo colaborativo y en equipo (25%) 4. Cibercultura, ética y seguridad Digital (8%)
EJE: PROBIIDAD, ÉTICA E IDENTIDAD DE LO PÚBLICO
1. Formación ética y valores del servicio público (44%) 2. Comunicación, pedagogía y gestión pública (35%) 3. Ciudadanía, identidad y responsabilidad social (21%)
EJE: HABILIDADES Y COMPETENCIAS
1. Orientación al usuario y a los ciudadanos (31%) 2. Adaptabilidad, compromiso en el entorno laboral y orientación a resultados (29%) 3. Liderazgo y habilidades gerenciales en los directivos (20%) 4. Gestión del Talento Humano por Competencias (20%)
Temas considerados para fortalecer conocimientos y competencias y mejorar el desempeño de individual y equipos de trabajo:
Gestión documental, contratación y manejo financiero de FSE, inteligencia artificial, herramientas ofimáticas y de trabajo colaborativo, atención al ciudadano, debido proceso y funciones.
Temas considerados para fortalecer las competencias psicosociales o habilidades socioemocionales de los servidores para interactuar en un entorno favorable:
Comunicación asertiva, gestión del tiempo, empatía, manejo de emociones, trabajo colaborativo y en equipo, atención al ciudadano, relaciones interpersonales, resiliencia.
¿Considera que los temas de capacitación abordados en 2025 para fortalecer sus competencias laborales ayudaron al cumplimiento de las metas propuestas durante la vigencia?
Sí: 83% NO sabe: 17%

FICHA IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES: DIRECTIVOS DOCENTES RECTORES Y DIRECTORES RURALES
Argumentos de quienes consideraron bajos aportes en el desarrollo de competencias: La falta de personal no permite asistir a las capacitaciones, las capacitaciones no se relacionan con los roles y no son llamativos, quienes se capacitan no socializan la información y no se ven los cambios, no hay control de asistencia, las capacitaciones no llegan a todos y no se anuncian con tiempo, cupos limitados.
Sugerencias de mejora propuestas en cuanto a temáticas, profundidad, estrategias y/o metodologías: Modalidad y logística (presencial/virtual/híbrida, horarios, jornadas, espacios); metodologías (talleres, micro cursos prácticos y personalizados/in situ); que se realicen en el entorno de trabajo; que haya continuidad y seguimiento para medir el impacto; priorizar las temáticas; contar con recurso humano suficiente; alianzas con otras entidades; que las actividades se realicen después de las 3 de la tarde.
Importancia de la modalidad para el desarrollo de las actividades de capacitación para mayor impacto en cuanto al aprendizaje: Mixta (presencial-virtual): 52% Presencial: 33% Virtual: 15%

6.4 Identificación de necesidades por la Comisión de Personal

FICHA IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES: COMISIÓN DE PERSONAL Y/O COMISIÓN DISTRITAL DE PERSONAL
EJES PRIORIZADOS
1. TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y CIBERCULTURA 2. HABILIDADES Y COMPETENCIAS SOCIOEMOCIONALES
TEMAS PRIORIZADOS EN CADA EJE:
EJE: PAZ TOTAL, MEMORIA Y DERECHOS HUMANOS
1. Gobernanza, Gestión Pública y Participación Ciudadana
EJE: TERRITORIO, VIDA Y AMBIENTE
1. Servicio al ciudadano, orientación al servicio público y lenguaje claro
EJE: MUJERES, INCLUSIÓN Y DIVERSIDAD
1. Prácticas para la gestión pública inclusiva
EJE: TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y CIBERCULTURA
1. Inteligencia artificial y automatización de procesos que permitan mejorar la eficiencia y productividad en la gestión pública. 2. Análisis de datos para el desarrollo de competencias (Big Data, analítica de datos, programación, PowerBI, Excel, etc.)
EJE: PROBIIDAD, ÉTICA E IDENTIDAD DE LO PÚBLICO
1. Comunicación, pedagogía y gestión pública

FICHA IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES: COMISIÓN DE PERSONAL Y/O COMISIÓN DISTRITAL DE PERSONAL
EJE: HABILIDADES Y COMPETENCIAS
1. Adaptabilidad, compromiso en el entorno laboral y orientación a resultados: 2. Gestión del Talento Humano por Competencias
Brechas de competencias técnicas y transversales evidencias en los equipos de trabajo para fortalecer los conocimientos y las competencias a nivel técnico de los servidores:
Brechas identificadas: 1. Falencias en metodologías para la formulación, monitoreo y evaluación de proyectos, así como en el manejo de metas, indicadores y riesgos. 2. Elementos de transformación digital, automatización de procesos, análisis de datos y seguridad de la información y manejo de aplicativos. 3. Conocimientos insuficientes en políticas públicas del sector educación.
Recomendaciones PIC 2026: 1. Enfocar la oferta en necesidades comprobadas, priorizando competencias críticas para el cumplimiento misional. 2. Diseñar rutas de formación diferenciadas por rol (líderes, profesionales técnicos, misionales, administrativos). 3. Fortalecer capacidades de análisis de datos. 4. Incorporar formación práctica, talleres, estudios de caso y simulaciones. 5. Articular el PIC con el Plan Sectorial, MIPG y resultados de auditorías.
Necesidades puntuales de capacitación para quienes integran la Comisión de Personal:
Normatividad en Talento Humano y sector público: alcances y límites de la Comisión de Personal, garantías del debido proceso en materia de personal y normas sobre provisión de empleos, concursos y encargos. Talleres prácticos con estudios de caso sobre: inconformidades de evaluación del desempeño, encargos, gestión documental y toma de decisiones; técnicas para la argumentación jurídica y administrativa y manejo y custodia de expedientes de la Comisión de Personal. Análisis de planta de personal y procesos de los concursos de carrera administrativa.
Comisión Distrital de Personal: Normatividad vigente aplicable a la Comisión, procedimientos de evaluación y seguimiento, técnicas de análisis de información (como resultados de clima), estrategias de comunicación y gestión del cambio. Incluir en el plan de capacitaciones módulos para las plantas de personal de las diferentes entidades sobre: funciones y operación de las Comisiones de Personal de las diferentes entidades del orden distrital y la Comisión Distrital de Personal para la concertación de Bogotá D.C.
Temas considerados para fortalecer las competencias psicosociales o habilidades socioemocionales de los servidores para interactuar en un entorno favorable:
Manejo del estrés y resiliencia; adaptación al cambio e inteligencia emocional
¿Considera que los temas de capacitación abordados en 2025 para fortalecer sus competencias laborales ayudaron al cumplimiento de las metas propuestas durante la vigencia?
Sí

6.5 Identificación de necesidades oficina asesora de planeación.

FICHA IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES: OFICINA ASESORA DE PLANEACIÓN
EJES PRIORIZADOS
1. TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y CIBERCULTURA 2. HABILIDADES Y COMPETENCIAS SOCIOEMOCIONALES
TEMAS PRIORIZADOS EN CADA EJE:
EJE: PAZ TOTAL, MEMORIA Y DERECHOS HUMANOS EN ORDEN DE IMPORTANCIA
1. Cultura de Paz, Memoria y Transformación Social
EJE: TERRITORIO, VIDA Y AMBIENTE
1. Servicio al ciudadano, orientación al servicio público y lenguaje claro
EJE: MUJERES, INCLUSIÓN Y DIVERSIDAD
1. Enfoques conceptuales y normativos
EJE: TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y CIBERCULTURA
1. Análisis de datos para el desarrollo de competencias (Big Data, analítica de datos, programación, PowerBI, Excel, etc)
EJE: PROBIIDAD, ÉTICA E IDENTIDAD DE LO PÚBLICO
1. Formación ética y valores del servicio público
EJE: HABILIDADES Y COMPETENCIAS
1. Orientación al usuario y a los ciudadanos
Brechas de competencias técnicas y transversales evidencias en los equipos de trabajo para fortalecer los conocimientos y las competencias a nivel técnico de los servidores:
Brechas identificadas: 1. Análisis y gestión de información: limitada capacidad para la manipulación y análisis de datos en herramientas como Excel avanzado, Power BI y sistemas de información institucionales (SIMAT, SEGPLAN, SIIF, SAP). 2. Riesgos, control interno y MIPG: manejo insuficiente de metodologías de identificación, valoración y reporte de riesgos; desconocimiento del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), SARLAFT y guías de control interno. 3. Gestión documental y normatividad: aplicación inconsistente de lineamientos archivísticos, TRD, registro en Orfeo/Isolución y cumplimiento normativo. 4. Planeación estratégica y formulación de proyectos: conocimiento limitado en formulación, seguimiento y evaluación de proyectos de inversión bajo MGA y metodologías DNP. 5. Comunicación efectiva y redacción técnica: dificultades en la elaboración clara, precisa y coherente de informes, derechos de petición, respuestas a entes de control y comunicaciones oficiales. 6. Trabajo en equipo y gestión colaborativa: falencias en articulación entre dependencias, tiempos de respuesta y coordinación de información. 7. Gestión del tiempo y priorización: dificultad para cumplir cronogramas institucionales (PAA, POA, SEGPLAN, auditorías, reportes). Recomendaciones para la planeación de la capacitación 2026: ✓ Priorizar capacitaciones modulares según riesgos críticos detectados.

FICHA IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES: OFICINA ASESORA DE PLANEACIÓN

- ✓ Articular con Talento Humano un Plan Institucional de Capacitación (PIC) enfocado en: SECOP II, contratación y control presupuestal; análisis de datos e inteligencia institucional; debida diligencia en sistemas de administración del riesgo del lavado de activos y financiación del terrorismo (SARLAFT)
- ✓ MIPG.
- ✓ Formación archivística y normatividad sectorial.
- ✓ Competencias blandas: redacción, gestión del tiempo, articulación.
- ✓ Incluir diferenciación por niveles (asistencial, técnico, profesional, asesor).

FURAG:

- ✓ Temáticas de la Política de Gobierno Digital, entre ellas, Gobernanza, Innovación Pública Digital, Arquitectura de TI, Seguridad y Privacidad de la Información, cultura y apropiación, servicios ciudadanos digitales, decisiones basadas en datos, Estado abierto, servicios y procesos inteligentes, proyectos de transformación digital, estrategias de ciudades y territorios inteligentes.
- ✓ Capacitar a los grupos de valor e interés en el uso de los medios digitales dispuestos para acceder a la oferta institucional e interactuar con la entidad, como en: cursos en línea dispuestos en la sede electrónica de la entidad, talleres o capacitaciones virtuales realizadas por la entidad, talleres o capacitaciones presenciales realizadas por la entidad.
- ✓ Estrategias de capacitación a sus grupos de valor e interés.
- ✓ Defensa jurídica.
- ✓ Diseño o divulgación de sesiones, talleres o jornadas de formación en lenguaje claro, comprensible e incluyente
- ✓ Servicio y relacionamiento con la ciudadanía.
- ✓ inducción y reinducción: protocolos de servicio y relacionamiento con la ciudadanía para todos los canales de atención, normatividad de servicio a las ciudadanía, prevención temprana y superación de la estigmatización de las personas en proceso de reincorporación y reintegración, gestión de peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y denuncias (PQRSD), accesibilidad y de relacionamiento con personas en condición de discapacidad, enfoque diferencial, prevención y lucha contra la corrupción.
- ✓ Cultura de gestión de su conocimiento, preservación de la memoria y aprendizaje institucional e innovación.
- ✓ Capacitación y sensibilización en referencia a la conservación documental
- ✓ Espacios de aprendizaje sobre la generación, procesamiento, reporte, difusión y uso de información estadística
- ✓ Capacitación en temas relacionados con la Cultura de Paz
- ✓ Violencias de género y discriminación en el ámbito labor.

ÍNDICE DE TRANSPARENCIA:

Gestión pública, transparencia y lucha contra la corrupción; control social y participación ciudadana
Supervisores de contratos

ÍNDICE DE GOBIERNO ABIERTO BOGOTÁ:

- ✓ Gobierno abierto; transparencia, integridad y rendición de cuentas
- ✓ Gestión planeación y/o presupuesto público
- ✓ Inclusión poblacional, de género y/o diferencial
- ✓ Trámites y servicios
- ✓ Innovación pública
- ✓ Participación ciudadana

FICHA IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES: OFICINA ASESORA DE PLANEACIÓN
Necesidades puntuales de capacitación para quienes integran el equipo de la OAP:
Capacitación en sistemas de información institucional
Temas considerados para fortalecer las competencias psicosociales o habilidades socioemocionales de los servidores para interactuar en un entorno favorable:
✓ Gestión emocional y comunicación asertiva en entornos laborales de alta demanda (tema debido a que los equipos de trabajo enfrentan cargas operativas y requerimientos de alta exigencia que requieren una comunicación clara, manejo adecuado de emociones, resolución efectiva de situaciones de estrés y una interacción respetuosa entre dependencias. Fortalecer estas competencias contribuirá a mejorar el clima laboral, la coordinación interinstitucional y la calidad de los productos misionales.
¿Considera que los temas de capacitación abordados en 2025 para fortalecer sus competencias laborales ayudaron al cumplimiento de las metas propuestas durante la vigencia?
Sí

6.6 Identificación de necesidades por la OTIC

FICHA IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES: OFICINA DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES (OTIC)
Brechas de competencias técnicas y transversales evidencias en los equipos de trabajo para fortalecer los conocimientos y las competencias a nivel técnico de los servidores:
• Estado abierto: Taller de identificación de los datos abiertos y su uso práctico • Política de Seguridad de la Información. • Gestión de riesgos digitales y ciberseguridad • Protección de datos personales y normativa vigente. • Política de Gobierno Digital: Arquitectura empresarial y gestión de TI
Necesidades puntuales de capacitación para quienes integran el equipo de la OTIC:
Curso para los funcionarios de la OTIC, para certificarse como Auditores internos en la norma ISO 27001:2022

6.7 Necesidades según encuesta de desempeño institucional -DANE:

- Mujeres, diversidad e inclusión
- Transformación digital y cibercultura
- Identidad y vocación por el servicio público
- Código de integridad y valores del servicio público
- Ley de transparencia y del derecho de acceso a la información pública nacional.

- Creación de valor público
- Detección y prevención de riesgos de ciberseguridad
- Paz total, memoria y derechos humanos
- Territorio, vida y ambiente
- Gestión del conocimiento y la innovación

6.8 Necesidades generales según normatividad

- ✓ Contratación
- ✓ Gestión Documental
- ✓ Sistema Integrado de Gestión Administrativa SIGA y/o SGDEA: Sistema de gestión documental electrónico de archivo

6.9 identificación de necesidades oficina de Control Interno

FICHA IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES: OFICINA DE CONTROL INTERNO	
Brechas de competencias técnicas y transversales evidencias en los equipos de trabajo para fortalecer los conocimientos y las competencias a nivel técnico de los servidores:	
No reportan	
Necesidades puntuales de capacitación para quienes integran el equipo de la OCI:	
✓	Inteligencia Artificial aplicada a la Auditoría Interna (Transformación digital y uso de
✓	herramientas digitales para la auditoría interna).
✓	2. ISO 45001-Sistemas de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo
✓	3. ISO 39001-Sistema de Gestión de Seguridad Vial (SV)

6.10 Priorización de necesidades

Como resultado del análisis de las diferentes fuentes de información se observó que aunque se deben desarrollar actividades en todos los ejes que componen el plan de capacitación, los mayores esfuerzos deben orientarse a atender los ejes relacionados con Transformación Digital y Cibercultura, así como el de Habilidades y Competencias Socioemocionales y Probidad y Ética de lo Público.

Los principales ejes identificados cobran mayor relevancia en el contexto actual, dado que por un lado se observa el crecimiento acelerado y evolución tecnológica, transformación digital y cibercultura en todos los ámbitos organizacionales independientemente del sector y de otro lado se hace necesario mantener un equilibrio emocional en las personas que desarrollan actividades bajo este contexto. En este

sentido, el fortalecimiento y desarrollo de ciertas competencias y habilidades en los servidores públicos de la SED, se presenta como una prioridad para los servidores, no solo para mejorar la productividad, sino que además mejora la transparencia y se facilita la adaptación a la cultura de la entidad.

Así las cosas, *“La revolución de la era digital e inteligente trae otros retos adicionales en la modernización de entidades públicas y el desarrollo de competencias necesarias encaminadas al aprendizaje de herramientas digitales, análisis de datos, el big data, conocimiento y desarrollo de la nube, inteligencia artificial, Java Script, desarrollo web, diseño de experiencia del ciudadano, la seguridad cibernética, red neuronal convolucional, computación en la nube, internet de las cosas, interfaz de programación de aplicaciones y machine learning, entre otros, **sin perder de vista el conjunto de principios humanos como los valores y la integridad**”.* (negrilla nuestro)

De acuerdo con las necesidades identificadas en cada uno de los grupos de valor y/o fuentes de información descritas, el equipo técnico procede con la priorización de las necesidades y que harán parte del plan de trabajo o plan de acción el cual se consolida como un anexo al presente documento.

Dado que se han identificado un sin número de necesidades de capacitación, la priorización se realiza teniendo en cuenta tanto los recursos económicos disponibles, así como las capacidades que se tienen para el desarrollo incluido el equipo de personal a cargo del proceso.

Así mismo se tiene en cuenta la oferta de capacitación de otras entidades que complementan el PIC de la SED, tales como: Alcaldía, DASCD; Secretaría de Gobierno, Secretaría de Integración Social, Veeduría Distrital, Escuela Superior de Administración Pública y DAFP, entre otras.

7. PRESUPUESTO PARA LA EJECUCIÓN.

El presupuesto asignado para el desarrollo del Plan Institucional de Capacitación (PIC 2026) es de MIL CIENTO SETENTA Y CINCO MILLONES DE PESOS (\$1.175.000.000) que serán distribuido entre las diferentes actividades definidas en el cronograma y de acuerdo a las necesidades priorizadas.

8. PROGRAMAS DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.

8.1 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.*

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 y circular 24 de 2025, expedidas por el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital, la Secretaría de Educación del Distrito adopta para la vigencia 2026, el plan de inducción, el cual se adelanta por fases.

La Inducción se desarrolla a partir de diferentes momentos en modalidad presencial, virtual y/o mixta. El primer momento se realiza a través del contenido desarrollado por el DASCD y que corresponde al curso *ingreso al servicio público: Inducción – Reinducción*, con certificación de 48 horas, caso en el cual la Secretaría de Educación Distrital gestiona ante el DASCD, la inscripción de los Servidores una vez posesionados, realizando el seguimiento con el propósito de verificar la culminación del proceso.

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

Nº	MÓDULO	SUBTEMAS
1.	El Estado	Concepto de Estado y Estado Social de Derecho, Fines del Estado
		Estructura del Estado colombiano y Funciones del Estado.

Nº	MÓDULO	SUBTEMAS
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?
11.	El ABC de los datos personales	Protección de datos personales, conceptos y regulaciones, principios generales para el tratamiento de datos, deberes y obligaciones de las entidades para el tratamiento de datos.
12.	Acoso Laboral y Acoso Sexual Laboral	Comité de convivencia, conceptos y conductas de acoso laboral, Garantías contra actitudes retaliatorias.

Igualmente, acorde a la circular 24 de 2025 mencionadas líneas arriba, “(...) dentro del proceso de inducción y reinducción, serán de realización obligatoria para los y las servidoras del Distrito los cursos de Inteligencia Artificial Generativa y Visualización de Datos, con el propósito de ofrecer herramientas clave que contribuyan a mejorar la eficiencia, transparencia y efectividad en la gestión pública. Estas habilidades permiten

optimizar procesos, comunicar información de manera clara y estratégica, y responder de forma proactiva a las necesidades de la ciudadanía, fortaleciendo la capacidad del talento humano para liderar transformaciones positivas en Bogotá”.

Un segundo momento del proceso de inducción se realiza de manera virtual o presencial según el caso que permite la alineación, integración y/o acercamiento con la entidad, abordando los siguientes temas transversales: Código de integridad, Misión, Visión, Estructura Organizacional y Modelo Integrado de Planeación y Gestión, planes, programas y proyectos de la SED, orientación en aspectos disciplinarios y conflicto de intereses, sensibilización en servicio al ciudadano, Plan Estratégico de talento humano, aspectos salariales y prestacionales, entre otros.

8.2. Entrenamiento.

En el marco de la gestión del recurso humano en el sector público y de acuerdo con el DAFP, el entrenamiento, el entrenamiento en el puesto de trabajo es la preparación que se imparte en el ejercicio de las funciones del empleo con el objetivo de que se asimilen en la práctica los oficios; se orienta, por lo tanto, a atender, en el corto plazo, necesidades de aprendizaje específicas para el desempeño de las funciones, mediante el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes que se manifiesten en desempeños observables de manera inmediata.

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 temas, coordina y ejecuta la inducción específica de acuerdo con el perfil del cargo, en concordancia con el manual de funciones específico. Para este propósito se utiliza el documento controlado **14-IF-049**, descrito a continuación, el cual se remite al servidor una vez finalizada su jornada de inducción, con el fin de ser diligenciado entre las partes y luego ser remitido a la Dirección de Talento Humano.

 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. EDUCACIÓN Secretaría de Educación	ENTRENAMIENTO EN EL PUESTO DE TRABAJO DE LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEL DISTRITO
---	---

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 (Guía Metodológica para la - implementación del Plan Nacional de Formación y Capacitación (PNFC): Profesionalización y Desarrollo de los Servidores Públicos FUNCIÓN PÚBLICA – ESAP, diciembre de 2017). 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 con el perfil del cargo, en concordancia con el manual de funciones específico.

Nota: Una vez diligenciado este formato el funcionario debe remitirlo en pdf al correo electrónico de la Dirección de Talento Humano, debidamente firmado dentro de los treinta (30) días calendario contados a partir de la fecha de realización de la Inducción.

Nombres y apellidos del funcionario	
Documento de identificación	
Cargo	
Tipo de Nombramiento	
Dependencia	
Nombre del Jefe inmediato	
Acta de posesión No.	
Fecha de remisión del formato	DD/MM/AAAA

Por favor en el cuadro marque con una (X) frente a cada actividad la información que se indica a continuación:

#	Actividad	Aplica		Ejecutada		Responsable
		SI	NO	SI	NO	
1	Presentar el equipo de trabajo del área o Dependencia al nuevo funcionario.					Jefe inmediato o funcionario designado como facilitador del entrenamiento
2	Designar por parte del Jefe Inmediato a un funcionario del área o dependencia responsable de realizar el acompañamiento y seguimiento del nuevo funcionario durante el período de entrenamiento.					Jefe inmediato o funcionario designado como facilitador del entrenamiento
3	Ubicar el nuevo funcionario en el puesto de trabajo designado por el Jefe Inmediato.					Jefe inmediato o funcionario designado como

8.3 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” (Guía inducción y reinducción DAFP 2025). 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.

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 de este, 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.

8.4 Plan de Acción.

Las acciones de formación y capacitación que se proponen en el PIC 2026, 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, un alto número de servidores solicitan su derecho de disfrute de vacaciones para diciembre, tiempo que se utiliza para completar los cierres y los diferentes informes relacionados con la planeación e identificación de necesidades para la siguiente vigencia. (Ver anexo No. 1. Plan de trabajo).

9. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.

9.1 Participación de la Comisión de Personal.

Dado que la Comisión de Personal participa en la identificación de necesidades para los servidores de la Entidad por medio de diligenciamiento de los diferentes instrumentos, desde la

perspectiva de su rol como comisionados y sus aportes son tenidos en cuenta, también podrán realizar el seguimiento a la ejecución de las diferentes actividades previstas en el plan de acción.

9.2 Evaluación de satisfacción

Las actividades desarrolladas cuentan con una evaluación que permite contar con información o insumos para la medición de los indicadores adoptados para la ejecución y seguimiento del PIC. La evaluación cuenta con preguntas diseñadas para obtener información detallada sobre la percepción y experiencias de los participantes, con el fin de asegurar alcanzar los objetivos propuestos para cada actividad en cuanto a contenidos, organización y beneficios, además de identificar acciones de mejora.

9.3 Evaluación de impacto

Tiene como objetivo medir el impacto que generan las actividades desarrolladas en cada vigencia especialmente aquellas que tengan una mayor amplitud de horas y profundización (cursos, diplomados, otros) considerando aspectos clave como la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos y los cambios positivos generados en los participantes tanto para el desempeño de las actividades como para los equipos de trabajo. Debido a que el impacto o los cambios derivados de los procesos de capacitación no se reflejan de manera inmediata, esos se realizan generalmente de un año a otro, es decir tomando como referencia lo ejecutado el año inmediatamente anterior a la aplicación del instrumento de evaluación.

9.3.1 Indicadores.

Nombre indicador	Objetivo	Tipo	Tendencia	Descripción e interpretación	Formula, unidad de medida, tolerancia y frecuencia de medición
Nivel de asistencia de actividades de formación y capacitación	Determinar el nivel de asistencia de los servidores administrativos de la entidad en los diferentes procesos y actividades de formación y capacitación ofertados al	Eficacia	Creciente o incremental	Descripción: Número de servidores participantes. Número total de servidores administrativos. Interpretación:	Formula: $A/B \times 100$ Unidad de medida: Porcentaje Tolerancia superior: 80% Tolerancia inferior: 65%

	interior de la SED			El nivel de cobertura de los servidores administrativos que participan en los procesos y actividades de formación y capacitación de la entidad fue de x % encontrándose o no dentro del margen de tolerancia.	Frecuencia de medición: Trimestral
Nivel de satisfacción en las actividades de formación y capacitación.	Determinar el nivel de satisfacción de los servidores administrativos de la entidad en los diferentes procesos y actividades de formación y capacitación ofertados al interior de la SED.	Efectividad	Constante	Descripción: Desempeño del facilitador. Cumplimiento de los objetivos del espacio de formación. Recursos y otros aspectos utilizados. Interpretación: El nivel de satisfacción de los servidores administrativos que participan en los procesos y actividades de formación y capacitación de la entidad fue de un promedio x encontrándose o no dentro del margen de tolerancia. Nota aclaratoria: El indicador permite identificar el nivel de satisfacción de los	Formula: $(A+B+C) / 3$ Unidad de medida: Promedio satisfacción Tolerancia superior: 5 Tolerancia inferior: 3 Frecuencia de medición: Trimestral

				servidores administrativos que participan en los diferentes procesos y actividades relacionadas con el componente de formación y capacitación, teniendo en cuenta las tres variables descritas. La evaluación se evalúa tipo escala Likert de 1 a 5, siendo 1 la menor calificación y 5 la mayor.	
--	--	--	--	---	--

Variable	Indicador	Objetivo	Descripción	Definición
Reacción	Evaluación de la satisfacción	Permite explorar la reacción de los participantes en los procesos de formación.	Porcentaje de satisfacción del proceso de formación.	Número de servidores satisfechos/ Número de servidores que tomaron el proceso de formación *100
Aprendizaje	Resultado de Aprendizaje	Permite indagar por el conocimiento que adquieren los participantes con el proceso de formación y capacitación.	Porcentaje alcanzado en el post-test comparado con los conocimientos antes del proceso formativo.	Número de servidores que superaron el post-test/ Número de servidores que tomaron el proceso de formación *100
Transferencia	Incorporación del aprendizaje en la práctica laboral	Permite analizar las actitudes (puntos de vista y opiniones de los actores sobre la temática), la información y el conocimiento adquirido, y el uso que se le puede dar	Uso del conocimiento en la práctica laboral.	Número de servidores que refieren contribución del proceso de formación en el cumplimiento de los resultados del área/ Número de servidores

		dentro de la organización y en los procesos, programas y actividades a cargo. Igualmente, el comportamiento que se relaciona con las prácticas y acciones que tienen que ver con el conocimiento adquirido y su aplicación en el entorno laboral para atender a requerimientos de su labor.		que tomaron el proceso de formación *100
Resultados e impacto	Evaluación de las competencias	Permite mejorar en el desempeño de sus funciones.	Porcentaje de desempeño de los servidores formados.	Número de servidores que cuentan con incremento en el desempeño/ Número de servidores que tomaron el proceso de formación *100
	Productividad	Se mide con aspectos de cantidad, cumplimiento de las normas y mejor utilización de los procedimientos.	Percepción tanto del servidor que toma la capacitación como de su jefe directo sobre el aporte del proceso de formación recibido sobre su productividad laboral.	Número de servidores sobre los cuales el jefe directo refiere contribución del proceso de formación en la productividad laboral/ Número de servidores que tomaron el proceso de formación *100
	Clima laboral	Permite la triangulación del resultado de clima laboral de la entidad y del área correspondiente con el resultado obtenido tras el proceso de capacitación.	Porcentaje de mejora del clima laboral.	Se relaciona el porcentaje obtenido

Nota: La entidad podrá adoptar los indicadores establecidos por el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital – DASCD y en caso de ser necesario utilizará los que más se ajusten al proceso y/o los acordados con la Oficina Asesora de Planeación para los diferentes reportes.

9.4 Mecanismos de Socialización del PIC y del Plan de Acción.

Tanto el documento técnico del PIC como el plan de acción, son publicados en la página web de la entidad y en la intranet en el **botón de transparencia y acceso a la información pública** en el mes de enero, con el fin de darle aplicación al principio de publicidad y sea de fácil acceso a los diferentes grupos de valor. En tal sentido, la información es dada a conocer a través de los diferentes medios de comunicación oficiales de la Entidad.

Así mismo, las actividades ofertadas se socializarán a través del correo oficial de prensa sed y/o el correo de capacitación como mecanismos complementarios de publicidad y comunicación.

10. REGLAMENTO DE LA CAPACITACIÓN.

Las condiciones para el acceso a los programas de capacitación se establecen con base en lo señalado por el Decreto 1567 de 1998, literal C), artículo 11, donde se define la “(...) **obligación de cada una de las entidades del Estado (...), de establecer un reglamento interno en el cual se fijen los criterios y las condiciones para acceder a los programas de capacitación**”. (negrilla propia), así como lo dispuesto en la Ley 1960 de 2019.

10.1 Referentes normativos

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”.

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”.

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”.

Ley 1952 de 2019 “Por medio de la cual se expide el código general disciplinario”.

10.2 Obligaciones de la entidad

De conformidad con el artículo 11 del Decreto 1567, son obligaciones para las entidades del estado en temas de capacitación las siguientes:

a. Identificar las necesidades de capacitación, utilizando para ello instrumentos técnicos que detecten las deficiencias colectivas e individuales, en función del logro de los objetivos institucionales;

b. Formular, con la participación de la Comisión de Personal, el plan institucional de capacitación, siguiendo los lineamientos generales impartidos por el Gobierno Nacional y guardando la debida coherencia con el proceso de planeación institucional;

c. Establecer un reglamento interno en el cual se fijen los criterios y las condiciones para acceder a los programas de capacitación; (negrilla nuestra)

d. Incluir en el presupuesto los recursos suficientes para los planes y programas de capacitación, de acuerdo con las normas aplicables en materia presupuestal;

e. Programar las actividades de capacitación y facilitar a los empleados su asistencia a las mismas;

f. Establecer previamente, para efectos de contratar actividades de capacitación, las condiciones que éstas deberán satisfacer en cuanto a costos, contenidos, metodologías, objetivos, duración y criterios de evaluación;

g. Evaluar, el impacto del plan de capacitación, adoptado y aplicando para ello instrumentos técnicos e involucrando a los empleados;

i. Presentar los informes que soliciten el Departamento Administrativo de la Función Pública, el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital y la Escuela Superior de Administración Pública.

j. Ejecutar sus planes y programas institucionales con el apoyo del Talento humano de la entidad o de otras entidades, de sus centros de capacitación o los del sector administrativo al cual pertenecen, de la Escuela Superior de Administración Pública o de establecimientos públicos o privados legalmente autorizados, o con personas naturales o jurídicas de reconocida idoneidad. La contratación se ceñirá a las normas vigentes sobre la materia.

k. Diseñar los programas de inducción y de reintroducción a los cuales se refiere este Decreto - Ley e impartirlos a sus empleados, siguiendo a las orientaciones curriculares

que imparta la Escuela Superior de Administración Pública bajo la orientación del Departamento Administrativo de la Función Pública.

10.3 Obligaciones de los servidores

El artículo 12 del Decreto Ley 1567 de 1998, señala que el empleado tiene las siguientes obligaciones en relación con la capacitación:

- a. Participar en la identificación de las necesidades de capacitación de su dependencia o equipo de trabajo;*
- b. Participar en las actividades de capacitación para las cuales haya sido seleccionado y rendir los informes correspondientes a que haya lugar;*
- c. Aplicar los conocimientos y las habilidades adquiridos para mejorar la prestación del servicio a cargo de la entidad;*
- d. Servir de agente capacitador dentro o fuera de la entidad, cuando se requiera;*
- e. Participar activamente en la evaluación de los planes y programas institucionales de capacitación, así como de las actividades de capacitación a las cuales asista;*
- f. Asistir a los programas de inducción o reinducción, según su caso, impartidos por la entidad.*

10.4 Criterios y condiciones para el acceso de los servidores a los eventos de capacitación

1. Los servidores públicos independientemente de su tipo de vinculación con el Estado podrán acceder a los programas de capacitación y de bienestar que adelante la Entidad, atendiendo a las necesidades y al presupuesto asignado. **Cuando el presupuesto no sea suficiente se dará prioridad a los empleados con derechos de carrera administrativa (Ley 1960 de 2019).** (negrilla nuestra).
2. Además del criterio de prioridad mencionado en el numeral anterior, cuando los cupos sean limitados, se dará prelación a los servidores que tengan relación directa entre las funciones desempeñadas y los temas de la capacitación a ser desarrollada, siempre y cuando no se observe inasistencia a procesos anteriores.

3. La asignación de cupos para los eventos de capacitación que requieran de inscripción se realizará teniendo en cuenta el orden de registro y/o las condiciones publicadas en la convocatoria; el servidor adquiere el compromiso de asistencia desde el momento de la inscripción. En todo caso cuando se encuentre que alguno de los inscritos participó en un proceso igual o similar al ofertado durante el último año, se le dará prioridad a quien no haya accedido al proceso formativo.
4. Los servidores deberán mantener informados a sus superiores inmediatos sobre las actividades de formación y capacitación a las que sean inscritos y/o convocados dentro de la jornada laboral y de manera presencial, como mecanismo adicional para garantizar la asistencia, siempre y cuando el programa se realice de manera presencial.
5. Es obligación de los servidores asistir a los eventos de capacitación a los que sean convocados, de conformidad con lo señalado en la norma, so pena de las actuaciones administrativas y/o disciplinarias.
6. Cuando los procesos de capacitación conlleven a módulos de aprendizaje continuos o por niveles, se continuará en el siguiente nivel, dado que cualquier proceso formativo requiere observar el avance, tal como ocurre a manera de ejemplo con el programa de Bilingüismo. En caso de no observarse avance hacia un nivel superior será retirado del proceso y no podrá participar en un proceso similar hasta por dos periodos.
7. Los servidores deberán *“aplicar los conocimientos y las habilidades adquiridos para mejorar la prestación del servicio a cargo de la entidad”*, generando la cultura de difundir y compartir la información, además de observar y atender las demás obligaciones contenidas en el artículo 12 del Decreto Ley 1567 de 1997, facilitando la transferencia del conocimiento.
8. Cuando se expidan certificados de participación y/o aprobación de los eventos de capacitación realizados por parte de entidades de educación, ya sea de manera presencial, virtual o mixta, el servidor público tendrá derecho siempre y cuando haya aprobado académicamente y haya alcanzado una asistencia mínima del 80%.

10.5 Seguimiento a la asistencia

La Dirección de Talento Humano, realizará seguimiento sobre la aplicación y cumplimiento del presente reglamento.

Con el propósito de salvaguardar los intereses de la entidad, cuando se observe inasistencia reiterada a los procesos de capacitación por parte de los servidores o se compruebe que abandonaron las actividades de capacitación sin justa causa, la Dirección

de Talento Humano podrá adelantar las actuaciones administrativas que en virtud de la normatividad vigente le competan.

Los jefes inmediatos de los servidores públicos apoyarán el seguimiento y evaluación a través de la medición del impacto de la capacitación a través del instrumento o instrumentos adoptados por la Dirección de Talento Humano para tal fin.

11.ANEXOS.

Anexo No. 1: Plan de acción 2026

Ubicación sitio web:

https://www.educacionbogota.edu.co/portal_institucional/transparencia-politicas-lineamientos-manuales-planes-estrategicos-sectoriales-institucionales