pLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN - 2020

INSTITUTO CARO Y CUERVO

## PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN

JUSTIFICACIÓN

En el marco de la Política de Gestión Estratégica de Talento Humano, en el subcomponente de Desarrollo, se encuentra la capacitación como una de las categorías que coadyuvan en la consecución de servidores públicos con un mayor nivel de desarrollo y compromiso; mayor productividad del Estado e incremento en los índices de satisfacción de los grupos de interés con respecto los servicios prestados.

Así las cosas, el Plan Institucional de Capacitación –PIC– del Instituto Caro y Cuervo se constituye en un elemento de vital importancia, para disminuir las brechas de aprendizaje de los servidores y promover el intercambio de conocimientos entre los mismos, lo cual redunda en el mejoramiento del desempeño institucional, el cumplimiento de la misión institucional, sus objetivos estratégicos y el avance hacia el cumplimiento de la visión.

OBJETIVO

Definir las estrategias conceptuales y prácticas para poner en marcha el Plan Institucional de Capacitación del Instituto Caro y Cuervo, para dar alcance a las necesidades planteadas por los funcionarios de la entidad.

LINEAMIENTOS PEDAGÓGICOS Y CONCEPTUALES

MARCO CONCEPTUAL

1. Propósitos del PIC

La capacitación y la formación son, en esencia, procesos educativos, por lo que constituyen acciones educativas intencionales en entornos organizacionales cuyos actores principales –receptores participantes y activos– son los servidores públicos. El Plan Institucional de Capacitación es, por tanto, un instrumento de gestión educativa que apunta a un conjunto de objetivos y metas estratégicas de la entidad.

La gestión es integral, puesto que involucra aspectos pedagógicos y operativos que marchan de manera coherente, articulada y planificada. No obstante, los recursos financieros y esfuerzos operativos giran en torno a un solo propósito como es lograr un cambio deseado en la entidad a partir de un conjunto de aprendizajes concretos y previamente definidos.

2. Ejes temáticos propuestos por el Departamento Administrativo de la Función Pública

Gestión del conocimiento creación de valor público gobernanza para la paz

De otra parte, Francisco Longo, redactor de la Carta Iberoamericana de la Función Pública, expresa en su presentación del Congreso Internacional “Prospectiva del Servicio Civil en Bogotá” (2017), que la función pública en Iberoamérica es semejante a un “gran elefante en la sabana global digital” que “ha ido cambiando mediante adaptaciones graduales que no han transformado en profundidad sus estructuras de poder y sus modos de funcionamiento”.

El mundo se ha transformado. La globalización y digitalización han impuesto nuevos paradigmas culturales. La sociedad industrial basada en la centralización del conocimiento ha cedido su lugar a una sociedad donde los ciudadanos juegan un rol activo como productores de información y conocimiento. En la web 1.0 –y otros medios tradicionales de comunicación– el saber se comparte unidireccionalmente. La web 2.0 ha abierto las puertas para que cualquier ciudadano, con acceso a internet y un mínimo de competencias tecnológicas, de manera que pueda construir, compartir, crear y acceder a información.

La velocidad de los avances tecnológicos y culturales ejerce una presión sobre la fuerza laboral mundial.

Buena parte de los conocimientos y habilidades técnicas que los trabajadores aprendieron hace 10 años, seguramente han avanzado o mudado en sus métodos y comprensiones.

Este PIC, por tanto, busca liderar en la entidad el desarrollo de un talento humano:

* Preparado y actualizado en competencias técnicas transversales y específicos.
* Adaptado a las necesidades de la sociedad del conocimiento.
* En constante aprendizaje.
* El diseño de este PIC contempla y parte del reconocimiento de servidores públicos con las siguientes características:
* Adultos laboralmente activos en el Siglo XXI y, por tanto, partícipes de la sociedad del aprendizaje, del conocimiento y la información.
* Disponen de tiempos limitados para participar en espacios formales de capacitación, entrenamiento o inducción.
* Tienen derecho y están obligados a participar en programas de capacitación y formación.
* Están limitados en su actuar por un conjunto de arreglos normativos, tales como el Manual de funciones y competencias laborales, el Código único disciplinario, entre otros.

Desde el punto de vista de la andragogía y, en términos generales, la condición de adultez, implica para los procesos educativos:

Considerar su experiencia. Los procesos educativos deben partir de y apoyarse en el acumulado de experiencias del adulto.

Aplicación inmediata. Los temas o contenidos vistos deben tener una aplicación cercana e inmediata en el tiempo. Los adultos no aprenden algo “para aplicarlo algunos años más adelante”.

Demandas del entorno institucional. Los roles sociales y exigencias del entorno determinan los intereses de aprendizaje.

Mayor autonomía. Los adultos cuentan con un margen más amplio de autonomía frente a la participación.

Horizontalidad. Las relaciones educativas e institucionales se esperan más bidireccionales y participativas.

3. Contenido de la acción de capacitar

Los programas de aprendizaje buscan desarrollar capacidades y fortalecer competencias. Es necesario aclarar el contexto de los conceptos que orientan el PIC, pues los términos que se usan nunca son neutros -aún menos en el campo de la educación- y poseen una visión particular; una postura implícita sobre el proceso de enseñar y aprender.

En este apartado se generan comprensiones comunes sobre los conceptos de:

1. Aprendizaje
2. Capacidades
3. Competencias

Aprendizaje

El pilar fundamental de la educación es el aprendizaje, fenómeno situado con una ubicación temporal (histórica), espacial (geográfica) y estructural (en las instituciones): cualquier cambio real en el aprendizaje tiene un efecto –identificado o no– en las prácticas sociales y culturales, ya sea para perpetuarlas (reproductivas) o modificarlas (transformativas). Es un proceso profundo y sencillamente cotidiano.

En el presente PIC se concibe el aprendizaje como un conjunto de transformaciones relativamente sostenidas en las formas de relación de los servidores con su entorno social, cultural y material. La visión tradicional del aprendizaje como un cambio de conducta o creencias, se amplía desde una mirada hacia el contexto y la cotidianidad de los seres humanos.

Las consecuencias prácticas de esta comprensión para la formulación del PIC y las metodologías son sustanciales. Se organizan procesos de capacitación y formación cuyos contenidos y temáticas guardan estrecha relación con la cotidianidad laboral de los servidores.

Los aprendizajes que se promueven son:

1. Significativos: convocan sus conocimientos previos, biografías, intereses y necesidades de sus labores diarias (de ahí la importancia de un buen diagnóstico).
2. Transferibles: Tienen una aplicación práctica y efectiva en la entidad. Nuestros programas de aprendizaje usan metodologías que favorecen la generalización del conocimiento y habilidades a otros contextos.

Se apuesta por conocimientos profundos, no inertes. Aprendizajes aplicados, no memorísticos. Transferencia de saberes, no de información.

Desarrollo de capacidades

El presente PIC parte del enfoque de capacidades del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y, por tanto, se orienta desde los siguientes principios:

Perspectiva del potencial. Los servidores y las entidades ya cuentan con saberes y prácticas que es preciso identificar, apreciar, sistematizar e impulsar.

Generación de transformaciones. Se espera cambiar sistemas de valores, prácticas, saberes que promuevan el empoderamiento de las entidades y sus servidores.

Expertos de nosotros mismos. Las soluciones externas promueven la apropiación interna de saberes y habilidades.

Centrado en proceso. Las acciones de capacitación parten de una mirada sostenida, estructurada y coherente; a largo plazo.

Perspectivas colectivas, no individualistas. El paradigma es colaborativo, amplio, no competitivo y basado en sinergias.

Fortalecimiento de competencias

Los seres humanos somos sistemas orgánicos y complejos, determinados por dimensiones. El conocimiento intelectual es solo una de nuestras facetas. Se parte de un enfoque general por competencias que propone tres dimensiones:

Conocimientos Saber/Saber

Formación es distinto a información. Se buscan conocimientos profundos, no superficiales. El primero, involucra un aprendizaje memorístico de información que se integra a la persona, pero que no permite una aplicación práctica y significativa en entornos fuera del proceso de aprendizaje. El segundo implica la aplicación, generalización o transferencia efectiva de la información a los retos, problemas o situaciones cotidianas en las entidades

Actitudes (Saber/Ser)

Las actitudes son tendencias de comportamiento que envuelven estados afectivos y valoraciones positivas/negativas hacia eventos o personas.

Habilidades (Saber/Hacer)

Las habilidades son conjuntos de destrezas que permiten adaptarse al entorno, resolver problemas y actuar efectivamente sobre el mundo. Habilidad para programar, montar bicicleta, cepillarse los dientes. Están íntimamente ligadas a la imitación y práctica reiterada. La repetición conlleva a que éstas se desenvuelvan.

Se establecen, entonces, las siguientes diferenciaciones conceptuales:

* Capacidades no son lo mismo que competencias. La primera incluye a la segunda.
* Competencias no es equivalente a habilidades. La primera incluye a la segunda.
* Destrezas no es lo mismo que habilidades. La primera incluye a la segunda.
* Información es distinto a conocimiento. La primera es la base de la segunda.

4. ¿Cómo capacitamos? (Medios y metodologías)

Tipos de acciones formativas

Luego de aclarar el para qué, a quiénes (y dónde) y el contenido de la acción de capacitar, se establecen los medios a través de los cuales se desarrollan –pedagógicamente hablando– las acciones de capacitación.

El DAFP reconoce tres tipos de programas de aprendizaje: inducción (mínimo 100 horas), entrenamiento y capacitación (hasta 160 horas).

Modalidades de capacitación

Presencial. Proceso educativo que se desarrolla principalmente a través de espacios cara a cara entre estudiantes y formadores, en un mismo espacio y tiempo.

Virtual. Proceso educativo que se desarrolla a través de una mediación tecnológica digital y que no exige la presencia simultánea de los actores, contenidos y objetos educativos en un mismo escenario espacio-temporal.

Mixta. Proceso educativo que se desarrolla a través una combinación de las dos modalidades mencionadas anteriormente.

No se considera a una capacitación de carácter mixto, cuando se desarrolla predominantemente presencial, acompañada de la revisión de algún material digital. Tampoco aplica el término “mixto” cuando se desarrolla un proceso educativo predominantemente virtual y el participante asiste ocasionalmente a un proceso presencial de sensibilización o de evaluación.

Principios metodológicos

Las metodologías se enfocan a generar resultados educativos de calidad. Su objetivo no se reduce a mostrar indicadores cuantitativos basados en número de servidores(as) atendidos(as).

Dicha calidad se promueve cuando se cuenta con formadores:

1. Altamente competentes.
2. Sinceramente comprometidos con el desarrollo del servicio civil.
3. Expertos en el uso de pedagogías activas (que promueven conocimientos profundos, no inertes).

Aprendizaje colaborativo: partiendo de los principios de la andragogía y del desarrollo de capacidades, arriba mencionados, se parten de las siguientes premisas:

1. Los servidores cuentan con experiencias valiosas.
2. Las entidades y sus colaboradores son expertos de sí mismos.
3. La visión es colaborativa y no individualista.

En ese sentido, el presente Plan Institucional de Capacitación plantea espacios para promover el mutuo aprendizaje, el reconocimiento y sistematización del saber, la gestión del conocimiento que se halla implícita en las prácticas cotidianas. Los espacios de aprendizaje van más allá del simple hecho de “dictar una clase” o “dar una conferencia”.

Personalización del aprendizaje: una misma estrategia no es funcional para todos los servidores, a razón de la diversidad misma del ser humano: niveles de habilidad, intereses, inteligencias múltiples, estrategias de aprendizaje, canales de comunicación. En este sentido, el presente Plan Institucional de Capacitación dispone de técnicas diversas de enseñanza.

Desde este punto de vista, el aprendizaje personalizado no significa disponer un docente para cada servidor.

Las estrategias de capacitación abren las puertas a favorecer la autonomía en el aprendizaje, usar distintos canales de comunicación (escrito, audio, video), favorecer la interacción entre servidores(as) y crear metodologías colaborativas, espacios de retroalimentación y creación de redes de aprendizaje desde intereses comunes. Creatividad, diversidad y autodeterminación son palabras que describen muy bien este principio metodológico.

Aprendizaje desde proyectos y basado en problemas: este principio metodológico –mencionado en la Guía Metodológica del DAFP–- se basa en tres premisas:

1. Los estudiantes se responsabilizan y controlan su propio proceso de aprendizaje.
2. Los estudiantes diseñan y construyen soluciones a problemas de la vida real.
3. El trabajo se realiza en pequeños grupos.

El aprendizaje basado en problemas y proyectos es una vía efectiva para ser coherentes con la concepción de aprendizaje expuesta más arriba: un aprendizaje situado e íntimamente anclado a la cotidianidad; un aprendizaje de conocimientos profundos, significativos y transferibles a contextos reales.

Promover el aprendizaje sin fronteras (cualquier lugar, cualquier momento): desde hace décadas, ha sido claro para la pedagogía que el aprendizaje va más allá de los espacios que la escuela o el trabajo plantean.

La entidad es un espacio de aprendizaje para la vida y en la vida. Tanto las conferencias de dos horas, donde un experto comunica lo que sabe a un público masivo, como el café, los medios de divulgación interno, el quehacer de los equipos de trabajo, son todos espacios de aprendizaje.

5. Cómo evaluar

Evaluación formativa

El término evaluación es distinto al de calificación. Se espera que los formadores desarrollen procesos de evaluación formativa que permitan monitorear y fomentar el aprendizaje de los servidores. No se educa para evaluar. Se educa para aprender. La evaluación formativa es un enfoque didáctico sugerido para todos los formadores.

Evaluación institucional

“Los esquemas de evaluación más utilizados se concentran en la gestión de la capacitación. El 99% de las entidades tanto del nivel nacional como territorial no evalúan el impacto de la capacitación, ni los conocimientos adquiridos y, menos aún, la aplicabilidad en el puesto de trabajo.” (p. 38. DAFP, 2017).

A nivel institucional se sugiere revisar la propuesta de la Guía Metodológica del DAFP (2017), en donde se proponen los niveles de satisfacción, apropiación de conocimientos, aprendizaje de habilidades, aplicaciones de lo aprendido, indicadores del colaborador e impacto financiero en la entidad. En este punto es fundamental aclarar que todos los procesos deben ser evaluados en al menos uno de los niveles.

Dependiendo del grado de madurez y consistencia en el tiempo de los procesos formativos, se podrá aplicar niveles de evaluación cada vez más profundos.

ENFOQUE PEDAGOGICO

Una teoría de aprendizaje o enfoque pedagógico no puede abarcar la diversidad de factores involucrados en los programas de capacitación de la entidad.

El propósito debe ser articular nuestros recursos y acciones para facilitar aprendizajes en los servidores. En otras palabras, se asume una postura donde la teoría seleccionada está al servicio del diseño y desarrollo de programas de formación y capacitación pertinentes y útiles para la entidad. Es una verdad al servicio de propósitos sociales e institucionales.

Educación tradicional

La UNESCO describe seis presupuestos de la educación tradicional como producto de los modelos propios de la primera revolución industrial. El enfoque pedagógico que asume el presente PIC pretende superar estas concepciones tradicionales que limitan los alcances y posibilidades de la acción creativa de educar.

Los supuestos del enfoque tradicional son los siguientes:

1. Aprender es difícil

La dimensión lúdica, la construcción de espacios cómodos y tranquilos y el disfrute en el proceso son señales negativas de una educación de buena calidad. La seriedad en los espacios de capacitación es símbolo inequívoco de que las cosas se están haciendo bien.

2. Para aprender es importante centrarse en el déficit

La meta de los programas de aprendizaje es descubrir “lo que hace falta”, cubrir brechas e identificar deficiencias en los estudiantes. La evaluación a través de la calificación aprobatoria es en sí misma una buena manera de fomentar el aprendizaje.

3. “El aprendizaje es un proceso de transferencia y recepción de información”

El rol de los estudiantes es memorizar y/o reproducir lo que escuchan en las clases; lo que comunica el facilitador se concibe normalmente como la verdad. Este principio sitúa al docente como centro del proceso educativo.

4. El aprendizaje es un fenómeno individual y solitario

Los seres humanos aprenden más y mejor cuando se plantean tareas o se desarrollan acciones para desarrollar en solitario. La interacción, el interaprendizaje y la construcción colectiva pasa a un segundo plano (y además distrae).

5. “El aprendizaje es un proceso lineal”

Los procedimientos, técnicas, herramientas y soluciones que se enseñan tienen una misma secuencia lógica. Los problemas tienen una única forma de ser solucionados y normalmente es la que muestra el docente.

6. El aprendizaje es un proceso racional

Lo afectivo y motivacional no determinan el aprendizaje. El proceso de enseñanza se debe enfocar en la dimensión racional de los seres humanos, puesto que es ésta la que promueve el desarrollo y la productividad.

A continuación, se describen dichos enfoques, bajo el amparo del constructivismo.

Constructivismo y Socio Construccionismo

La bibliografía sobre el constructivismo es extensa: algunos enfoques son altamente biológicos, otros se centran en principios y procesos de elaboración del conocimiento desde el sujeto, hasta corrientes que sitúan la historia y el contexto socio cultural como determinante en la configuración de sujetos.

El constructivismo es una postura no mecanicista y no positivista del aprendizaje. Esto quiere decir que se asume que la apropiación del conocimiento no sucede por una simple comunicación de información o por una “abstracción” de los fenómenos del entorno como una “copia o reflejo” de la realidad.

La realidad la construyen los sujetos activamente basadas en sistemas de creencias y prácticas derivadas de las posibilidades de su sistema nervioso, la biografía y las influencias culturales.

El constructivismo asume, por tanto, que:

* El actor central del proceso educativo es el estudiante.
* El objetivo del proceso educativo es el aprendizaje
* El estudiante es un sujeto activo, que construye el conocimiento (y no lo recibe pasivamente).
* El aprendizaje no ocurre aislado de las presiones, tensiones y factores políticos, culturales, sociales.
* En términos didácticos (estrategias, técnicas y actividades de enseñanza), una postura constructivista implica que el aprendizaje se promueve cuando:

1. Se basa en situaciones reales, problemas cotidianos, retos significativos para la realidad de los servidores.
2. Los conocimientos previos de los servidores son activados.
3. Los nuevos conocimientos o habilidades se demuestran y no solamente se transmite información acerca de ellos.
4. Se crean situaciones, retos o problemas para que los servidores apliquen los nuevos conocimientos o habilidades.
5. Se invita o moviliza a los servidores a transferir y adaptar los nuevos conocimientos o habilidades a su realidad laboral.

Superación del modelo educativo tradicional

En contraposición a los seis supuestos sobre la educación tradicional, la postura constructivista y socio construccionista asume los siguientes principios:

1. “Aprender es un proceso natural”

Los seres humanos estamos dispuestos a aprender. Nuestro sistema nervioso central tiene la suficiente neuroplasticidad como para modificar sus creencias y prácticas.

El rol del docente es diseñar ambientes de aprendizaje suficientemente atractivos, significativos e interesantes que motiven a los estudiantes para aprender y desarrollarse integralmente. Se rescata la dimensión lúdica y afectiva como motores de la apropiación de conocimientos.

1. El aprendizaje se fomenta cuando se centra en el potencial (no solamente en el déficit)

Si bien es importante considerar aquello que es preciso mejorar o tener en mente, las deficiencias o brechas de capacitación, la mirada debe ampliarse hacia aquello que, si funciona, hacia las capacidades, posibilidades y recursos de los estudiantes.

Considerar su saber, experiencias y diversidad de habilidades. El aprendizaje ocurre también desde una mirada apreciativa (ver enfoque de capacidades, PNUD, Sección: Lineamientos conceptuales).

3. “El aprendizaje es un proceso activo, no pasivo”

Formar no es informar. El rol del docente no es “dictar clase”. Los cursos virtuales no son bibliotecas de pdf. Los seres humanos aprenden cuando se les interpela, cuando se generan desequilibrios cognitivos, cuando se les invita a pensar críticamente, cuando los conocimientos se aplican y se prueban en la realidad, cuando se equivocan y se da la oportunidad de explorar.

El cerebro no es un dispositivo de captura de información sin filtro. El cerebro es un obrero que construye activamente su realidad. Como es claro con las nuevas dinámicas de la Web 2.0., el ser humano no solamente consume información, sino también la produce activa y colaborativamente.

1. El aprendizaje es un fenómeno interaccional y social

Sin cultura no hay aprendizaje. La inteligencia y el conocimiento están distribuidos. Cada individuo tiene algo por aprender y algo por enseñar. Los servidores públicos han acumulado un saber valioso, unas experiencias, que si se conectan y entrelazan dan origen a aprendizajes colectivos mayores y cualitativamente superiores.

En la interacción las creencias se cuestionan, los paradigmas se amplían y las miradas se diversifican. La interacción social intencionada hacia el aprendizaje es una vía al desarrollo humano. Se dejan atrás las visiones competitivas y se abren las puertas a la cooperación, a la colaboración para el mutuo aprendizaje.

El docente diseña ambientes que promueven la interacción y el inter-aprendizaje.

1. El aprendizaje puede ser lineal y no lineal

Las actividades, los problemas y los métodos planteados en los espacios de aprendizaje pueden tener una única vía de solución o desarrollo; o no. La verdad es relativa, se pone en discusión.

El aprendizaje ocurre cuando se despierta la creatividad, la divergencia y la originalidad encaminada a un mismo propósito. Para este fin, las relaciones ocurren de manera horizontal y dialógica.

Todo docente está abierto a la crítica, la conversación y la construcción colectiva y creativa del conocimiento.

El aprendizaje es un proceso racional, emocional y motivacional. La razón es solo una de varias dimensiones humanas. Los seres humanos no aprenden de manera forzada. Sin motivación, sin curiosidad o interés no hay aprendizajes profundos.

Es necesario involucrar el aspecto afectivo en el aprendizaje. Esto quiere decir que las capacitaciones deben capturar el interés de los estudiantes a partir del diseño de ambientes creativos y de la construcción de un sentido.

Los sentidos se construyen al formular apuestas educativas cercanas a las necesidades e intereses de los servidores, esto es, apuestas significativas y pertinentes.

Así pues, son estas las apuestas teóricas que orientan los programas educativos del presente PIC.

El objetivo de la entidad es diseñar, filtrar e implementar procesos de enseñanza altamente cercanos a los principios mencionados en este apartado.

GLOSARIO

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

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

**Competencias laborales**: Conjunto de los conocimientos, cualidades, capacidades y aptitudes que permiten discutir, consultar y decidir sobre lo que concierne al trabajo

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

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

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

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

**Entrenamiento**: Modalidad de capacitación que busca impartir la preparación en el ejercicio de las unciones del empleo con el objetivo de que se asimilen en la práctica los oficios. En el corto plazo, se orienta a atender necesidades de aprendizaje específicas requeridas para el desempeño del cargo, mediante el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes observables de manera inmediata.

**Formación**: Proceso encaminado a facilitar el desarrollo integral del ser humano, potenciando actitudes, habilidades y conductas, en sus dimensiones: ética, creativa, comunicativa, crítica, sensorial, emocional e intelectual.

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

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

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

**Sistema Nacional de Capacitación**: “… 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**: 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.

Principios rectores

De acuerdo con lo establecido en el artículo 6 del Decreto 1567 de 1998, las entidades administran la capacitación aplicando estos principios:



NOTA. Los términos de la columna de la izquierda inicia en mayúscula y el responsable de letras va en minúscula, así mismo, no terminan con punto.

DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

DEL INSTITUTO CARO Y CUERVO

CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACIÓN

La planta del Instituto Caro y Cuervo está compuesta por 99 cargos, los cuales actualmente se encuentran provistos de la siguiente manera:

Nombramiento ordinario: 8   
Carrera administrativa: 5

Nombramiento provisional: 85

Vacante: 1

Ahora bien, la población que recibe educación para el trabajo y el desarrollo humano (Circular 100-10 de 2014), es decir, los servidores de libre nombramiento y remoción y carrera administrativa, tienen las siguientes características en cuanto a nivel jerárquico y edad:

Directivos: 4  
Asesor: 1  
Profesional 40

Técnicos 20

Asistencial: 34

Edades:  
Entre 24 y 28 años: 5

Entre 29 y 45 años: 32

Entre 46 y 64: 31

De 65 en adelante: 28

De otra parte, los servidores que participan en entrenamiento en el puesto de trabajo y los procesos de inducción y reinducción, tienen las siguientes características en cuanto a nivel jerárquico y edad:

Directivos: 0  
Asesor: 0  
Profesional especializado y profesionales: entre 32 y 59

Para la vigencia 2020, a través de entrevistas y diligenciamiento de formato, se cuenta con apoyo de los Subdirectores, Decano, Coordinadores y Profesionales con personal a cargo, las cuales se apoyaron en el formato para la identificación de necesidades de aprendizaje establecido por el DAFP, se actualizó el diagnóstico de necesidades en materia de capacitación, el cual arrojó los siguientes resultados:

INFORME DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Durante el inicio de la vigencia 2020 se realiza el levantamiento de las necesidades de capacitación con cada uno de los líderes de procesos, a continuación, se describirán cada una de las solicitudes realizadas por las diferentes dependencias, áreas y procesos.

Necesidades de conocimientos y habilidades de la dirección

Necesidad de dirección – Unidad de control interno de gestión

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| PROCESO | CONOCIMIENTO/HABILIDAD | NIVEL DE PROFUNDIDAD |
| DIRECCIÓN GENERAL-CONTROL INTERNO | Sistema de control interno, MECI y líneas de defensa | AVANZADO |
| DIRECCIÓN GENERAL-CONTROL INTERNO | Desarrollar planes de implementación y/o mantenimiento de los sistemas de gestión relacionados en la segunda línea de defensa. | AVANZADO |
| DIRECCIÓN GENERAL-CONTROL INTERNO | Revisar y actualizar los objetivos estratégicos, de procesos, planes, programas y proyectos, incorporando los atributos que permitan mejorar la administración del riesgo. | AVANZADO |
| DIRECCIÓN GENERAL-CONTROL INTERNO | Qué los líderes de proceso se capaciten en la nueva metodología de administración del riesgo expedida por la Función Pública. | AVANZADO |
| DIRECCIÓN GENERAL-CONTROL INTERNO | Revisar y actualizar los puntos de control de los procedimientos en cada uno de los procesos. | AVANZADO |
| DIRECCIÓN GENERAL-CONTROL INTERNO | Establecer un modelo de operación por procesos basado en la realidad, dado que el vigente por no tener en cuenta responsabilidades y recursos, resulta un modelo que no responde a la lógica de la gestión por procesos. | AVANZADO |

Necesidad de alianzas

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| PROCESO | CONOCIMIENTO/HABILIDAD | NIVEL DE PROFUNDIDAD |
| ALIANZAS | Normatividad para formulación de programas de doble titulación e internacionalización del currículo. | AVANZADO |
| ALIANZAS | Inglés técnico legal | AVANZADO |
| ALIANZAS | Modelos educativos internacionales. | AVANZADO |
| ALIANZAS | Gestión de calidad. | AVANZADO |
| ALIANZAS | Excel: cálculos, diseños de tablas y gráficas. | AVANZADO |
| ALIANZAS | Word: comparación de documentos. | AVANZADO |
| ALIANZAS | Diplomacia intercultural. | BÁSICO |
| ALIANZAS | Patrimonio inmaterial. | BÁSICO |
| ALIANZAS | Liderazgo en ámbitos internacionales e interculturales. | AVANZADO |

Necesidad de planeación y servicio al ciudadano

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| PROCESO | CONOCIMIENTO/HABILIDAD | NIVEL DE PROFUNDIDAD |
| PLANEACIÓN | Modelo Integrado de Planeación y Gestión. | AVANZADO |
| PLANEACIÓN | Instrumentos para el diseño de estrategias de Gobierno abierto. | AVANZADO |
| PLANEACIÓN | Transparencia y acceso a la información pública – Gobierno abierto. | MEDIO |
| PLANEACIÓN | Seguimiento participativo y evaluación de la gestión pública | MEDIO |
| PLANEACIÓN | Planeación estratégica | AVANZADO |
| PLANEACIÓN | Balance *score card*. | AVANZADO |
| PLANEACIÓN | Indicadores de gestión. | AVANZADO |
| PLANEACIÓN | Rendición de cuentas y participación ciudadana en le Gestión Pública. | AVANZADO |
| PLANEACIÓN | Gestión de proyectos. | AVANZADO |
| PLANEACIÓN | Gestión presupuestal y contable. | AVANZADO |
| PLANEACIÓN | Organización sistema de aseguramiento de la calidad - registro calificado. | AVANZADO |
| SERVICIO AL CIUDADANO | Protocolo de atención para personas y población LGBTI con enfoque diferencial, étnico y enfoque de género. | MEDIO |
| SERVICIO AL CIUDADANO | Entrenamiento en lenguaje de señas. | MEDIO |
| SERVICIO AL CIUDADANO | Política pública de servicio a la ciudadanía. | MEDIO |
| PLANEACIÓN | Toma de decisiones. | AVANZADO |
| PLANEACIÓN | Liderazgo efectivo. | AVANZADO |
| PLANEACIÓN | Pensamiento sistémico. | N/A |
| PLANEACIÓN | Metodología de administración de riesgos y diseños de controles. | N/A |
| PLANEACIÓN | Excel | MEDIO |
| PLANEACIÓN | Redacción y ortografía. | N/A |
| SERVICIO AL CIUDADANO | Orientación a resultados. | AVANZADO |
| SERVICIO AL CIUDADANO | Trabajo en equipo. | AVANZADO |
| SERVICIO AL CIUDADANO | Instrumentación de decisiones. | AVANZADO |
| SERVICIO AL CIUDADANO | Confiabilidad técnica para aplicarla en situaciones concretas de trabajo, con altos estándares de calidad. | AVANZADO |

Necesidad de tecnologías de la información y las comunicaciones

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| PROCESO | CONOCIMIENTO/HABILIDAD | NIVEL DE PROFUNDIDAD |
| TICS | Conocimiento en *Moodle, Java, PHP, Mysql, javascript, ccs* (Nociones básicas de programación web). | AVANZADO |
| TICS | Diseño gráfico. | BÁSICO |
| TICS | Arquitectura empresarial. | MEDIO |
| TICS | *Mysql* y *Oracle*. | AVANZADO |
| TICS | Curso gov.co, cobit. | MEDIO |
| TICS | Infraestructura y redes. | MEDIO |
| TICS | IPv6 (Va tanto para desarrollo, como infraestructura), itil. | MEDIO |
| TICS | Trabajo en equipo. | MEDIO |
| TICS | *Excel* | AVANZADO |
| TICS | Metodologías agiles (scrum). | MEDIO |
| TICS | Bases de datos estructurar, *Mysql* y *NoSQL, Python*. | MEDIO |
| TICS | Gestión de proyectos. | MEDIO |

Necesidades de conocimientos y habilidades de la Subdirección Académica

Necesidad de Subdirección Académica y Comunicaciones

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| PROCESO | CONOCIMIENTO/HABILIDAD | NIVEL DE PROFUNDIDAD |
| SUBDIRECCIÓN ACADÉMICA | Excel | AVANZADO |
| SUBDIRECCIÓN ACADÉMICA | Word | AVANZADO |
| SUBDIRECCIÓN ACADÉMICA -COMUNICACIONES | Redacción, ortografía y corrección de estilo. | AVANZADO |

Necesidad de Biblioteca

| PROCESO | CONOCIMIENTO/HABILIDAD | NIVEL DE PROFUNDIDAD |
| --- | --- | --- |
| BIBLIOTECA | Manual de contratación institucional. | AVANZADO |
| BIBLIOTECA | Manejo de los procedimientos de la biblioteca. | AVANZADO |
| BIBLIOTECA | Manejo de catálogos bibliográficos y comerciales nacionales e internacionales. | AVANZADO |
| BIBLIOTECA | Búsqueda y organización de la información. | AVANZADO |
| BIBLIOTECA | Manejo de software bibliográfico. | AVANZADO |
| BIBLIOTECA | Ingreso de datos en registros e ítems. | AVANZADO |
| BIBLIOTECA | Manejo de herramientas para la medición de la consulta de los recursos electrónicos ofrecidos por la biblioteca. | AVANZADO |
| BIBLIOTECA | Estándares internacionales (MARC 21, RDA, ISAD) para descripción bibliográfica y archivística. | AVANZADO |
| BIBLIOTECA | Manejo de catálogos nacionales e internacionales. | AVANZADO |
| BIBLIOTECA | Manipulación de documentos antiguos. | AVANZADO |
| BIBLIOTECA | Manejo de técnicas de conservación documental preventivas. | AVANZADO |
| BIBLIOTECA | Protocolos de conservación preventiva del material bibliográfico. | MEDIO |
| BIBLIOTECA | Atención al ciudadano. | AVANZADO |
| BIBLIOTECA | Manejo de software bibliográfico. | AVANZADO |
| BIBLIOTECA | Procedimientos de la biblioteca | AVANZADO |
| BIBLIOTECA | Búsqueda y recuperación de información. | AVANZADO |
| BIBLIOTECA | Manejo de catálogos nacionales e internacionales. | AVANZADO |
| BIBLIOTECA | Manejo de bases de datos bibliográficas. | AVANZADO |
| BIBLIOTECA | Capacitación de usuarios. | AVANZADO |
| BIBLIOTECA | Manejo de gestores bibliográficos. | AVANZADO |
| BIBLIOTECA | Creación de registros de autoridades. | AVANZADO |
| BIBLIOTECA | Modificación y creación de registros. | AVANZADO |
| BIBLIOTECA | Rotulado, sellado y marcación del material bibliográfico. | AVANZADO |
| BIBLIOTECA | Administración y parametrización de software bibliográfico. | AVANZADO |
| BIBLIOTECA | Software bibliográfico E-Prints. | AVANZADO |
| BIBLIOTECA | Digitalización de documentos. | AVANZADO |
| BIBLIOTECA | Estándar *Dublin Core* para la descripción de objetos digitales. | AVANZADO |
| BIBLIOTECA | Comunicación asertiva. | N/A |
| BIBLIOTECA | Administración del tiempo. | N/A |
| BIBLIOTECA | Búsqueda y recuperación de información en repertorios nacionales e internacionales. | AVANZADO |
| BIBLIOTECA | Manejo de herramientas ofimáticas. | AVANZADO |
| BIBLIOTECA | Manejo de la máquina Colibri. | MEDIO |
| BIBLIOTECA | Identificación de material con indicadores de deterioro químico o biológico que comprometa la integridad de los documentos. | MEDIO |
| BIBLIOTECA | Costura de encuadernaciones | MEDIO |
| BIBLIOTECA | Manejo del escáner. | AVANZADO |
| BIBLIOTECA | Creación y modificación de registros en la Biblioteca Digital Palabra. | AVANZADO |
| BIBLIOTECA | Manejo del PAD para la asignación de los tags RFID. | MEDIO |

Necesidad de formación

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| PROCESO | CONOCIMIENTO/HABILIDAD | NIVEL DE PROFUNDIDAD |
| FORMACIÓN | Ofimática | MEDIO |
| FORMACIÓN | Aseguramiento en calidad para programas académicos. | AVANZADO |
| FORMACIÓN | Gramática, redacción y ortografía. | BÁSICO |

Necesidad de investigaciones

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| PROCESO | CONOCIMIENTO/HABILIDAD | NIVEL DE PROFUNDIDAD |
| INVESTIGACIÓN | Ética e investigación. | N/A |
| INVESTIGACIÓN | Políticas de Min investigación para centros de investigación. | N/A |
| INVESTIGACIÓN | CvLac y GrupLac. | N/A |
| INVESTIGACIÓN | Gestión y adquisición de recursos en convocatorias nacionales y regalías. | N/A |
| INVESTIGACIÓN | Gestión y formulación de proyectos internacionales. | N/A |
| INVESTIGACIÓN | Gestión del conocimiento investigativo. | N/A |
| INVESTIGACIÓN | Archivo y gestión del conocimiento investigativo. | N/A |

Necesidad de procesos editoriales

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| PROCESO | CONOCIMIENTO/HABILIDAD | NIVEL DE PROFUNDIDAD |
| PROCESOS EDITORIALES | Actualización en normas de citación (APA, MLA, Chicago, entre otras) (grupo de corrección). | AVANZADO |
| PROCESOS EDITORIALES | Encuadernación y usos de materiales innovadores (grupo de encuadernación). | AVANZADO |
| PROCESOS EDITORIALES | Preparación de tintas y pantones para impresión (grupo de impresión). | AVANZADO |
| PROCESOS EDITORIALES | Procesos de indexación revistas académicas (grupo de corrección). | AVANZADO |
| PROCESOS EDITORIALES | Estrategias de mercadeo y comercialización de libros académicos. | MEDIO |
| PROCESOS EDITORIALES | Servicio de atención a usuarios de librería. | MEDIO |
| PROCESOS EDITORIALES | Elaboración y cálculo de costos para proyectos editoriales (grupo apoyo administrativo). | AVANZADO |

Necesidades de conocimientos y habilidades de la Subdirección Administrativa y Financiera

Necesidad de Subdirección Administrativa y Financiera

| PROCESO | CONOCIMIENTO/HABILIDAD | NIVEL DE PROFUNDIDAD |
| --- | --- | --- |
| SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA | Gestión del riesgo (definición de riesgos, controles y monitoreo). | AVANZADO |
| SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA | Ley 1952 de 2019, Por medio de la cual se expide el Código General Disciplinario. | AVANZADO |
| SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA | Ley 2010 de 2019, por medio de la cual se adoptan normas para la promoción del crecimiento económico, el empleo, la inversión, el fortalecimiento de las finanzas pública y la progresividad, equidad y eficiencia del sistema tributario, de acuerdo con los objetivos que sobre la materia impulsaron la ley 1943 de 2010 y se dictan otras disposiciones. | AVANZADO |
| SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA | Actualización normativa respecto a temas de supervisión de contratos estatales, Ley 80 de 1993, Ley 1150 de 2007. | AVANZADO |

Necesidad de oficina de control disciplinario

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| PROCESO | CONOCIMIENTO/HABILIDAD | NIVEL DE PROFUNDIDAD |
| DISCIPLINARIO | Aspectos prácticos del proceso disciplinario ley 734 de 2002. | AVANZADO |
| DISCIPLINARIO | Actualización al nuevo régimen disciplinario que entra a regir en el año 2021. | AVANZADO |
| DISCIPLINARIO | Capacitación resolución de conflictos. | AVANZADO |

Necesidad de Gestión contractual proceso de adquisiciones

| PROCESO | CONOCIMIENTO/HABILIDAD | NIVEL DE PROFUNDIDAD |
| --- | --- | --- |
| GESTIÓN CONTRACTUAL | Actualización en diferentes temas normativos, doctrinarios y jurisprudenciales relacionados con la gestión contractual. | AVANZADO |
| GESTIÓN CONTRACTUAL | Elaboración técnica de estudios de mercado. | AVANZADO |
| GESTIÓN CONTRACTUAL | Correcta ejecución de la supervisión. | AVANZADO |

Necesidad de Gestión financiera

| PROCESO | CONOCIMIENTO/HABILIDAD | NIVEL DE PROFUNDIDAD |
| --- | --- | --- |
| GESTIÓN FINANCIERA | Actualización reforma tributaria nacional y distrital. | AVANZADO |
| GESTIÓN FINANCIERA | Manejo de divisas, monetizaciones y costos financieros. | AVANZADO |
| GESTIÓN FINANCIERA | MiPG todas las dimensiones. | AVANZADO |
| GESTIÓN FINANCIERA | Inducción a servidores públicos que no tiene personal a cargo (actualización normatividad vigente). | AVANZADO |
| GESTIÓN FINANCIERA | Riesgos y manejo de controles. | AVANZADO |
| GESTIÓN FINANCIERA | Nueva ley anti trámites. | AVANZADO |
| GESTIÓN FINANCIERA | Nuevo catálogo presupuestal. | AVANZADO |
| GESTIÓN FINANCIERA | Retención en la fuente de personas naturales y jurídicas (depuración de bases, tarifas, etc.). | AVANZADO |
| GESTIÓN FINANCIERA | Actualización en Normas internacionales contables. | AVANZADO |
| GESTIÓN FINANCIERA | Actualización sobre presupuesto (EOP). | AVANZADO |
| GESTIÓN FINANCIERA | Actualización del software de nómina e inventarios. | AVANZADO |
| GESTIÓN FINANCIERA | Contratación para no abogados. | AVANZADO |
| GESTIÓN FINANCIERA | Actualización en gestión documental. | AVANZADO |
| GESTIÓN FINANCIERA | Supervisión de contratos. | AVANZADO |
| GESTIÓN FINANCIERA | Estudios de mercado. | AVANZADO |
| GESTIÓN FINANCIERA | *Excel* | AVANZADO |
| GESTIÓN FINANCIERA | Redacción y ortografía y actualización de *Word*. | N/A |
| GESTIÓN FINANCIERA | Cómo hacer presentaciones (diapositivas). | N/A |
| GESTIÓN FINANCIERA | Como preparar informes y como analizar e interpretar resultados de las cifras o estadísticas. | N/A |
| GESTIÓN FINANCIERA | Comunicación asertiva. | N/A |
| GESTIÓN FINANCIERA | Manejo del *stress*. | N/A |
| GESTIÓN FINANCIERA | Trabajo bajo presión. | N/A |
| GESTIÓN FINANCIERA | Planeación y priorización de actividades. | N/A |
| GESTIÓN FINANCIERA | Atención al ciudadano. | N/A |
| GESTIÓN FINANCIERA | Oratoria pública. | N/A |
| GESTIÓN FINANCIERA | Creatividad e innovación. | N/A |
| GESTIÓN FINANCIERA | Solución conflictos. | N/A |
| GESTIÓN FINANCIERA | Flexibilidad/adaptabilidad. | N/A |
| GESTIÓN FINANCIERA | Relaciones interpersonales. | N/A |

Necesidad de recursos físicos/ Infraestructura

| PROCESO | CONOCIMIENTO/HABILIDAD | NIVEL DE PROFUNDIDAD |
| --- | --- | --- |
| INFRAESTRUCTURA | Actualización normativa respecto a temas de supervisión de contratos estatales, Ley 80 de 1993, Ley 1150 de 2007. | AVANZADO |
| INFRAESTRUCTURA | Actualización de normatividad sobre bienes públicos y manejo de los mismos. | AVANZADO |
| INFRAESTRUCTURA | Decreto 456 de 2008 norma técnica NTC-ISO 1400. | AVANZADO |
| INFRAESTRUCTURA | Empatía. | MEDIO |
| INFRAESTRUCTURA | Comunicación asertiva. | MEDIO |
| INFRAESTRUCTURA | Relaciones interpersonales . | MEDIO |
| INFRAESTRUCTURA | Pensamiento crítico. | MEDIO |

Necesidad de Talento Humano

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| PROCESO | CONOCIMIENTO/HABILIDAD | NIVEL DE PROFUNDIDAD |
| TALENTO HUMANO | Ofimática | MEDIO |
| TALENTO HUMANO | Curso de 40 horas SGSST. | AVANZADO |
| TALENTO HUMANO | Capacitación en conflicto de intereses, estatuto anticorrupción, normas de talento humano . | MEDIO |
| TALENTO HUMANO | Planeación estratégica. | MEDIO |
| TALENTO HUMANO | Trabajo en equipo. | AVANZADO |
| TALENTO HUMANO | Taller práctico en valores. | AVANZADO |

Adicionalmente se les permite a los líderes con su grupo de trabajo, solicitar necesidades para la entidad las cuales aparecen en el cuadro a continuación.

| PROCESO | TEMA | TIPO |
| --- | --- | --- |
| BIBLIOTECA | Comunicación asertiva. | HABILIDAD |
| BIBLIOTECA | Administración del tiempo. | HABILIDAD |
| INFRAESTRUCTURA | Actualización de normatividad sobre bienes públicos y manejo de los mismos. | CONOCIMIENTO |
| INFRAESTRUCTURA | Decreto 456 de 2008 norma técnica NTC-ISO 1400. | CONOCIMIENTO |
| INFRAESTRUCTURA | Actualización normativa en contratación estatal, en particular en la etapa contractual y post contractual. | CONOCIMIENTO |
| TICS | Capacitación en Arquitectura Empresarial, Scrum, seguridad de la información, ISO 27001 y IPv6. | CONOCIMIENTO |
| SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA | Gestión del riesgo. | CONOCIMIENTO |
| SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA | Ley 1952 de 2019. | CONOCIMIENTO |
| SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA | Ley 2010 de 2019. | CONOCIMIENTO |
| SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA | Actualización normativa respecto a temas de supervisión de contratos estatales. | CONOCIMIENTO |

RETO Y OPORTUNIDAD DE MEJORA

La Subdirección Académica y la Subdirección Administrativa y Financiera, en reunión de 1 de abril de 2020, previo análisis de las necesidades de capacitación de los funcionarios de la entidad y teniendo en cuenta la disponibilidad de recursos con los que se cuenta, reconocen la necesidad de formación del personal se la Subdirección Académica y del Grupo de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y en lo relacionado con las de más necesidades de formación se determina que deben ser gestionadas en la medida de lo posible.

MATRIZ DE NECESIDADES PROGRAMADAS Y CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

| CLASIFICACIÓN | TEMA | OBJETIVO | CONTENIDO | POBLACIÓN OBJETIVO | TIPO DE CAPACITACIÓN | EJE TEMATICO | INTENSIDAD HORARIA | FACILITADOR | MES ESTIMADO |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Estratégico | Planeación estratégica Gestión de proyectos | Actualizar conocimientos relacionados con MIPG, sistema integrado de gestión y gestión de riesgos y modelo de operación por procesos | Planeación estratégica Gestión de riesgos MIPG Formulación de proyectos | Nivel directivo, asesor y profesional | Cursos de educación informal | Gobernanza para la paz - | Presencial o virtual | Oferta externa | Según oferta |
| Misional | Desarrollo administrativo y docente de IES | Normatividad para formulación de programas académicos Modelos educativos | Modelos y administración de IES Gestión de información: analítica para registro y control Gestión de procesos curriculares orientado a resultados de aprendizaje Gestión para implementar modelos de planeación estratégica en las IES  Pedagogía virtual para docentes del ICC | Nivel directivo, asesor y profesional | Cursos de educación formal Cursos de educación informal | Creación de valor público | Presencial o virtual 20 horas hasta 120 horas de formación docente | Oferta externa con inversión de recursos  $7.800.000  $ 7.200.000 | Según oferta |
| Apoyo | Ofimática | Desarrollar la adquisición de conocimientos en algo tan básico, pero tan indispensable como lo es el manejo de las herramientas ofimáticas en las organizaciones actuales. | Word, Excel, power point, pdf, herramientas web. | Nivel Directivo, Asesor, Profesional, Técnico y Asistencial. | Cursos de educación informal | Gestión del conocimiento | Presencial o virtual hasta 40 horas | Oferta externa Oferta interna por demanda del Instituto Caro y Cuervo | Según oferta |
| Apoyo | transparencia | La transparencia vista como pilar y eje rector del ejercicio de la administración pública. | Talleres y actividades sobre transparencia | Nivel Directivo, Asesor, Profesional, Técnico y Asistencial. | Cursos de educación formal Cursos de educación informal | Gestión del conocimiento | Presencial o virtual hasta 20 horas | Oferta externa | Según oferta |
| Apoyo | Creatividad e innovación | En el marco del MIPG se requiere adquirir conocimientos sobre el manejo la administración y los ambientes propicios para el desarrollo de la innovación y la creatividad en el Instituto | Talleres de creatividad e innovación | Nivel Directivo, Asesor, Profesional, Técnico y Asistencial. | Cursos de educación formal Cursos de educación informal | Gestión del conocimiento | Presencial o virtual hasta horas | Oferta externa | Según oferta |
| Apoyo | Mujer, equidad y Genero | Desarrollar y aplicar los conocimientos para generar una estrategia de atención a la mujer en el ámbito institucional y el impacto que desde lo misional se genera en las comunidades aplicado a las mujeres. | Talleres sobre mujer, equidad, genero, política publica de mujer y género. | Mujeres del nivel Directivo, Asesor, Profesional, Técnico y Asistencial. | Cursos de educación formal Cursos de educación informal | Gestión del conocimiento | Presencial o virtual hasta 20 horas | Oferta externa | Según oferta |
| Estratégico | Gestión de tecnologías de la información y las comunicaciones | Actualizar conocimientos en el manejo de diferente software, así mismo en temáticas referentes a redes e infraestructura tecnológica. | Conocimiento en moodle, java, php, Mysql, javascript, css, nociones basicas de programación web. Diseño grafico, arquitectura empresarial. Infraestructura y redes. IPv6. Ofimática | Grupo de las tics | Cursos de educación formal Cursos de educación informal | Gobernanza para la paz | Presencial o virtual | Oferta externa Oferta externa con inversión de recursos por demanda del Instituto por oferta interna  $ 4.974.200 | Según oferta |
| Misional | Gestión de recursos de biblioteca | Apropiar y actualizar conocimientos de la ciencia de la bibliotecología para la respectiva aplicación practica en el quehacer del Instituto Caro y Cuervo. | Procedimientos de biblioteca. Búsqueda y organización de la información. Software bibliográfico E-Prints. Rotulado, sellado y marcación del material bibliográfico. | Nivel Directivo, Asesor, Profesional, Técnico y Asistencial. | Cursos de educación formal Cursos de educación informal | Creación de valor publico | Presencial o virtual | Oferta externa Oferta externa con inversión de recursos por demanda del Instituto por oferta interna  $ 3.025.800 | Según oferta |
| Apoyo | Competencias comportamentales | Desarrollar un conjunto de conocimientos y competencias comportamentales que generen espacios propicios para trabajar, así mismo las condiciones necesarias para que exista un trato amable, digno y respetuoso entre los colaboradores de la entidad. | Liderazgo, toma de decisiones, trabajo en equipo, comunicación asertiva, administración del tiempo, Resolución de conflictos, Trabajo bajo presión, Relaciones interpersonales, Empatía pensamiento critico | Nivel Directivo, Asesor, Profesional, Técnico y Asistencial. | Cursos de educación formal Cursos de educación informal | Gestión del conocimiento | Presencial o virtual hasta 20 horas | Oferta externa Oferta interna por demanda del Instituto | Según oferta |
| Misional | Gestión de conocimientos en procesos de investigación | Apropiar conocimientos en la gestión de investigación para propiciar un ambiente académico que permita el crecimiento de la entidad en esta materia. | Cvlac y Gruplac Archivo y gestión del conocimiento investigativo | Grupo de investigaciones | Cursos de educación formal | Creación de valor publico | Presencial o virtual hasta 20 horas | Oferta externa Oferta Interna Por demanda del Instituto | Según oferta |
| Misional | Gestión del conocimiento en procesos editoriales | Desarrollar la apropiación de conocimientos y la respectiva capacitación en diferentes temáticas de los procesos editoriales que desarrolla la entidad. | Encuadernación y uso de materiales innovadores Preparación de tintas y patrones para impresión | Nivel Profesional, Técnico y Asistencial | Cursos de educación formal | Creación de valor publico | Presencial o virtual hasta 20 horas | Oferta externa Oferta Interna Por demanda del Instituto | Según oferta |
| Estratégico | Atención al ciudadano | Generar los conocimientos necesarios para poder llevar a cabo una atención al público con calidad y que cumpla con los estándares definidos en las políticas y planes sectoriales. | Política de atención al ciudadano Estándares mínimos para la atención al Publico | Nivel Directivo, Asesor, Profesional, Técnico y Asistencial. | Cursos de educación formal | Creación de valor publico | Presencial o virtual hasta 20 horas | Oferta externa Oferta Interna Por demanda del Instituto | Según oferta |
| Apoyo | Gestión financiera | Adquirir los conocimientos en las herramientas necesarias para la aplicación de los diferentes aplicativos o normas que se usan en la gestión financiera de la entidad. | Actualización reforma tributaria nacional y distrital Manejo de divisas, monetizaciones y costos financieros Nuevo catálogo presupuestal Retención en la fuente Software de nomina | Nivel Profesional, Técnico y Asistencial | Cursos de educación formal Cursos de educación informal | Gestión del conocimiento | Presencial o virtual hasta 20 horas | Oferta externa Oferta Interna Por demanda del Instituto | Según oferta |
| Apoyo | Código único disciplinario | Adquirir los conocimientos que demanda el ejercicio del control interno disciplinario, tanto para funcionarios como directivos. | Ley 734 de 2002 Actualización nuevo régimen disciplinario | Nivel Directivo, Asesor, Profesional, Técnico y Asistencial. | Cursos de educación formal Cursos de educación informal | Gestión del conocimiento | Presencial o virtual hasta 20 horas | Oferta externa Oferta Interna Por demanda del Instituto | Según oferta |
| Apoyo | Gestión contractual | Generar una apropiación de conocimientos que fortalezcan las competencias en la gestión contractual que desarrolla la entidad en sus diferentes frentes. | Supervisión de contratos Elaboración técnica de estudios de mercado | Nivel Directivo, Asesor, Profesional, Técnico y Asistencial. | Cursos de educación formal Cursos de educación informal | Gestión del conocimiento | Presencial o virtual hasta 20 horas | Oferta externa Oferta Interna Por demanda del Instituto | Según oferta |
| Apoyo | Gestión de la infraestructura institucional | Actualización de conocimientos en normatividad sobre bienes públicos y manejo de los mismos. | Manejo de bienes públicos | Nivel Profesional, Técnico y Asistencial | Cursos de educación formal Cursos de educación informal | Gestión del conocimiento | Presencial o virtual hasta 20 horas | Oferta externa Oferta Interna Por demanda del Instituto | Según oferta |
| Apoyo | Gestión del Talento Humano | Generar las diferentes herramientas para que el personal de la entidad, conozca sus derechos y toda la generalidad sobre las prestaciones sociales a las que tiene derecho, así mismo que la totalidad de funcionarios de la entidad conozcan acerca de las diferentes situaciones administrativas que se pueden presentar. | Actualización normativa en talento humano Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo Estatuto anticorrupción | Nivel Directivo, Asesor, Profesional, Técnico y Asistencial. | Cursos de educación formal Cursos de educación informal | Gestión del conocimiento | Presencial o virtual hasta 20 horas | Oferta externa Oferta Interna Por demanda del Instituto | Según oferta |
| Evaluación | Gestión del Control Interno | Desarrollar los conocimientos necesarios en la materia para poder llevar a cabo un ejercicio del control interno de doble vía, con responsabilidad y sentidos de pertenencia en el quehacer institucional. | Normas ISO Dimensión 7 Control Interno MIPG Auditoria a sistemas integrados de Gestión | Nivel Directivo, Asesor, Profesional, Técnico y Asistencial. | Cursos de educación formal Cursos de educación informal | Creación de valor publico | Presencial o virtual hasta 20 horas | Oferta externa Oferta Interna Por demanda del Instituto | Según oferta |

\*El desarrollo de temas con inversión de recursos del rubro de capacitación, está sujeto a la disponibilidad de los mismos.

MODALIDADES O ESTRATEGIAS DE CAPACITACIÓN

En el Instituto Caro y Cuervo, existen varias modalidades a través de las cuales se desarrollan actividades de capacitación:

Oferta externa: Corresponde a aquellas capacitaciones que se realizan a través de otras entidades.

Con inversión de recursos: Aquellas actividades de capacitación que la entidad requiere para sus funcionarios y que se cancelan con el rubro de capacitación interna asignado para cada vigencia.

Por demanda del Instituto: son aquellas actividades de capacitación que el Departamento requiere en el marco del PIC, pero que pueden ser gestionadas con entidades que las tienen en sus portafolios de capacitación y que no implican inversión de recursos financieros.

Oferta interna: son aquellas actividades de capacitación que la entidad requiere y que se pueden gestionar con la participación como facilitadores, del personal perteneciente a la entidad. Se propone implementar en el marco del Plan plurianual, las siguientes estrategias:

Vale la pena mencionar que en el marco de la implementación de subsistemas tales como el de Seguridad y Salud en el Trabajo y de Gestión Ambiental, se encuentran inmersos planes de capacitación los cuales, pese a no encontrarse descritos en el presente plan, hacen parte integral del mismo, por cuanto sus temáticas aportan a incrementar las competencias de los servidores en las dimensiones del saber, saber hacer y ser.

Capacitaciones de contingencia: son aquellas capacitaciones que surgen producto de imprevistos.

INTRODUCCIÓN AL PROGRAMA DE INDUCCIÓN

La inducción, como el proceso dirigido a iniciar al empleado en su integración a la cultura organizacional durante los cuatro meses siguientes a su vinculación, cuenta con cinco (5) objetivos con respecto al empleador, los cuales se abordarán a través de actividades específicas que se relacionan más adelante.

La estrategia de abordaje de los nuevos servidores públicos en su proceso de inducción, tiene varios componentes entre los cuales se encuentran, carta de bienvenida, lecturas, charlas y plan padrino (asignación de otro servidor para que acompañe el proceso de adaptación del nuevo servidor público a la entidad) y el curso virtual de Inducción, disponible en la plataforma de aprendizaje de la entidad.

Los objetivos de la inducción son los siguientes:

* Iniciar la integración del servidor a 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

Es importante señalar que, en el proceso de inducción del nuevo funcionario, si bien la responsabilidad es de Talento Humano, existen más implicados en el éxito de la misma, tales como el jefe inmediato y los compañeros de área del nuevo servidor, quiénes juegan un papel clave en la integración de éste a la cultura organizacional.

A continuación, se presenta el programa de inducción, el cual contiene cada una de las actividades que se desarrollan en virtud del proceso de inducción.

PROGRAMA DE INDUCCIÓN

* Acto de posesión. Bienvenida por parte de la Directora. Entrega del Manual de funciones.
* Inscripción en el curso de "inducción virtual".
* Entrega de la carta de bienvenida.
* Presentación del nuevo servidor a su jefe inmediato.
* Designación de funcionario encargado del acompañamiento al recién posesionado en su proceso de adaptación al cargo.
* Presentación del nuevo servidor a sus compañeros de la dependencia.
* Recorrido por el Instituto (dos sedes), con el fin de presentar cada una de las áreas, así como a sus compañeros de trabajo.
* Lectura del código de integridad publicado en la página web y desarrollo del cuestionario de inducción al mismo.
* Entrega de inventario de equipos, materiales e información de los cuales será responsable.
* Asignación de usuario y correo electrónico institucional, firma de acuerdo de confidencialidad.
* Información de los procesos internos para permisos vacaciones y soporte técnico.
* Información sobre archivo físico del área e introducción a sus tareas cotidianas.

El acta de inducción se constituye en la evidencia de cada una de las actividades realizadas, en el marco del programa de inducción, y ésta deberá quedar consignada en la historia laboral con los soportes a que haya lugar.

PROGRAMA DE REINDUCCIÓN

* El Proceso de Reinducción, por su parte, está dirigido a reorientar la integración del empleado a la cultura organizacional en virtud de los cambios o necesidades en materia de:
* Organización del Estado y de sus funciones
* Reorientación de la misión institucional, funciones de las dependencias y de su puesto de trabajo
* Sistema de valores deseado por la organización
* Sentido de pertenencia e identidad de los empleados con respecto a la entidad
* Prevención y supresión de la corrupción
* Modificaciones en materia de inhabilidades e incompatibilidades de los servidores públicos
* Nuevas disposiciones en materia de administración de recursos humanos

INDICADORES

Reflejan el logro de los atributos del producto que satisface las necesidades, deseos y demandas de los usuarios.

La eficacia se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos planteados.

Permite valorar si los objetivos programados se cumplieron y la cobertura.

Los indicadores de eficacia permiten medir los resultados del PIC

* Nº de funcionarios capacitados/Nº de funcionarios de la entidad \* 100
* Nº de capacitaciones realizadas con inversión de recursos / total de actividades de capacitación programadas con inversión de recursos \*100
* Nº de capacitaciones realizadas por demanda del instituto / total de actividades de capacitación programadas
* Nº de capacitaciones realizadas por oferta interna / total de actividades de capacitación de oferta interna programadas.

PRESUPUESTO

El presupuesto asignado en el rubro capacitación del Instituto Caro y Cuervo, correspondiente a la vigencia 2020, asciende a la suma de ($23.000.000).