

Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS

TRABAJO FINAL

Pertinencia del Plan Institucional de Capacitación-PIC de la Administración Municipal de Piendamó-Cauca (Colombia) con el desarrollo de las competencias laborales de los servidores públicos de esta entidad.

AUTOR:

JESSICA ANDREA SANDOVAL MARTÍNEZ

DIRECTOR:

JAVIER SERRANO

FEBRERO 2018

Tabla de Contenido

Agradecimientos	8
Resumen	9
Introducción	10
CAPITULO I.....	13
1. Planteamiento del problema.....	13
1.1. Problema de investigación	14
1.2. Preguntas de investigación.....	15
1.3. Delimitación.....	15
1.4. Objetivos.....	16
1.4.1. General	16
1.4.2. Específicos	16
CAPITULO II.....	17
2. Descripción Organizacional	17
2.1. Historia.....	17
2.2. Estructura Organizacional de La Alcaldía Municipal de Piendamó-Cauca	19
2.3. Direccionamiento Estratégico de La Entidad.....	20
2.3.1. Misión	20
2.3.2. Visión.....	20
2.3.3. Principios y Valores de La Alcaldía Municipal de Piendamó-Cauca	20
2.4. Proceso de Gestión de Talento Humano.....	21
CAPITULO III.....	23
3. Marco teórico.....	23
3.1. La Nueva Gestión Pública en el proceso de modernización del Estado.	23
3.1.1. La Nueva Gestión Pública en Latinoamérica.....	27
3.1.2. La Nueva Gestión Pública en el Estado colombiano	29
3.2. Capacitación y Competencias Laborales.	31
3.2.1. Capacitación	31
3.2.2. La Capacitación en el Sector Público Colombiano.	32

3.2.3.	Antecedentes de la Política de Formación y Capacitación en el sector Público Colombiano.....	33
3.2.3.1.	Cronología de la Formación y Capacitación en Colombia	34
3.2.4.	Normatividad Nacional y Municipal de la Capacitación por Competencias Laborales en Colombia.....	35
3.2.5.	Política de Formación y Capacitación de los Empleados Públicos para el Desarrollo de Competencias Laborales.....	36
3.2.5.1.	Retos de La Política Nacional de Formación y Capacitación.	37
3.2.6.	Lineamientos Pedagógicos de la Política de Formación y Capacitación de empleados públicos.....	39
3.2.7.	Estructura del Programa de Formación y Capacitación de las Entidades Públicas.	40
3.2.7.1.	Programa de Inducción.....	40
3.2.7.2.	Programas de Reinducción.	41
3.2.7.3.	Plan Institucional de Capacitación-PIC.....	42
3.2.7.3.1.	Fases para la Formulación del Plan Institucional de Capacitación-PIC	43
3.2.7.3.2.	Población objetivo de la capacitación	44
3.2.7.4.	Red Institucional de Capacitación.....	45
3.2.8.	Proyecto de Aprendizaje en Equipo para el Desarrollo de Competencias Laborales	45
3.3.	Competencias laborales	48
3.3.1.	Historia de las Competencias Laborales.	48
3.3.1.1.	Componentes de las Competencias.....	50
3.3.1.2.	Modelos de las Competencias Laborales	51
3.3.2.	Las competencias laborales en la administración pública colombiana y su importancia en la capacidad de gestión del Estado.....	53
CAPITULO IV		74
4.	Metodología de La Investigación.....	74
4.1.	Tipo de Investigación	74
4.2.	Población	74

4.3.	Muestra.....	74
4.4.	Técnicas e Instrumentos de Recolección de La Información.....	78
Capítulo V		79
5.	Análisis de los Resultados del Trabajo de Campo	79
5.1.	Análisis de la Encuesta	80
5.2.	Análisis de la Entrevista	96
CAPITULO VI		100
6.	Conclusiones y Recomendaciones.....	100
6.1.	Conclusiones.....	100
6.2.	Recomendaciones.....	102
Anexos		104
Anexo I Diseño Encuesta		104
Anexo II Diseño de Entrevista.....		107
Anexo III Detección de Necesidades Para Proyectos de Aprendizaje con Asignación De Recursos-PAE 2016.		109
Anexo IV Cronograma de Actividades de Capacitación		112
Anexo V Cronograma Actividades Inducción, Reinducción 2016.....		114
Referencias Bibliográficas		117

Índice de Tablas

Tabla 1 Gestión del Talento Humano Procedimiento Capacitación a los Funcionarios	22
Tabla 2 Características del Paradigma Pos burocrático y Gestión Publica	25
Tabla 3 Objetivos y Principios de la Capacitación	32
Tabla 4 Retos de La Política de Formación y Capacitación	37
Tabla 5 Pautas para la Elaboración del Proyecto de Aprendizaje en Equipo	45
Tabla 6 Competencias Comportamentales Comunes	56
Tabla 7 Competencias Comportamentales Por Nivel Jerárquico-Directivo	59
Tabla 8 Competencias Comportamentales Por Nivel Jerárquico-Asesor	62
Tabla 9 Competencias Comportamentales Por Nivel Jerárquico-Profesional	64
Tabla 10 Competencias Comportamentales Por Nivel Jerárquico-Técnico.....	69
Tabla 11 Competencias Comportamentales Por Nivel Jerárquico-Asistencial	70
Tabla 12 Detección de Necesidades Para Proyectos de Aprendizaje con Asignación De Recursos-PAE 2016	109

Índice de Figuras

Figura 1 Mapa del Municipio de Piendamó Cauca (Colombia).....	18
Figura 2 Estructura Orgánica Municipio de Piendamó	19
Figura 3 Principios y Valores de La Alcaldía de Piendamó-Cauca.....	21
Figura 4 Proceso de Gestión de Talento Humano.....	21
Figura 5 Cronología de la Formación y Capacitación en Colombia.....	34
Figura 6 Lineamientos de la Política de Formación y Capacitación de los Empleados Públicos	39
Figura 7 Fases del Proceso de Inducción	41
Figura 8 Fases de la Política de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos	43
Figura 9 Contribución del Modelo de Competencias Laborales	53
Figura 10 Competencias Comportamentales Comunes y por Nivel Jerárquico.....	73
Figura 11 Cargo que Ocupa	80
Figura 12 Dependencia a la que pertenece.....	81
Figura 13 Antigüedad en la entidad (en años).....	82
Figura 14 Nivel de Formación.....	83
Figura 15 Tipo de vinculación.....	83
Figura 16 ¿Conoce usted el Plan Estratégico de la Institución?.....	84
Figura 17 ¿La misión, visión, valores, objetivos y políticas de calidad de La Alcaldía de Piendamó, son conocidos y entendidos por todo el personal?	85
Figura 18 ¿Al ingresar al puesto ocupado, recibió una inducción adecuada al cargo y de la entidad en general?	86
Figura 19 ¿Cuándo se han generado cambios de tipo organizacional o en las funciones del cargo que desempeña, ha recibido reinducción respecto al tema?....	87
Figura 20 ¿Conoce usted el manual de funciones, específicamente lo que concierne a su cargo?.....	88
Figura 21 ¿Conoce el Plan Institucional de Capacitación de la institución?	88
Figura 22 El programa de capacitación cumple con los objetivos de la entidad.....	89
Figura 23 Ha participado en la elaboración del Plan Institucional de Capacitación-PIC. Si es así de qué forma lo ha hecho.	90

Figura 24 ¿Ha participado en actividades de capacitación en los últimos dos años?
..... 90

Figura 25 ¿Las capacitaciones en las que participó eran pertinentes o útiles para el
cumplimiento de sus funciones?..... 91

Figura 26 ¿Considera que el conocimiento adquirido contribuye a mejorar su
desempeño laboral en el ser, saber, y hacer? 92

Agradecimientos

El presente trabajo es producto final del esfuerzo común de muchas personas que me acompañaron, asesoraron y alentaron en el proceso desde la búsqueda de información, construcción de propuestas hasta la validación del trabajo como tal.

En primera instancia agradezco a Dios por darme la fortaleza y la capacidad de seguir adelante.

A mi familia por su comprensión, apoyo y motivación, pues es fundamental contar con personas que nos recuerden lo importante que es conservar la voluntad y la persistencia, especialmente a mi madre Lucy Martínez Ceballos, a mi abuela Yolanda Ceballos y a mi tío Luis Fernando Calvache.

A mis grandes amigos y compañeros de ruta: Marcela Lozano Escobar, Angélica López y Geornith Melo.

Agradezco al docente y tutor de tesis, Javier Serrano, por compartir su conocimiento y experiencia, por brindarme su apoyo incondicional en este proceso arduo, pero sobre todo su calidez humana para guiarme desde el inicio del proyecto elegido hasta la presentación final del trabajo.

Al docente Miguel Cerón por su orientación en la confección del plan de tesis y en el desarrollo del trabajo.

También mi agradecimiento especial a los servidores públicos de la Alcaldía Municipal de Piendamó-Cauca, por haberme permitido realizar el trabajo de campo y brindarme el apoyo y la información requerida para lograr así presentar un excelente trabajo.

Resumen

En la actualidad, la globalización de la economía, el poder de la información, el acelerado avance tecnológico y los nuevos esquemas de organización y gestión del trabajo, ha generado transformaciones en las entidades públicas, y con ello también cambios en la gestión del talento humano, debido al rechazo que la ciudadanía tiene sobre la forma en cómo se gerencia y se administra el Estado, en conformidad a la falta de profesionalismo, idoneidad, experiencia, habilidad y competencias de los servidores públicos.

Uno de los lineamientos o estrategias claves para el mejoramiento de la prestación de los servicios, es la formación y la capacitación de los empleados públicos en competencias laborales, para lograr la modernización del Estado y así fortalecer la capacidad de gestión de las entidades.

Por lo anterior, se plantea como objetivo determinar la pertinencia del Plan Institucional de Capacitación-PIC de la Administración Municipal de Piendamó-Cauca (Colombia) con el desarrollo de las competencias laborales de los servidores públicos de esta entidad, 2016.

Finalmente, en función de los resultados obtenidos de esta tesis, se propone una serie de recomendaciones para futuras investigaciones que profundicen el estudio actual y, eventualmente, sea utilizado en un proyecto de intervención organizacional.

Palabras claves: Capacitación, Competencias Laborales, La Nueva Gestión Pública.

Introducción

La Administración Pública ha convivido con constantes pautas regidas por modelos burocráticos de gestión que no han tenido en cuenta la importancia del factor humano en el desenvolvimiento de la administración, aspecto que con gran frecuencia ha paralizado el proceso de cambio de las estructuras organizativas del Estado y las formas de organización del trabajo, atrofiando el funcionamiento de las mismas en detrimento de la eficiencia y eficacia del órgano público (Oficina Nacional de Innovación de Gestión, 2002).

Sumándose a lo anterior los procesos de transformación organizacional producto de la globalización, la creciente complejidad e incertidumbre en el entorno mundial y el triunfo del neoliberalismo¹ como corriente ideológica, se han convertido también en una urgencia para las organizaciones públicas, debido a que hoy en día la sociedad es cada vez más exigentes en cuanto a la calidad de la prestación del servicio, lo que hace que éstas deban dar respuesta a las demandas sociales en permanente transformación, de manera eficiente y eficaz, para sí fortalecer y mejorar continuamente la gestión pública y la capacidad de las entidades.

Estas demandas inciden en la necesidad de transformar las administraciones, en organizaciones dinámicas, eficientes y eficaces, a la vez transparentes y democráticas, por lo que se requiere de un cambio cultural importante y una adaptación de los instrumentos de gestión que posibiliten la adecuación al nuevo modelo. Para ello es necesario contar con el compromiso del recurso humano de la entidad, ya que es este el pilar fundamental para traer a la misma sostenibilidad y ventaja frente a otras entidades.

¹El neoliberalismo surge como reacción a la intervención del Estado como garante de una mayor justicia social (es decir, del Estado benefactor), y toma fuerza gracias a las debacles de la economía capitalista del siglo XX, particularmente las registradas a finales de los años 20 y la de la década de 1970. Favorece la privatización de empresas y servicios que estaban en manos del sector público, bajo la premisa de que el sector privado es más eficiente. Es partidario de la reducción del gasto social, de propiciar la libre competencia, de las grandes corporaciones, y de debilitar y desintegrar los sindicatos. <https://www.significados.com/neoliberalismo/>

Estos cambios no solo se han evidenciado en las organizaciones, también se ha generado en las personas que hacen parte de ellas. En el sector público, la tradicional imagen del funcionario obsesionado por la burocracia², rígido e incapaz de alterar un procedimiento aun cuando la demanda del ciudadano implique un poco de flexibilidad y orientación a la solución de su problema, está obsoleta y los funcionarios están asumiendo su papel de servidores públicos y, por lo tanto, las necesidades de actuación profesional vienen dadas por la necesidad de dar respuestas de calidad.

Por ello la capacitación es de gran importancia en el proceso de transformación de las organizaciones, ya que con ella se detectan los cambios, se identifican las necesidades que surgen de éstos y se definen estrategias para enfrentarlos de acuerdo con los objetivos institucionales, teniendo presente que es un proceso continuo, que va dirigido a proporcionar conocimientos y desarrollar competencias destinadas a mejorar el desempeño y la calidad de vida en el trabajo, factores claves que permiten a una institución lograr sus objetivos (DIPRES, 1996).

En este contexto la presente investigación se desarrolló a través de cinco capítulos, el primero, se detalla el problema de investigación, la delimitación de este, y los objetivos generales y específicos.

El segundo capítulo, describe la organización a trabajar, su historia, su estructura Organizacional y su direccionamiento estratégico.

El tercer capítulo, hace referencia al marco teórico de la investigación, partiendo de la Nueva Gestión Pública en el proceso de modernización del Estado desde la perspectiva de Latinoamérica, como en el Estado colombiano. Siguiendo con la definición de los conceptos de capacitación y competencias laborales, la capacitación en el sector publico colombiano, la normatividad nacional y municipal que rige la capacitación por competencias Laborales en Colombia, y como ha sido el diseño de

² Weber, estudioso de la burocracia y de la forma como se organizan las empresas, definía la burocracia como una organización basada en normas y procedimientos normalizados, donde cada individuo tiene su especialidad, su responsabilidad y su división de tareas. Como tal, señalaba que la burocracia era un sistema de administración, impersonal y jerarquizado, sujeto a un conjunto formal de reglas, con una clara división del trabajo, y conformado por un grupo de funcionarios de cierto nivel de competencia técnica y previsibilidad en la ejecución de sus tareas. <https://www.significados.com/burocracia/>

la política de Formación y Capacitación de los Empleados Públicos para el Desarrollo de Competencias Laborales en Colombia.

Y por último la historia de las competencias laborales, sus componentes y modelos, y como se desarrolla las competencias laborales en la administración pública colombiana y su importancia en la capacidad de gestión del Estado.

El cuarto capítulo, se abordara la Estructura Metodológica de la Investigación. Es decir la definición y justificación del tipo de estrategia, del diseño de investigación y de las técnicas de recolección de datos que se utilizaron, la muestra y la población a trabajar.

El quinto capítulo es el Análisis de los resultados obtenidos en la investigación. El primero de ellos el análisis de las encuestas al personal de carrera administrativa, libre nombramiento y remoción y provisionalidad de la Alcaldía Municipal de Piendamó Cauca, y el segundo la entrevista realizada a la jefe de Talento Humano de esta misma entidad.

CAPITULO I

1. Planteamiento del problema

En diversos países de América Latina y del mundo, los procesos de globalización, han venido impulsando cambios dentro de la administración pública tradicional, hacia la nueva gestión pública, reformando su nivel estructural y organizacional, con el objetivo de alcanzar una mayor eficiencia, eficacia y efectividad en su gestión.

En Colombia, la modernización de las instituciones públicas y de la estructura del Estado se dio a inicios de la década de los noventa, a través de la expedición de la constitución política de 1991, aportando diferentes estrategias con el fin de generar legitimidad en las entidades públicas, centrando la atención en los bienes y servicios que se ofrecen a las personas en términos óptimos de eficiencia, y eficacia, lo que implica la racionalidad en el manejo de los recursos y el desempeño idóneo de los servidores públicos (Rodríguez, 2014).

Este último aspecto es fundamental, puesto que la formación y capacitación de los empleados del Estado incide positivamente tanto para el servidor, ya que contribuye a realizar su proceso de profesionalización y a satisfacer sus necesidades de saber, permitiéndole ser exitoso en sus proyectos personales y laborales, cualquiera sea el sitio y las circunstancias en los que le corresponda actuar, como para la administración pública, puesto que la satisfacción de los ciudadanos genera legitimidad en las entidades.

Por esta razón, mediante el Decreto 4665 de noviembre 29 de 2007, se adopta la actualización del Plan Nacional de Formación y Capacitación para los Servidores Públicos, acogiendo el plan formulado por el Departamento Administrativo de la Función Pública y la Escuela Superior de Administración Pública, ESAP.

Con base en dicha norma, estos dos organismos expiden el “Plan Nacional de Formación y Capacitación de empleados Públicos” con el objetivo de “Definir los lineamientos que deben orientar la capacitación y la formación de los empleados

públicos, a fin de mejorar la calidad de la prestación de los servicios a cargo del Estado, para el bienestar general y la consecución de los fines que le son propios y garantizar la instalación cierta y duradera de competencias y capacidades específica en las respectivas entidades, en concordancia con los principios que rigen la función pública” (DAFP, 2007).

Hoy en día pese a la expedición del Plan Nacional de Formación y Capacitación de Los Empleados Públicos, la Administración Pública muestra un alto grado de ineficiencia y corrupción debido al alto rezago del modelo burocrático surgido antes de 1991 y al perfil inadecuado que poseen sus funcionarios, quienes no conocen en si cuál es su finalidad en la entidad.

La Administración Municipal de Piendamó-Cauca (Colombia) no ha sido ajena a esta situación, por lo que en una de sus fuentes estratégicas de desarrollo tiene como objetivo implementar políticas de gestión y transparencia que fortalezcan la eficiencia y eficacia administrativa y el bienestar laboral de los funcionarios. (Alcaldía Municipal de Piendamó-Tunia, 2016-2019).

Por lo anterior surge como problema de la investigación determinar la pertinencia del Plan Institucional de Capacitación-PIC de la Administración Municipal de Piendamó-Cauca (Colombia) con el desarrollo de las competencias laborales de los servidores públicos de esta entidad, 2016.

1.1. Problema de investigación

¿Cuál es la pertinencia del Plan Institucional de Capacitación-PIC de la Administración Municipal Piendamó-Cauca (Colombia) con el desarrollo de las competencias laborales de los servidores públicos de esta entidad, 2016?

1.2. Preguntas de investigación

- ¿Por qué en los entes territoriales existen falencias en los procesos de Capacitación, si cuentan con un modelo y un marco normativo de capacitación a nivel nacional?
- ¿El fortalecimiento de las competencias laborales en la administración pública, se convierte en un aspecto clave para el mejoramiento de la capacidad de gestión del Estado?
- ¿Un servidor público capacitado según sus necesidades del cargo (funciones y competencias), contribuye al proceso misional de la organización?
- ¿Los procesos de capacitación posteriores a la aplicación del decreto 4665 de noviembre 29 de 2007 han generado los impactos esperados?

1.3. Delimitación.

Campo: Gestión Pública

Área: Talento Humano

Aspectos: Plan Institucional de Capacitación y Desarrollo de Competencias Laborales de Los Servidores Públicos de la Administración Municipal de Piendamó-Cauca (Colombia)

Delimitación espacial: Alcaldía Municipal de Piendamó, Departamento del Cauca- República de Colombia

Delimitación Temporal: La investigación se desarrolló sobre la vigencia del Plan Institucional de Capacitación 2016.

1.4. Objetivos

1.4.1. General

Determinar la pertinencia del Plan Institucional de Capacitación-PIC de la Administración Municipal de Piendamó-Cauca (Colombia) con el desarrollo de las competencias laborales de los servidores públicos de esta entidad, 2016.

1.4.2. Específicos

- Identificar las competencias laborales requeridas para el correcto desempeño de las funciones de los cargos de carrera administrativa de la Administración Municipal de Piendamó-Cauca (Colombia)
- Examinar la orientación del método y contenido (Modelo Pedagógico) del PIC formulado en el año 2016 para la Administración Municipal de Piendamó-Cauca (Colombia) respecto al fortalecimiento de competencias laborales
- Verificar la pertinencia entre el enfoque del PIC sobre desarrollo de competencias laborales y los requerimientos de la planta de cargos de la Administración

CAPITULO II

2. Descripción Organizacional

2.1. Historia

En 1535 se instauró la primera encomienda en la región de Tunía y posteriormente otras en el sitio de Piendamó, figurando como encomenderos Sebastián de Belalcázar, Francisco Arévalo, Pedro Matta y Pedro Velasco.

En el año de 1917 se inicia la construcción de la línea del ferrocarril que uniría a la ciudad de Cali con la ciudad de Popayán, aprobándose el trazado por el sitio donde hoy está Piendamó, las primeras locomotoras llegaron a esta localidad a comienzos de 1924 y con ellas una gran cantidad de comerciantes, inmigrantes y colonizadores del Departamento del valle y del eje cafetero, esto posibilitó la formación de un importante mercado, pues a él, concurrían comerciantes del Valle y de poblaciones como Cajibío, Silvia, Morales, Caldon, Tunía y Popayán.

El crecimiento poblacional y el progreso en todos los ámbitos generó un movimiento para buscar el traslado de la Cabecera Municipal que estaba en Tunía, a la población de Piendamó; con la expedición de la ordenanza No. 10 del 02 de abril de 1934, se ratifica el traslado, situación que generó algunos incidentes entre los habitantes de ambos lugares.

Antes de la llegada del ferrocarril muchos terrenos eran de propiedad del señor Pedro Antonio Sandoval, quien donó algunos, para la construcción de la estación del ferrocarril y del mercado, también vendió muchas de sus tierras lo cual impulsó aún más el movimiento comercial.

Descripción Física: El Municipio de Piendamó se encuentra ubicado en la zona centro del Departamento del Cauca a 2 38" latitud norte y 76 30" longitud oeste, parte media de la región montañosa de la subcuenca del río Piendamó, sobre la vertiente occidental de la cordillera central, su cabecera Municipal está ubicada sobre la

carretera panamericana a 100 Km. de la Ciudad de Cali y 25 Km. de la ciudad de Popayán.

El Municipio de Piendamó es el segundo Municipio productor de café a nivel Departamental, contribuye con la economía nacional con la exportación de flores, características de sus paisajes, aptitud del uso de sus tierras y presencia institucional.

El Municipio de Piendamó fue creado mediante acto administrativo, con Número de Identificación Tributaria Nit.891500856-6, instituido con la responsabilidad de la prestación de los Servicios Públicos conforme a la Ley, mediante la cual satisface las necesidades básicas de la comunidad en general y ofrece; calidad y eficiencia en el manejo adecuado de los recursos.



Figura 1 Mapa del Municipio de Piendamó Cauca (Colombia)

Fuente: https://encrypted-tbn0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcR024GYgQi2B_nw3lqzDa22rSOPa0oaym9EObbUQ6m6Bigq1uIRTIyngUQ

2.2. Estructura Organizacional de La Alcaldía Municipal de Piendamó-Cauca

La estructura orgánica de la Alcaldía de Piendamó-Cauca (Colombia), se encuentra conformada por las siguientes unidades administrativas e instancias de gestión (Alcaldía Municipal de Piendamó-Tunia Cauca, s.f.)

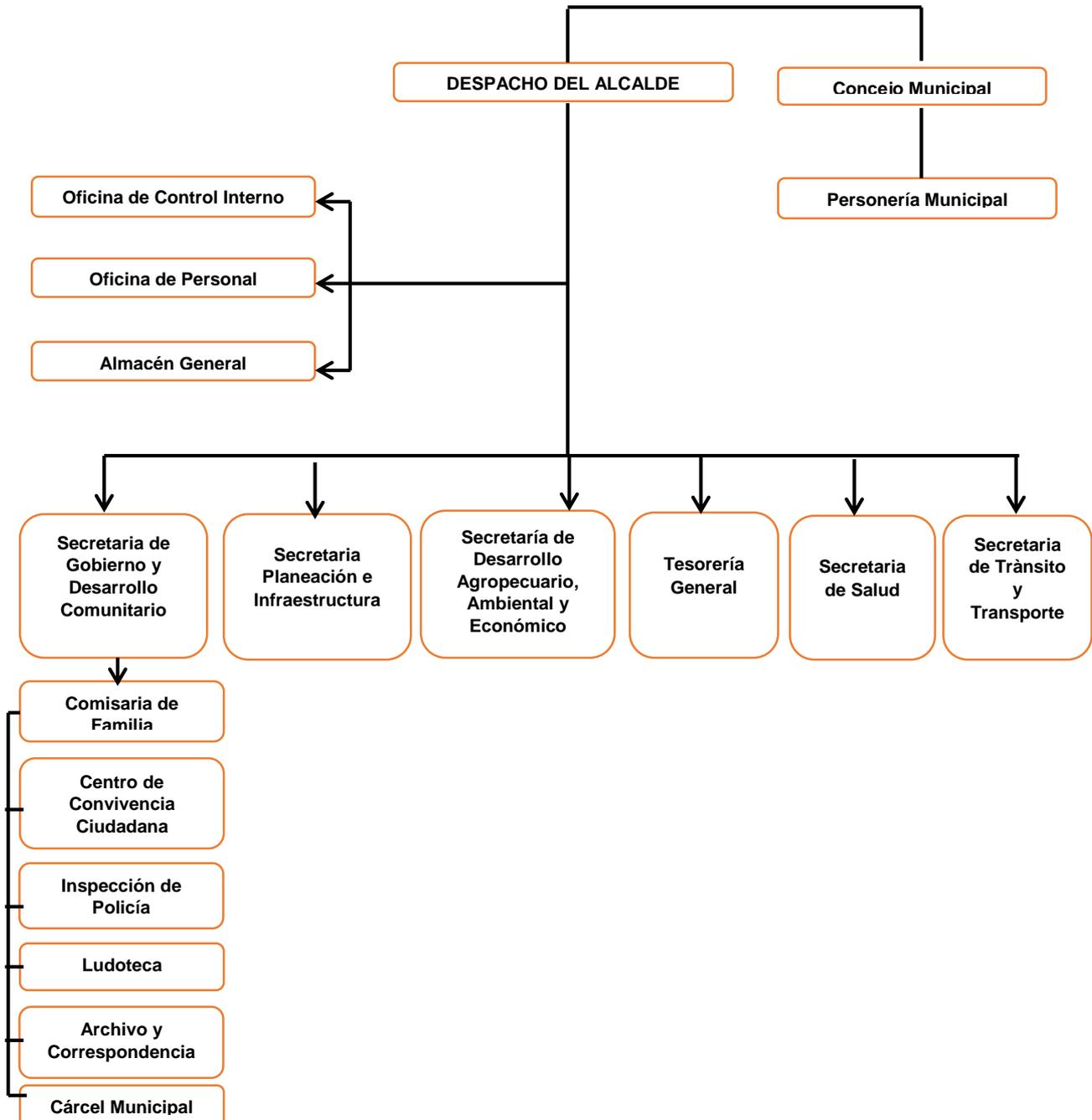


Figura 2 Estructura Orgánica Municipio de Piendamó

Fuente: Pagina web de La Alcaldía Municipal de Piendamó Cauca (Colombia) <http://piendamocauca.gov.co/dependencias.shtml>

2.3. Direccionamiento Estratégico de La Entidad.

2.3.1. Misión

La Alcaldía Municipal con una gestión pública eficiente, un equipo de trabajo comprometido, el ejercicio de un buen Gobierno, manejo eficiente de los recursos naturales y la participación ciudadana, trabajará integralmente para hacer de Piendamó, un Municipio con más desarrollo social integral, económicamente sostenible, con trato preferencial a la infancia, la adolescencia, los grupos étnicos y demás población vulnerable.

2.3.2. Visión

En el año 2021 Piendamó será el primero en la Subregión Centro, en desarrollo humano integral, económico, gobernabilidad, con un territorio sostenible en producción agropecuaria y agroindustrial con inclusión social, con mejores capacidades y oportunidades para la comunidad con enfoque en infancia y adolescencia.

2.3.3. Principios y Valores de La Alcaldía Municipal de Piendamó-Cauca

Los principios y valores que rigen el actuar de los servidores públicos de la Alcaldía de Piendamó-Cauca están adoptados a través del código de ética y el código de buen gobierno, y se reflejan en el siguiente esquema:

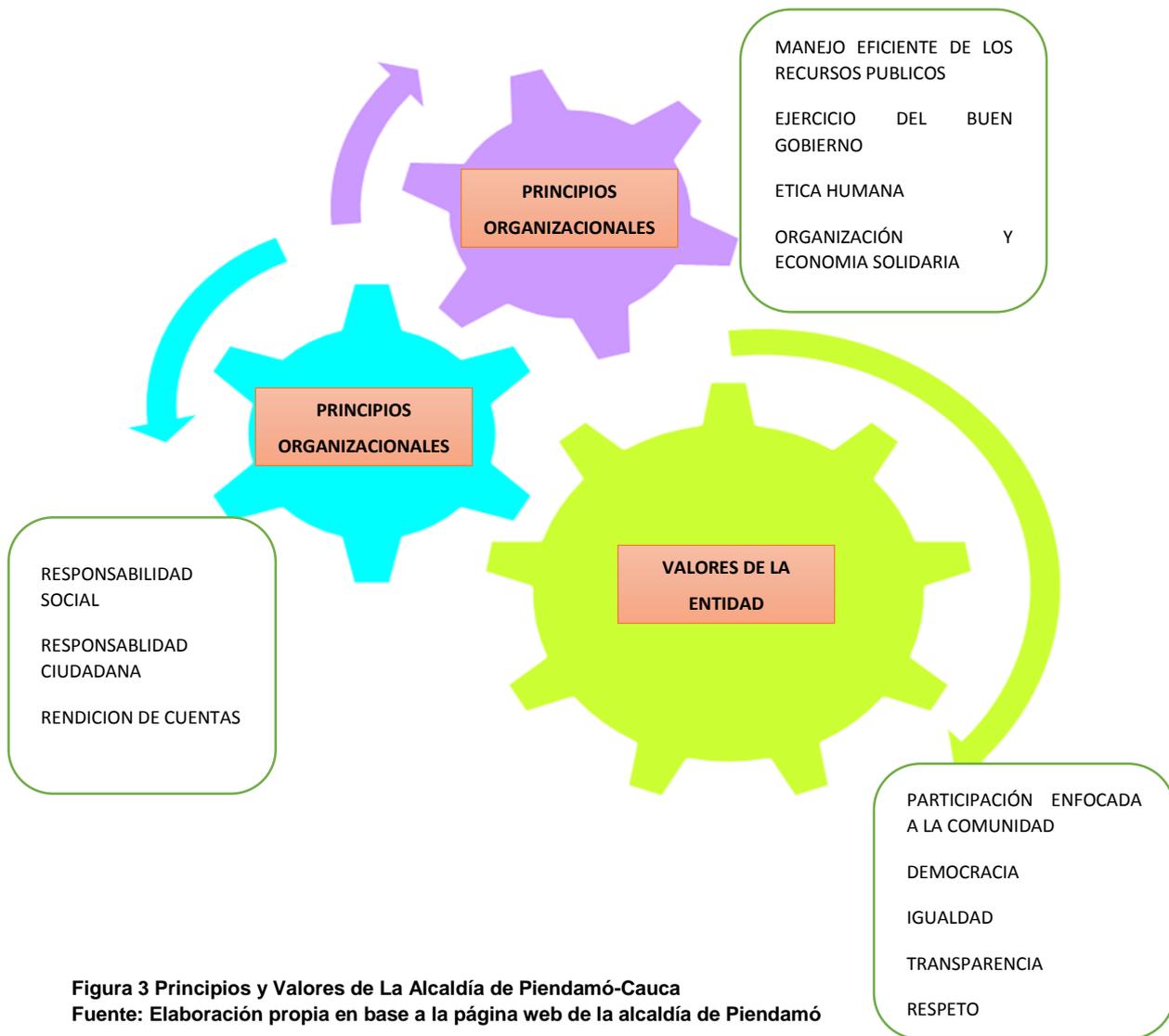


Figura 3 Principios y Valores de La Alcaldía de Piendamó-Cauca
 Fuente: Elaboración propia en base a la página web de la alcaldía de Piendamó

2.4. Proceso de Gestión de Talento Humano



Figura 4 Proceso de Gestión de Talento Humano
 Fuente: Elaboración propia en base Manual de procesos y procedimientos Resolución 00834 de 27 de Diciembre de 2014. Disponible en la página web de la alcaldía de Piendamó http://piendamó-cauca.gov.co/quienes_somos.shtml

Tabla 1 Gestión del Talento Humano Procedimiento Capacitación a los Funcionarios

		GESTION DEL TALENTO HUMANO PROCEDIMIENTO Capacitación a los Funcionarios		Código: PA1-09 Versión: 3 Vigente desde: Fecha:
Tarea	Descripción de la (s) tarea (s)	Área Responsable	Cargo responsable	Punto de Control/ Documento soporte
Diagnosticar necesidades de Capacitación	Se realiza diagnóstico de necesidades de capacitación aplicando encuesta por dependencias.	Todas las dependencias	Alcalde oficina de personal y jefes de área	
Priorizar necesidades de capacitación	Teniendo en cuenta las encuestas, las evaluaciones de desempeño, se priorizan los temas de capacitación.	Talento Humano	Jefe de Talento Humano, comisión de personal y comité.	Encuestas diligenciadas y tabulación
Formular el Plan Institucional de Capacitación. PIC	Se formula el plan de capacitación de acuerdo con las necesidades y los resultados de la encuesta, y se adopta mediante acto administrativo.	Talento Humano	Jefe de Talento Humano, comisión de personal y comité.	Matriz de priorización.
Socializar el Plan Institucional de Capacitación.	Se realiza la socialización del plan de capacitación con todos los funcionarios.	Talento Humano	Jefe de Talento Humano y comité de personal	Documento PIC adoptado.
Aprobar el plan formulado	Se remite el plan de capacitación para la aprobación del Alcalde	Despacho del Alcalde, Talento Humano	Alcalde, Jefe de Talento Humano	Registro de Socialización
Ejecutar el Plan Institucional de capacitación PIC.	Se realiza la ejecución teniendo en cuenta los temas priorizados y el cronograma.	Talento Humano	Jefe de Talento Humano	Acto administrativo.
Evaluar el Plan Institucional de capacitación PIC.	Se realiza la evaluación del Plan Institucional de capacitación PIC.	Talento Humano	Jefe de Talento Humano	Cronograma de capacitaciones, registro de asistencia, actas.

Fuente: Manual de procesos y procedimientos Resolución 00834 de 27 de Diciembre de 2014. Disponible en la página web de la alcaldía de Piendamó http://piendamó-cauca.gov.co/quienes_somos.shtml

CAPITULO III

3. Marco teórico

3.1. La Nueva Gestión Pública en el proceso de modernización del Estado.

Una de las mayores transformaciones que viven los Estados en la actualidad, se centra en el cuestionamiento de su capacidad de gobierno, y aunque el Estado, ha sido una de las instituciones más antiguas y probablemente, la única capaz de resolver los grandes problemas que enfrenta la humanidad, la ineficiencia e ineficacia de la administración pública para atender de manera adecuada, oportuna y con limitados recursos, las necesidades y requerimientos crecientes de una sociedad más participativa y demandante, hace que pierda legitimidad en su quehacer público (González, 2002).

Es así como la Nueva Gestión pública representa una de las fuentes de conocimiento más importantes de la administración pública moderna, la cual ha ido cobrando auge desde hace algunos años para establecerse como el paradigma más destacado dentro de su objeto de estudio.

La Nueva Gestión Pública, es un modelo de Administración Pública, surgida a finales de los años 70 en países desarrollados como Gran Bretaña, Australia, Nueva Zelanda y Estados Unidos, en contraposición al modelo burocrático weberiano, mediante un conjunto de políticas de modernización administrativa como la descentralización, la gestión de la calidad, la flexibilización administrativa, el servicio al ciudadano y la gestión orientada a resultados, entre otros, como producto de un cambio deliberado de las estructuras y los procesos de las organizaciones del sector público para que funcionen eficientemente, a semejanza de las empresas privadas (Brouchoud, 2012).

Lo anterior con el fin de que sea una administración que satisfaga las necesidades reales de los ciudadanos al menor coste posible, favoreciendo para ello la introducción de mecanismos de competencia que permitan la elección de los usuarios y a su vez promuevan el desarrollo de servicios de mayor calidad (Sanchez, 2007).

Para sustentar este paradigma, existen enfoques que permiten entender la razón de cada una de las políticas o cambios que han tenido, tienen o tendrán lugar en las

administraciones, para ello se parte de la base de que la nueva gestión pública extrae las ideas claves de distintos enfoques teóricos, analiza sus características y aplica aquellas que le permiten conseguir la intervención más adecuada al bienestar de la sociedad en general.

Enfoques de la Nueva Gestión Pública

La Nueva Gestión Pública (NGP) no presenta una sola línea discursiva, posee diversos enfoques que continuamente se transforman e interrelacionan y son acotados con diversos nombres y en múltiples contextos.

- Enfoque de la Reinención del gobierno.

David Osborne y Ted Gaebler, en su obra *La Reinención del Gobierno: la influencia del espíritu empresarial en el sector público*, generaron una fuerte influencia en el campo de la Administración Pública. En ella, los autores plantean que el tipo de gobierno que se desarrolló durante la era industrial, con sus burocracias perezosas y centralizadas, su preocupación por las reglas y las regulaciones y sus cadenas jerárquicas de mando, ya no funcionan del todo bien (Pinto, 2002), por lo que sostienen que frente a estas realidades, la intención de transformar las burocracias públicas en gobiernos empresariales, productivos y eficientes, obedece a la creciente desconfianza de los ciudadanos sobre la capacidad del Estado para administrar la sociedad y satisfacer las necesidades sociales básicas.

Por ello según Osborne y Gaebler, el problema de los gobiernos contemporáneos no son las personas (servidores públicos) que trabajan en sus agencias, el verdadero mal se encuentra en los sistemas, estructuras, reglas, procedimientos y leyes que los atrapan e inhiben su capacidad creativa. Estos sistemas (servicio civil, presupuestos, compras y suministros) deben cambiarse si se quiere aumentar la eficiencia (González, 2002)

Es así que el objetivo del enfoque de la reinención del gobierno, no es cambiar los fines (el qué y para qué) del gobierno; la tarea urgente es cuestionar y cambiar la forma tradicional y burocrática de cómo funciona el gobierno. El problema entonces es de carácter instrumental; es cuestión de afinar los medios, mejorar la operación de

las instituciones públicas y erradicar la burocracia. En el fondo, más que una teoría de gobernabilidad, proponen una micro gerencia pública³ (González, 2002).

- Enfoque Paradigma Pos burocrático y Gestión Pública.

Michel Barzelay, a través del estudio de las actividades y acciones de programas gubernamentales (Estado de Minnesota-EE.UU), construyó un esquema que busca dar cuenta de nuevos medios para mejorar la acción colectiva en la gestión pública. Este nuevo esquema, es presentado como “Paradigma pos burocrático”, el cual expone un conjunto de principios que se establecen a través del surgimiento de una nueva cultura organizacional, nuevos enfoques operativos, nuevas tecnologías administrativas, nuevas místicas y nuevas actitudes (Velez, 2011)

Este paradigma tiene las siguientes características:

Tabla 2 Características del Paradigma Pos burocrático y Gestión Publica

DEPENDENCIA BUROCRÁTICA	DEPENDENCIA IMPULSADA POR EL CLIENTE
Se enfoca en sus propias necesidades y perspectivas	Se enfoca en las necesidades y las perspectivas del cliente.
Se enfoca en las funciones y las responsabilidades de sus partes	Se enfoca en ayudar a que toda la organización funcione como equipo.
Se define tanto por la cantidad de recursos que controla como por las tareas que desempeña.	Se define por los resultados que logra en beneficio de sus clientes.
Controla los costos	Crea un valor neto de costo.
Se aferra a la rutina	Modifica sus operaciones como respuesta a las demandas
Lucha por ganar terreno	Compite por obtener más negocios
Insiste en seguir los procedimientos normales.	Introduce la opción en sus sistemas operativos, cuando al hacerlo cumple un propósito.

³ El concepto de micro gerencia pública se refiere a la gerencia pública más influida por la administración de negocios. Constituye el nivel micro-organizacional y los aspectos relacionados con la eficiencia y la eficacia interna. La micro gerencia pública en el sector público permite imitar y adaptar métodos, técnicas y estrategias de la administración de negocios. A nivel macro-gerencial las situaciones son más complejas dado las variables políticas que determinan el contexto de la administración pública.

Anuncia políticas y planes	Emprende con sus clientes una comunicación en ambos sentidos, con objeto de evaluar y revisar su estrategia operativa.
Separa el trabajo de pensar del trabajo de hacer.	Otorga la autoridad a los empleados operativos, de emitir juicios sobre el modo de mejorar tanto el servicio al cliente como su valor.

Fuente: Elaboración propia basada en la información de (González, 2002)

Basado en lo anterior la perspectiva del modelo pos burocrático parte del uso común de términos como cliente, calidad, servicio, valor, incentivo, innovación, empoderamiento y flexibilidad, es así como este paradigma se presenta como una nueva manera de pensar y practicar la administración pública, lo cual implica vencer la resistencia al cambio, pues estos cambios obedecen a un proceso de alineación con las transformaciones históricas, económicas, políticas, sociales, institucionales, ocurridas en los últimos tiempos (Collazos & Velez, 2008).

- **Enfoque de creación de valor público**

La investigación publicada por Mark. H. Moore en 1995, Gestión estratégica y creación de valor en el sector público, presentó un argumento administrativo, dirigido principalmente a los ejecutivos designados y de carrera en los Estados Unidos.

En su obra Moore presenta tres aspectos, que para él son claves en el proceso de la gestión pública (Vargas, 2015):

- Expone una filosofía de la gestión pública, es decir, una idea de lo que los ciudadanos debemos esperar de los gestores públicos, las responsabilidades éticas que asumen al tomar posesión de su cargo y lo que constituye una ejecución virtuosa.
- Presenta diferentes esquemas de diagnóstico para guiar a los gestores en el análisis del contexto en el que operan y calibrar el potencial para llevar a cabo una acción efectiva.
- Identifica tipos de intervención que los gestores pueden realizar para explotar el potencial del contexto político y organizativo con el fin de crear valor público.

Para Moore la gestión pública es una acción estratégica, orientada a resultados que son demandados por la sociedad. En este sentido el Gerente público es un actor que debe explotar el potencial del contexto político y organizativo en el que está inmerso con el fin de crear valor público, es decir el éxito de la gestión pública está en la transformación cultural y la inserción de nuevos principios que crean valor público, lo cual es en últimas lo que es valorado por los clientes de la organización (Velez, 2011).

3.1.1. La Nueva Gestión Pública en Latinoamérica

En el proceso de democratización, reforma y consolidación del Estado (y de sus instituciones), así como de su crecimiento económico con equidad, las Administraciones Públicas Latinoamericanas adquieren un importante papel modernizador, el cual se vincula a su propia configuración y a la eficacia de su interlocución con el mercado, la sociedad civil y la ciudadanía en general .

Una de las formulaciones más esclarecedoras del paradigma de la NGP para la región es la del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo- CLAD, la cual enfatiza que su apropiación tiene el propósito de alcanzar mayores niveles de eficiencia y eficacia en la gestión gubernamental, señalando que el mismo se mueve en dos vertientes (Ortega, 2015):

- Mediante un acercamiento del sector público al privado en áreas tales como personal, remuneraciones y métodos de gestión, y
- A través de la disminución de reglas y procedimientos en la gestión con acciones tales como la desregulación, descentralización, la competencia y la rendición de cuentas.

La CLAD señala tres fuentes doctrinarias y académicas que han incidido en la implementación del paradigma de la NGP:

- **El Consenso de Washington.**

En el contexto del colapso latinoamericano por el peso de la deuda, Williamson sintetiza en 1989 los acuerdos que se venían alcanzando por el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional y el Tesoro de EU, en el sentido de elevar el papel del mercado en la región, así como reorientar el Estado hacia él.

- **Consenso de Santiago.**

Los países latinoamericanos acuerdan en 1998 en el marco de la Comisión Económica para América Latina, CEPAL, una mayor responsabilidad del gobierno, para lo cual deba éste elevar su eficiencia y eficacia, al tiempo que mejore sus mecanismos de rendición de cuentas y su gobernabilidad.

- **La Nueva Gestión Pública para América Latina, del CLAD.**

Esta doctrina, se enmarca en el reconocimiento de la ineficacia tanto del modelo de gestión gubernamental anterior, el modelo weberiano que en la región tuvo un corte interventor, como de las propuestas de carácter neoliberal que se centraron mayormente en la contracción del aparato público. En este sentido el CLAD enfatiza que más allá de la necesidad de alcanzar una reforma que mejore sustancialmente la eficiencia gubernamental para esta región, abrumada por la inequidad, el déficit democrático y por las endémicamente pobres tasas de crecimiento económico, se requiere además un Estado fuertemente responsabilizado por los rezagos sociales pero amigable a la inversión y el crecimiento.

De manera sintética, son 9 las características que debe atender la NGP latinoamericana propuesta por el CLAD, a saber (CLAD, 1998):

- La profesionalización de la burocracia
- La administración pública debe ser transparente y sus administradores deben ser responsabilizados democráticamente ante la sociedad.
- La descentralización de la ejecución y provisión de servicios públicos.
- En las actividades exclusivas del Estado que permanezcan a cargo del Gobierno Central, la administración debe basarse en la desconcentración organizacional.
- La Administración Pública Gerencial se orienta, básicamente, por el control de los resultados, contrariamente al control paso a paso de las normas y procedimientos, como se hacía en el modelo burocrático weberiano.
- La mayor autonomía gerencial de las agencias y de sus gestores debe ser complementada con nuevas formas de control (control de resultados, control

contable de costos, control por competencia administrada, o por cuasi-mercados y control social).

- En el nuevo modelo gerencial es importante distinguir dos tipos de unidades autónomas, en primer lugar están las que realizan funciones exclusivas del Estado y en consecuencia son por definición monopólicas y a donde lo que se requiere es darle mayor flexibilidad.

En segundo lugar están aquellas que implementan la política social con determinados servicios, y en ellas el Estado seguirá proporcionando financiamiento y manteniendo la regulación, pero la actividad propiamente puede ser transferida a un sector público no estatal.

- El nuevo modelo gerencial del estado implica una orientación de servicios al usuario-ciudadano, lo que supone ir más allá del modelo auto referenciado del paradigma burocrático weberiano, esto es, centrado en la autoafirmación del Estado más que en la satisfacción de una necesidad pública.
- Democratizar el papel de la burocracia con relación al poder público, lo que implica fortalecer la responsabilidad del funcionario en los siguientes aspectos:
 - a) Ante la sociedad, lo que se asocia al fortalecimiento de la transparencia y la rendición de cuentas.
 - b) Ante las autoridades elegidas democráticamente,
 - c) Ante los representantes formales e informales de la sociedad, que estén actuando en el ámbito de la esfera pública no-estatal.

3.1.2. La Nueva Gestión Pública en el Estado colombiano

La Administración Pública colombiana durante la década de los 90 emprendió una serie de cambios y reestructuraciones, que tuvo partida a través de la asamblea nacional constituyente, la cual se empleó por primera vez un capítulo sobre la administración pública y otro sobre la función pública, con el fin de regular a los empleados del Estado, y fijo los principios que regulan la actividad administrativa.

Estas reformas están vinculadas a los procesos de descentralización y la organización territorial en departamentos y municipios con responsabilidades administrativas y fiscales.

De esta manera, Colombia inicia una nueva época enfocada en la modernización de la administración pública, a través de diferentes estrategias que permitan avanzar la confianza de la ciudadanía con las entidades públicas, centrando la atención en los bienes y servicios que se ofrecen a las personas en términos óptimos de eficiencia, y eficacia, lo que implica la racionalidad en el manejo de los recursos y el desempeño idóneo de los servidores públicos (Rodríguez, 2014).

Para ello, se es importante formular procesos de selección de los funcionarios que resalte los conocimientos, las competencias laborales y dominen las técnicas adecuadas para la toma de decisiones y así lograr la implementación de políticas públicas eficientes, eficaces y efectivas en el quehacer administrativo.

Este enfoque de la gestión pública genera que los servidores públicos estén en constante preparación y capacitación para poder desarrollar las estrategias que les permitan crear una nueva organización administrativa dentro de cada una de las entidades del Estado, orientada a la mejora constante en la prestación del servicio gubernamental a la ciudadanía (Muñoz, 2016).

La Nueva Gestión Pública colombiana encuentra su fundamento en el artículo 209 de la Constitución Política que prescribe (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2002):

La función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones.

El mismo artículo prevé que las autoridades administrativas deben coordinar sus actuaciones para el adecuado cumplimiento de los fines del Estado. Además, que la administración pública en todos sus órdenes tendrá un control interno que se ejercerá en los términos que defina la ley.

Un elemento clave para una gestión pública de calidad, es el recurso humano o las personas que conforman la institucionalidad pública. La fuerza de trabajo es un insumo que sumado a la infraestructura, a los recursos materiales y a los recursos

financieros permiten ejecutar los procesos productivos del sector público para la provisión final de los bienes y servicios a los ciudadanos.

Por ello, para lograr un Estado eficaz y eficiente, es necesario el desarrollo del recurso humano en el sector público, pues el éxito en la implementación de las políticas y programas públicos dependerá en buena medida de las personas que se desempeñan en los distintos niveles de gobierno.

3.2. Capacitación y Competencias Laborales.

La formación de los servidores públicos se ha convertido en un tema de preocupación en las entidades públicas, debido a que se requiere contar con personal calificado para prestar servicios eficientes y eficaces a la comunidad, convirtiéndose la capacitación en un valor estratégico para estas.

Existen diferentes definiciones sobre el concepto de capacitación, en general encontramos las siguientes:

3.2.1. Capacitación

Para (Chiavenato, 2007), la capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias.

Para (Martínez & Acosta, 2012), la capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos que se encuentren desarrollando una actividad laboral determinada y más aún conectada al sistema productivo. La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las áreas asignadas, logrando con ello la obtención de resultados de calidad, un excelente desempeño, servicio y un perfil ajustado a las necesidades del entorno. A través de la capacitación se persigue que el perfil del trabajador se adecue a las exigencias que se tienen en el puesto de trabajo.

De acuerdo con Gelaf (1999), citado por (Varela & Sabia, 2013) la capacitación es la acción por medio de la cual, la organización les ofrece a los empleados la posibilidad de ampliar su competencia, contribuyendo así a los intereses de ambos. Permite mejorar la eficiencia del trabajo de la organización. La capacitación es la oportunidad para los empleados de adquirir actitudes, conocimientos y habilidades, que aumentan su competencia y comprensión de la misión y funciones de la organización.

3.2.2. La Capacitación en el Sector Público Colombiano.

En la administración pública la capacitación se ha convertido en una política estratégica para lograr cambios organizacionales, mejorar la calidad de la prestación de los servicios a cargo del Estado, para el bienestar general y la consecución de los fines que le son propios, así como garantizar la instalación cierta y duradera de competencias y capacidades específicas en los empleados públicos y en las entidades. (DAFP, 2007)

De acuerdo al Decreto 1567 de 1998 en su art. 4 la capacitación se define 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.”

Este decreto en su artículo 5 y 6, define los objetivos y los principios de la capacitación.

Tabla 3 Objetivos y Principios de la Capacitación

OBJETIVOS	Contribuir al mejoramiento institucional fortaleciendo la capacidad de sus entidades y organismos.
	Promover el desarrollo integral del recurso humano y el financiamiento de una ética del servicio público.

Decreto 1567 de 1998 Art. 5	Elevar el nivel de compromiso de los empleados con respecto a las políticas, los planes, los programas, los proyectos y los objetivos del Estado y de sus respectivas entidades.
	Fortalecer la capacidad, tanto individual como colectiva, de aportar conocimientos, habilidades y actitudes para el mejor desempeño laboral y para el logro de los objetivos institucionales.
	Facilitar la preparación pertinente de los empleados con el fin de elevar sus niveles de satisfacción personal y laboral, así como de incrementar sus posibilidades de ascenso dentro de la carrera administrativa.
PRINCIPIOS Decreto 1567 de 1998 Art. 6	Complementariedad.
	Integralidad.
	Objetividad.
	Participación.
	Prevalencia del Interés de la Organización.
	Integración a la Carrera Administrativa.
	Prelación de los Empleados de Carrera.
	Economía.
	Énfasis en la Práctica.
	Continuidad.

Fuente: Elaboración propia en base al Decreto 1567 de 1998

3.2.3. Antecedentes de la Política de Formación y Capacitación en el sector Público Colombiano

El Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) y la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) a través del proyecto “Construcción Participativa de Lineamientos para Redimensionar la Política Estatal de Formación y Capacitación para los Empleados Públicos: Perspectiva de la educación no formal e informal”, tuvo como fin conocer las experiencias y necesidades de las entidades y organismos públicos nacionales y territoriales, en cuanto a la identificación de prioridades temáticas para la ejecución de la nueva políticas de formación y capacitación.

El proyecto de investigación se realizó en dos fases (DAFP, 2013):

La primera fase comprendida entre enero y diciembre de 2006, se realizó el diagnóstico de la política de capacitación a través de la aplicación de una encuesta a 220 municipios; así como el análisis de los resultados de la Encuesta sobre Capacitación 2005–2006 aplicada a través del Sistema Único de Información de Personal (SUIP) a las entidades nacionales.

La segunda fase desarrollada durante el año 2007 permitió la caracterización regional de las necesidades y la validación de la propuesta metodológica para la capacitación, así como las nuevas orientaciones conceptuales, metodológicas y de estrategias de implementación, las cuales fueron sometidas al análisis de grupos de discusión en 7 eventos regionales y una mesa nacional de expertos.

El enfoque metodológico de recolección de esta información incluyó la identificación de necesidades de capacitación a partir del análisis de problemas territoriales, retos o requerimientos de la organización para el desarrollo de los planes institucionales.

3.2.3.1. Cronología de la Formación y Capacitación en Colombia

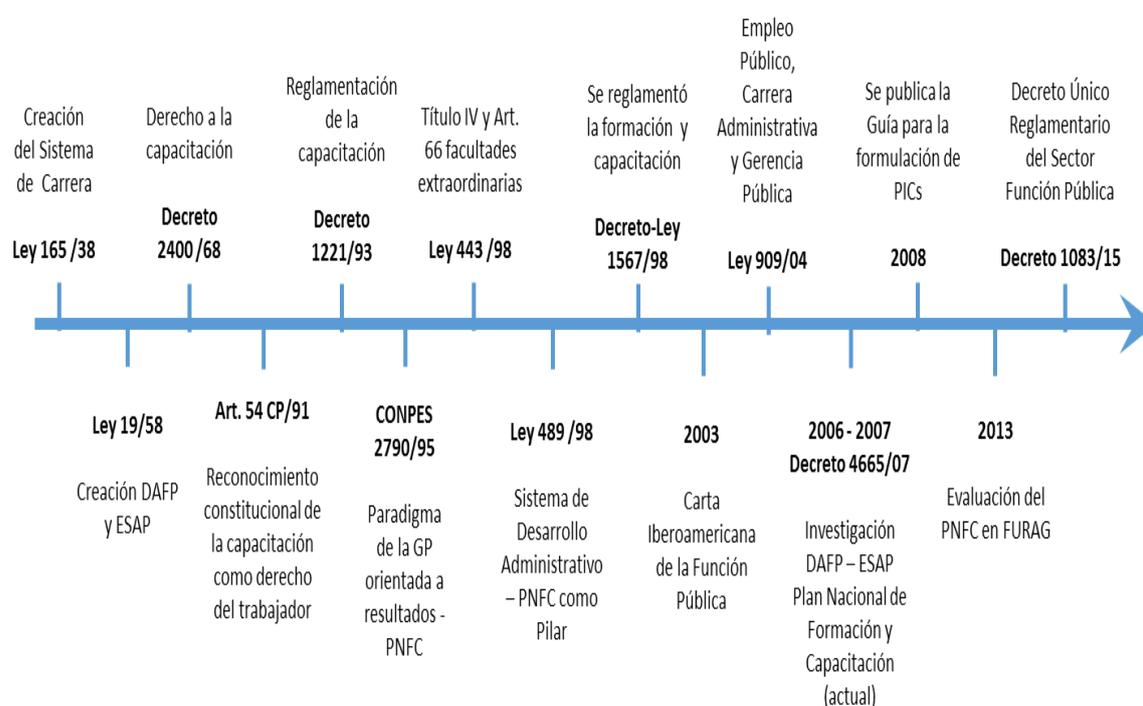


Figura 5 Cronología de la Formación y Capacitación en Colombia
Fuente: (DAFP, 2017)

3.2.4. Normatividad Nacional y Municipal de la Capacitación por Competencias Laborales en Colombia.

Las entidades del Estado cobijadas por la ley 443⁴ de 1998, se deben acoger a los parámetros relacionados con la implementación de los programas de capacitación por competencias laborales, que para estos fines han sido reglados por la siguiente normatividad (Fondo de Pasivo Social de Ferrocarriles Nacionales de Colombia, 2015):

La Constitución Política de 1991, en su artículo 53, el cual enuncia que la ley correspondiente tendrá en cuenta por lo menos los siguientes principios mínimos fundamentales: la capacitación y el adiestramiento entre otros.

Con el decreto 1567 de Agosto 5 de 1998, se creó el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado. Reglamenta, entre otros, el Sistema Nacional de Capacitación para los empleados del Estado: sus componentes, objetivos y principios rectores de la capacitación, los programas de Inducción y Re inducción y sus currículos básicos, áreas y modalidades de la capacitación y obligaciones de las entidades y de los empleados en relación con ésta.

Con el decreto 682 de 2001, se adoptó el Plan Nacional de Formación y Capacitación de Servidores Públicos, formulado por el Departamento Administrativo de la Función Pública, DAFP y la Escuela Superior de la Administración Pública, ESAP. En este decreto se establecen los lineamientos teóricos y filosóficos para la elaboración y ejecución del Plan Anual de Capacitación en los organismos estatales.

La Ley 734 de 2002 en su artículo 33, sobre los Derechos de los servidores públicos, en el numeral 3, estipula:

"Recibir capacitación para el mejor desempeño de sus funciones y se reitera en el numeral 40, ibídem, en el que se señala: "Capacitarse y actualizarse en el área donde desempeña su función".

⁴ Ley 443 de 1998: por la cual se expiden normas sobre carrera administrativa y se dictan otras disposiciones.

Ley 909 de Septiembre 23 de 2004: Por el cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones.

En su Artículo 15 - “Las Unidades de Personal de las entidades, en el numeral 2.

...”Serán funciones específicas de estas unidades de personal, las siguientes:...e) Diseñar y administrar los programas de formación y capacitación, de acuerdo con lo previsto en la ley y en el Plan Nacional de Formación y Capacitación...”

La Corte Constitucional, en Sentencia del 6 de septiembre de 2000, Expediente D-2865, señala que la capacitación, es un principio mínimo fundamental de carácter prevalente, que rige en cualquier relación laboral, incluidas las que surgen entre la administración pública y sus servidores.

Resolución 415 de 2003: Departamento Administrativo de la Función Pública actualización del Plan Nacional de Formación y Capacitación – Actualización.

El Decreto 2539 de 2005, expedido por el DAFP, por el cual se establecen competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos

El Decreto 4665 de Noviembre 29 de 2007. Por el cual se adopta el Plan Nacional de Formación y Capacitación de empleados Públicos para el Desarrollo de Competencias.

3.2.5. Política de Formación y Capacitación de los Empleados Públicos para el Desarrollo de Competencias Laborales.

El Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP y la Escuela Superior de Administración Pública - ESAP, con el fin de conocer las experiencias y necesidades de las entidades y organismos públicos nacionales y territoriales, e identificar prioridades temáticas para la ejecución de la políticas de formación y capacitación, desarrollaron un proyecto para rediseñar esta política, basada en la

consulta sobre las prioridades reales de dichos organismos, el reconocimiento de los particulares problemas de la gestión de la capacitación, la limitación de recursos por cuenta de la restricción del gasto público, la dificultad de acceso a la información, particularmente a nivel territorial y las debilidades en el seguimiento de la política, entre otros (Escuela Superior de Administración Pública-ESAP, 2010).

El Plan Nacional de Formación y Capacitación de los Empleados Públicos para el Desarrollo de Competencias Laborales se estableció mediante el Decreto 4665 de 2007, el cual incluyó los propósitos nacionales de modernización del Estado, así como los requerimientos específicos de los organismos territoriales, su eje principal fue el concepto de competencias, ya que cambia el enfoque de capacitación y formación, debido a que permiten estructurar programas articulados a problemas que debe resolver el servidor público en su desempeño laboral diario, superando así la realización de eventos aislados muy teóricos, que no responden a las necesidades laborales.

3.2.5.1. Retos de La Política Nacional de Formación y Capacitación.

La Política Nacional de Formación y Capacitación tiene como retos los siguientes (El DAFP y La ESAP, 2008):

Tabla 4 Retos de La Política de Formación y Capacitación

RETOS	DESCRIPCIÓN
Capacitación con Enfoque en Competencias	Impulsar el tema de las competencias como eje de la propuesta pedagógica.
Educación Informal y Para el Trabajo y el Desarrollo	Vincular a todos los empleados públicos en procesos de aprendizaje
Prioridades Regionales y Nacionales	Atender las necesidades concretas de capacitación de las entidades públicas de los órdenes nacional y territorial
Proyectos de Aprendizaje a Partir de Situaciones Problemáticas	Orientar la gestión de la capacitación bajo el enfoque de Aprendizaje en Equipo

Fuente: Elaboración propia en base a (El DAFP y La ESAP, 2008)

Por lo anterior la política de formación y capacitación ha determinado los siguientes lineamientos conceptuales y pedagógicos, con el fin de cumplir con su objetivo.

Son cuatro los lineamientos conceptuales que enmarcan la política de formación y capacitación de los empleados estatales, y que orientan los procesos de gestión de los Planes Institucionales de Capacitación en las entidades (El DAFP y La ESAP, 2008)

- a) **La Dimensión territorial y Nacional en la política de Formación y Capacitación:** la formación y la capacitación de los empleados públicos debe contribuir a lograr la modernización del Estado y con ello a fortalecer la capacidad de gestión de las entidades estatales.

- b) **Profesionalización del empleo público eje de la gestión integral de los recursos humanos:** se debe garantizar que los empleados públicos posean una serie de atributos como el mérito, la capacidad, la vocación de servicio, la eficacia en el desempeño de su función, la responsabilidad, la honestidad y la adhesión a los principios y valores de la democracia.

- c) **Desarrollo de competencias laborales para la gestión de la calidad en el sector público:** La formación y la capacitación tienen como responsabilidad dentro de la gestión de la calidad, analizar las brechas o necesidades de desarrollo de las competencias laborales de los empleados, que estén directamente relacionadas con los procesos que generan los productos o servicios que demandan excelencia para que los usuarios y ciudadanos estén satisfechos. La formación y la capacitación deben definir en qué formar a los empleados para lograr dichos procesos y productos con calidad.

- d) **Enfoque de la formación basada en competencias:** La política de formación y capacitación establece parámetros para que cada entidad desarrolle tanto las competencias laborales definidas previamente, en el proceso de identificación de competencias laborales, y diseño de manuales de funciones y requisitos, así como para que se desarrollen aquellas competencias que se requieren para

resolver problemas o contingencias organizacionales de la realidad laboral en el cumplimiento de la misión, visión, metas, planes o estrategias institucionales

3.2.6. Lineamientos Pedagógicos de la Política de Formación y Capacitación de empleados públicos.

El Plan Nacional de Formación y Capacitación de Empleados Públicos acoge la teoría constructivista para la formulación de los Planes Institucionales de Capacitación. Esta teoría es aplicada a la educación, según la cual las personas no son recipientes vacíos en los que se depositan los conocimientos ya hechos y elaborados, y que desempeñan un papel pasivo de simples receptores de información que después deben repetir. Por el contrario, esta concibe la educación como un proceso permanente en donde el individuo va descubriendo, elaborando, reinventado, haciendo suyo el conocimiento, organiza las actividades en torno a problemas (El DAFP y La ESAP, 2008).

Con base a esta teoría y en las orientaciones del Plan Nacional de Formación y Capacitación, en los Planes Institucionales de Capacitación se deben incorporar la educación basada en problemas para relacionar enseñanza e investigación.

Dentro de los métodos de enseñanza y de aprendizaje utilizados por la educación basada en problemas está el aprendizaje colaborativo y la estrategia de proyectos de aprendizaje en equipo.

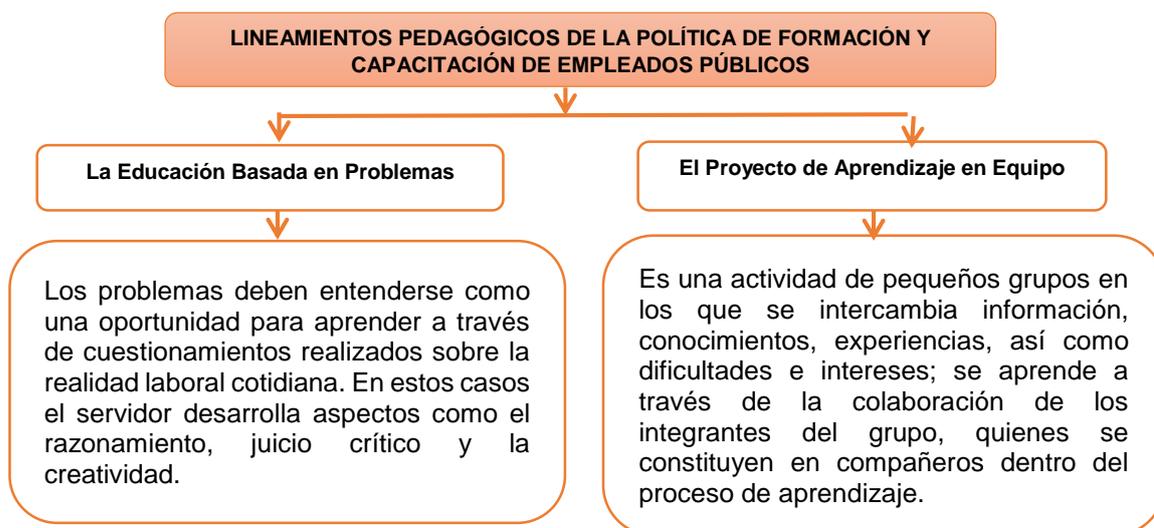


Figura 6 Lineamientos de la Política de Formación y Capacitación de los Empleados Públicos
Fuente: Elaboración propia en base al (Departamento Administrativo de la Funcion Publica-DAFP, 2017)

3.2.7. Estructura del Programa de Formación y Capacitación de las Entidades Públicas.

El programa de Formación y Capacitación para las Entidades Públicas pretende desarrollar actividades de formación y capacitación para los empleados, a través de la generación de conocimientos, el desarrollo y fortalecimiento de competencias, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión y objetivos institucionales, mejorando la calidad en la prestación del servicio a la ciudadanía y el eficaz desempeño del cargo, la cual cubre los siguientes subprogramas:

Programas de Inducción y reinducción. Los planes institucionales de cada entidad deben incluir obligatoriamente programas de inducción y de reinducción, los cuales se definen como procesos de formación y capacitación dirigidos a facilitar y a fortalecer la integración del empleado a la cultura organizacional, a desarrollar en éste habilidades gerenciales y de servicio público y suministrarle información necesaria para el mejor conocimiento de la función pública y de la entidad, estimulando el aprendizaje y el desarrollo individual y organizacional, en un contexto metodológico flexible, integral, práctico y participativo. Tendrán las siguientes características particulares (Diario Oficial, 1998):

3.2.7.1. Programa de Inducción.

Es un proceso dirigido a iniciar al empleado en su integración a la cultura organizacional durante los cuatro meses siguientes a su vinculación. El aprovechamiento del programa por el empleado vinculado en período de prueba deberá ser tenido en cuenta en la evaluación 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.

Fases del Proceso de Inducción

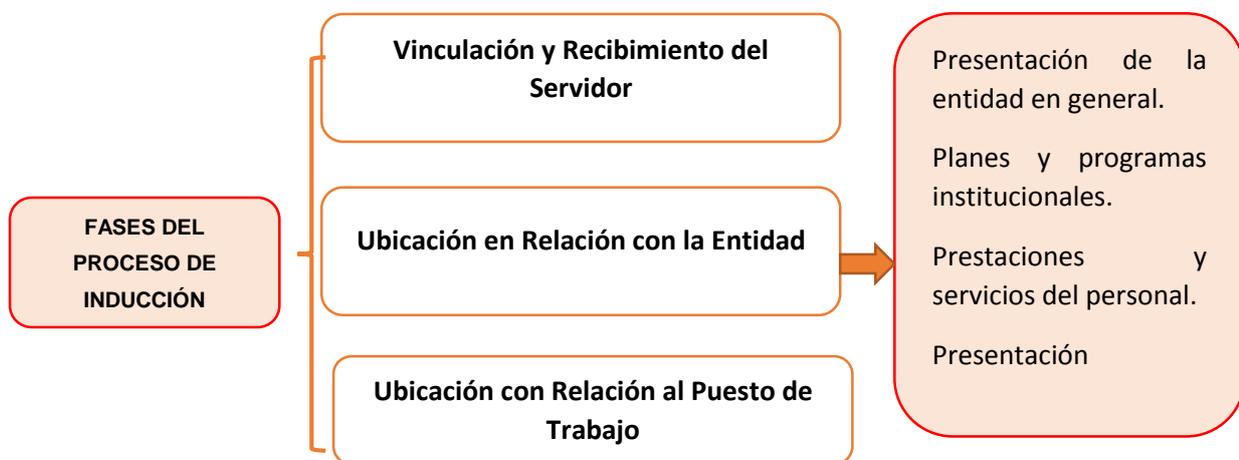


Figura 7 Fases del Proceso de Inducción

Fuente: Elaboración propia en base a la página <https://ingenieriaemprendimiento.files.wordpress.com/2016/01/programa-de-induccion-y-reinduccion.pdf>

Responsables

La responsabilidad inmediata de que este programa se planee, organice, realice y evalúe es de los jefes del área de gestión humana o de las personas que hagan sus veces. Por lo general, el jefe del área asigna esta responsabilidad a profesionales competentes quienes diseñarán y presentarán la programación para su aprobación y la de la Dirección.

3.2.7.2. Programas de Reinducción.

Está dirigido a reorientar la integración del empleado a la cultura organizacional en virtud de los cambios producidos en cualquiera de los asuntos a los cuales se refieren sus objetivos, que más adelante se señalan. Los programas de reinducción se impartirán a todos los empleados por lo menos cada dos años, o antes, en el momento en que se produzcan dichos cambios, e incluirán obligatoriamente un proceso de

actualizaciones acerca de las normas sobre inhabilidades e incompatibilidades y de las que regulan la moral administrativa. Sus objetivos específicos son los siguientes:

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

Responsable

El responsable inmediato del diseño, ejecución, evaluación y seguimiento del programa de reinducción es el jefe del área de gestión humana o de quien haga sus veces quien se apoyará principalmente en los directivos, asesores, ejecutivos y profesionales que de acuerdo con su perfil sean seleccionados para el efecto.

3.2.7.3. Plan Institucional de Capacitación-PIC

El Plan institucional de Capacitación (PIC) es el conjunto coherente de acciones de capacitación y formación, que durante un periodo de tiempo y a partir de unos objetivos específicos, facilita el desarrollo de competencias, el mejoramiento de los procesos institucionales y el fortalecimiento de la capacidad laboral de los empleados a nivel individual y de equipo para conseguir los resultados y metas institucionales establecidos en una entidad pública (El DAFP y La ESAP, 2008).

3.2.7.3.1. Fases para la Formulación del Plan Institucional de Capacitación- PIC

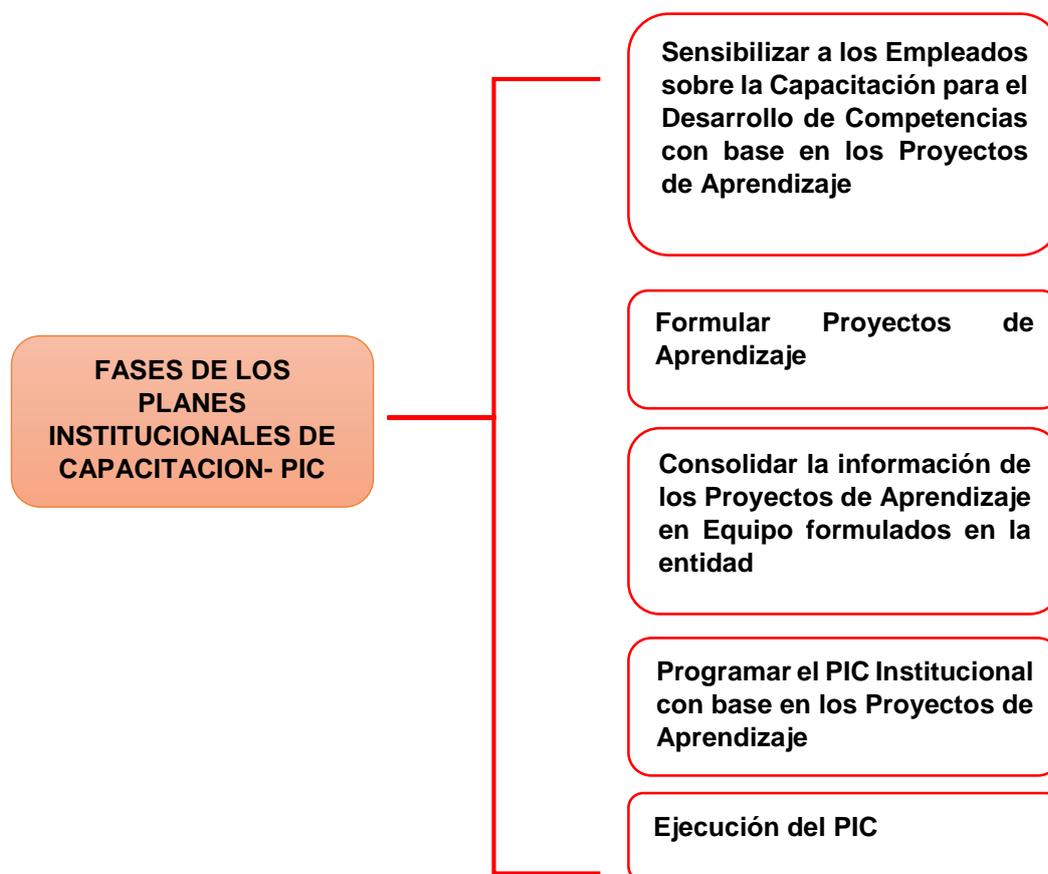


Figura 8 Fases de la Política de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos
Fuente: Elaboración propia en base al (Departamento Administrativo de la Funcion Publica-DAFP, 2017)

La primera fase consiste en sensibilizar a los empleados, es decir busca preparar y motivar a la totalidad del personal para que conozca las nuevas orientaciones de la política y la capacitación por competencias, entienda qué son los proyectos de aprendizaje, las situaciones problemas y los equipos de aprendizaje. En esta fase deben quedar claros los procedimientos a seguir, el contenido y la forma de diligenciar las fichas de aprendizaje colectivo e individual.

En la segunda fase se formulan los proyectos de aprendizaje, el cual consiste en asegurar la conformación de equipos de aprendizaje por área, proceso u otro criterio para que de manera organizada se trabaje en la solución de un problema o necesidad institucional a través de la formulación de proyectos de aprendizaje.

En esta fase, el área de Recursos Humanos debe orientar al equipo directivo para que establezca las necesidades institucionales y asesorar permanentemente en la

formulación de proyectos de aprendizaje a las dependencias, oficinas o áreas de la entidad y a los equipos de aprendizaje para que respondan a problemas o retos institucionales priorizados.

La tercera fase es la consolidación de la información, donde el área de recursos humanos debe recoger y clasificar la información de los proyectos de aprendizaje - PAE- formulados en la entidad, con el fin de organizarla, analizarla y facilitar la fijación de prioridades de las acciones a realizar para incluirlas en la formulación del PIC – Plan Institucional de Capacitación.

La cuarta fase se programa el PIC, es decir se toman decisiones sobre los problemas de aprendizaje que serán atendidos, organizar las actividades de capacitación a desarrollar y determinar la mejor distribución de los recursos y medios disponibles. Esta programación se debe registrar en un documento en el cual se sintetiza el Plan Institucional de Capacitación, PIC.

Por último está la quinta fase, la cual implica poner en marcha las distintas acciones para garantizar la realización de las estrategias o métodos de aprendizaje previstos en los proyectos de aprendizaje.

3.2.7.3.2. Población objetivo de la capacitación

Los empleados de carrera, de libre nombramiento y remoción, de período y de elección popular (gobernadores y alcaldes) tienen derecho a recibir cualquier tipo de programa de capacitación.

Los empleados con nombramiento provisional sólo se benefician de los programas de inducción y adiestramiento en el puesto de trabajo.

Los empleados de carrera y los de libre nombramiento y remoción tienen derecho a comisiones de estudio para la modalidad formal a nivel de postgrado, (en aplicación de las situaciones administrativas mencionadas en los decretos 2400/68, 1950/73).

El Decreto Reglamentario 1572 de 1998 incluyó el nivel ejecutivo de empleos de libre nombramiento y remoción como susceptible de otorgamiento de estímulos.

3.2.7.4. Red Institucional de Capacitación

En los Plan Institucionales de Capacitación las entidades pueden desarrollar capacitaciones con la Red Institucional conformada por otras entidades, en el marco de sus programas como:

- Escuela Superior de Administración Pública.-ESAP-
- Escuela de Alto Gobierno- ESAP
- Contaduría General de la Nación
- Gobierno en Línea
- Ministerio de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones
- Ministerio de Hacienda
- Servicio Nacional de Aprendizaje SENA
- Departamento Nacional de Planeación -DNP-
- Archivo General de la Nación-AGN
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo-CLAD

3.2.8. Proyecto de Aprendizaje en Equipo para el Desarrollo de Competencias Laborales

Los Proyectos de Aprendizaje en equipo comprenden el conjunto de acciones programadas y desarrolladas por el grupo de empleados, buscando a partir de ellos resolver necesidades de aprendizaje para abordar y solucionar apropiadamente la situación problema que se les presentan cotidianamente en el desarrollo de sus actividades laborales (DAFP, 2013).

Tabla 5 Pautas para la Elaboración del Proyecto de Aprendizaje en Equipo

PAUTAS	PROPOPOSITO
Establecer la situación problema de interés.	Describir causas, elaborar hipótesis y estrategias para corroborar las hipótesis. Determinar las prioridades de los temas por aprender, cada problema o situación problema se convierte en el trampolín para aprender, no para plantear una solución definitiva.

<p>Definir fortalezas y saberes del grupo.</p>	<p>Identificar los vacíos a nivel de conocimiento que se poseen para el desarrollo del PAE. Vacíos que son las actividades independientes de carácter individual a realizar por los miembros del grupo, o colectivas, según sea su necesidad y la del grupo.</p>
<p>Analizar e identificar necesidades de capacitación.</p>	<p>Lluvia de ideas (espacio para expresar toda la información que se posea con respecto al problema por cada integrante del equipo de aprendizaje, es decir todos los conocimientos que saben y que están relacionados con el PAE, permite el análisis del problema, no se admiten especulaciones, ni inferencias, el participante debe aportar y explicar por lo menos con tres ideas que contribuyan al desarrollo de las actividades que están planeadas).</p>
<p>Elaborar un plan de aprendizaje en equipo.</p>	<p>Definición de los objetivos de aprendizaje. Es un paso fundamental, porque responde a lo que se necesita saber para lograr el desarrollo de las competencias laborales, con relación al saber, hacer y ser. Esta fase permite establecer qué información se necesita buscar para compartirla con el grupo, los objetivos de aprendizaje son un punto de partida para planear las diferentes actividades de formación y capacitación a desarrollar.</p> <p>Búsqueda de información. Es el desarrollo de las actividades de trabajo autónomo para consecución de información, elaboración de productos académicos para la apropiación de los contenidos y demás actividades de carácter individual que serán el insumo de las actividades o sesiones presenciales en las cuales se socializará y debatirá sobre las mismas para llegar a consensos</p>

	<p>grupales, fomentando el aprendizaje colaborativo como la estrategia central de enseñanza y de aprendizaje.</p>
<p>Formular el Plan de trabajo Individual</p>	<p>Definición de los objetivos de aprendizaje de carácter independiente e individual. Es un paso fundamental, porque responde a lo que se necesita cada funcionario público saber para lograr el desarrollo de las competencias laborales, con relación al saber, hacer y ser.</p> <p>Actividad que además de hacer evidente el nuevo conocimiento a partir de la guía de aprendizaje individual y sus diferentes soportes, permite dar cuenta de las actividades de carácter individual desarrolladas y propuestas en el Plan Institucional de Capacitación – PIC.</p> <p>Reporte de resultados. Las diferentes actividades permitirán evidenciar a través de los productos obtenidos el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, es la más importante del proceso, porque en él se demuestran los conocimientos, el desarrollo de competencias a través de las nuevas habilidades o fortalecimiento de las existentes.</p>
<p>Evaluar el proceso de aprendizaje</p>	<p>¿Qué han aprendido los participantes – estudiantes?</p> <p>La evaluación como parte integral del proceso de obtención y apropiación de nuevos aprendizajes y actitudes frente al ejercicio profesional requiere estar mediada por la relación docente facilitador y/o capacitador – participante, con compromiso constante, diálogo, confrontación de proceso, identificación de logros y dificultades.</p>

	<p>Evaluar el grupo permite evidenciar los progresos en el área de trabajo, en sus desempeños profesionales, abordar adecuadamente los conflictos desde los diferentes puntos de vista enriquece el aprendizaje colaborativo.</p> <p>Las sesiones presenciales de trabajo del equipo de trabajo incentivarán la evaluación y retroalimentación dirigidas a la resolución del problema objeto de estudio. Es un espacio para crecer como grupo y de manera individual.</p> <p>La construcción colectiva del portafolio de evidencias individual y grupal, en el cual se dejan evidencias del proceso de autoevaluación, de los integrantes del equipo de aprendizaje responsable del desarrollo del PAE.</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia en base a (El DAFP y La ESAP, 2008)

3.3. Competencias laborales

3.3.1. Historia de las Competencias Laborales.

El concepto de competencias no nace del modelo educativo, sino que surge a partir del sector productivo, concretamente en el ámbito de la capacitación. La finalidad que tuvo en sus inicios fue hacer más eficientes las actividades realizadas por los trabajadores; por ello fue necesario identificar en su primer momento cuáles eran las funciones que debían de desempeñar los empleados de un área o rama productiva específica. Es decir, el punto de partida fue identificar cuáles eran los conocimientos, las habilidades y las actitudes.

En la década de los cincuenta, las investigaciones sobre la conducta humana permitieron que el concepto de competencia adquiriese un sentido profundamente pertinente para los estudios laborales. Los estudios de Maslow (1954), Herzber (1966) y más recientemente McClellan (1968-1998), orientados inicialmente hacia la motivación humana, han desembocado en un intento de interpretación global del individuo en su desempeño laboral (Martínez & Acosta, 2013).

El concepto de competencia empezó a ser utilizado como resultado de las investigaciones de David McClellan en los años 70, las cuales se enfocaron a identificar las variables que permitieran explicar el desempeño en el trabajo. De hecho, un primer hallazgo lo constituyó la demostración de la insuficiencia de los tradicionales test y pruebas para predecir el éxito en el desempeño laboral (OIT;CINTERFOR).

Lo más relevante del enfoque de McClellan es el análisis de puestos de trabajo, ya que el análisis tradicional de los cargos se enfoca en los elementos de trabajo, mientras que el estudio de las competencias se centra en las personas que constantemente tienen un desempeño alto en sus funciones, así como lo que define el puesto de trabajo con base en las características y conductas de esas personas (Alles, 2008).

En una óptica más centrada en la evolución del trabajo y las condiciones productivas actuales, se puede fijar la aplicación del concepto de competencia en los mercados de trabajo a partir de las transformaciones económicas que se precipitaron en la década de los años 80. Países como Inglaterra, precursores en la aplicación del enfoque de competencia, lo vieron como una útil herramienta para mejorar las condiciones de eficiencia, pertinencia y calidad de la formación (OIT;CINTERFOR).

Han sido muchos los autores que han hablado sobre el tema, y gran parte de ellos coinciden en opinar que las mismas constituyen una nueva alternativa para incrementar el rendimiento laboral y la motivación, entre otros aspectos, de las personas que trabajan en una organización.

Spencer y Spencer (1993) en su libro "Competence at work, models for superior performance" citado por (Alles, 2008) define el concepto de competencias como:

“Una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un nivel de estándar de efectividad y/o desempeño superior en un trabajo o situación”.

Cuando se refiere a la característica subyacente significa que las competencias es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. Al referirse a que expresa que esta causalmente relacionada significa que las competencias originan o anticipan el comportamiento y el desempeño, y al hablar del estándar de efectividad, quiere decir que la competencia realmente predice quien hace algo bien o pobremente, medio sobre un criterio general o estándar.

En la obra Gestión de las competencias (1996:54) Levy-Leboyer citado por (Alles, 2008) define competencias como:

“repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente, en situaciones de evaluación. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos.”

Para (Ducci, 1996) las competencias laborales son:

“La construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo”

3.3.1.1. Componentes de las Competencias

Según Le Boterf, (1996) citado por (Beltrán, C. y Domínguez N.) plantea que las competencias involucran tres componentes fundamentales, los cuales permiten tener una visión más amplia de lo que son las competencias.

A continuación se detalla cada uno de ellos:

- a) El saber actuar:** hace referencia a la capacidad inherente que tiene la persona para poder efectuar las acciones definidas por la organización. Tiene que ver

con su preparación técnica, sus estudios formales, el conocimiento y el buen manejo de sus recursos cognitivos puestos al servicio de sus responsabilidades. Este componente es el más utilizado tradicionalmente a la hora de definir la idoneidad de una persona para un puesto específico de trabajo, lo cual contextualiza el énfasis que habitualmente realizan las empresas en la capacitación de su personal.

- b) El querer actuar:** alude no sólo al factor de motivación de logro intrínseco a la persona, sino también a la condición más subjetiva y situacional que hace que el individuo decida efectivamente emprender una acción en concreto. Influyen fuertemente la percepción de sentido que tenga la acción para la persona, la imagen que se ha formado de sí misma y la confianza que posee para lograr llevar a efecto.
- c) El poder de actuar:** las condiciones del contexto así como los medios y recursos de los que disponga el individuo, condicionan fuertemente la efectividad en el ejercicio de sus funciones. En muchas ocasiones la persona sabe cómo actuar y tiene los deseos de hacerlo, pero las condiciones no existen para que realmente pueda accionar.

3.3.1.2. Modelos de las Competencias Laborales

Existen tres modelos de competencias laborales: el funcional, el constructivista, y el comportamental, los cuales se construyen teniendo en cuenta la filosofía y las políticas de las diferentes organizaciones (FEVAS, 2013):

a) Modelo Funcional

Proviene del ámbito anglosajón, es un modelo muy extendido en el Reino Unido y en los sistemas de competencias de Australia y Nueva Zelanda, se caracteriza principalmente porque identifica y define competencias técnicas asociadas a un cargo o tarea, es decir describe servicios, mas no procesos y le importan más los resultados, que cómo se hacen las cosas.

Este enfoque es utilizado ampliamente por la facilidad que representa para la elaboración de currículos de formación. De hecho se asocia el currículo con cada una de las tareas definidas las cuales se convierten en objetivos de aprendizaje. Pero claramente es un abordaje reduccionista que no permite considerar los efectos del trabajo en equipo o los desempeños que la interacción con los demás, y tampoco contempla los efectos de la toma de decisiones o el juicio aplicado en la solución de problemas.

b) Modelo Constructivista

El modelo constructivista, se desarrolló fundamentalmente en Francia, donde no define a priori las competencias del personal, sino se construye a partir del análisis y proceso de solución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización, es decir las competencias están ligadas directamente a los procesos de la organización.

Este enfoque parte del análisis de las relaciones existentes entre los grupos y su entorno, y entre la formación y el empleo. Para identificar y describir competencias se toma como referencia tanto a las personas con sus posibilidades y objetivos laborales como al entorno socio laboral con el que se relacionan.

c) Modelo Comportamental

El modelo comportamental surge en Estados Unidos al inicio de la década de los años 70. Los primeros estudios de competencias conductuales buscaban identificar atributos como la iniciativa, la resistencia al cambio, la tolerancia al estrés, la ambigüedad, el riesgo, la capacidad de persuasión o el liderazgo, todas características personales asociadas a un alto desempeño, por lo que el modelo tendía aplicarse en grupos de cargos ejecutivos, en la idea de que este tipo de competencias predicen mejor el desempeño superior.

Este modelo se centra en identificar las capacidades de fondo de la persona que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas y que conlleva a desempeños superiores a la organización.

CONTRIBUCION DEL MODELO DE COMPETENCIAS LABORALES

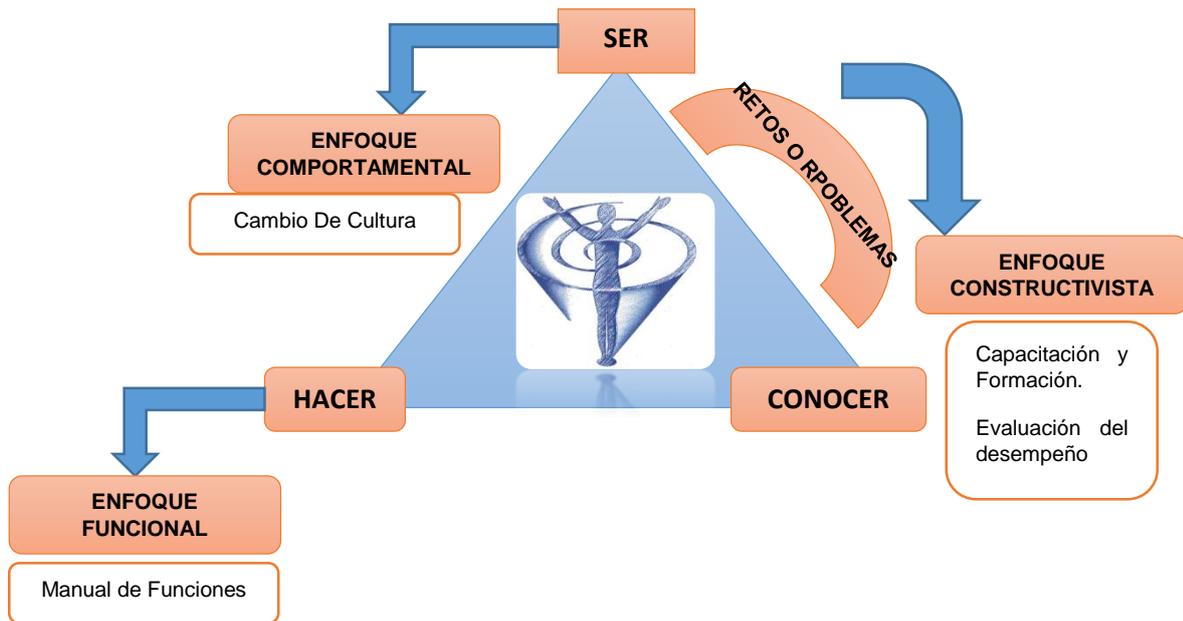


Figura 9 Contribución del Modelo de Competencias Laborales
Fuente: Elaboración propia en base al (DAFP-ESAP, 2010)

3.3.2. Las competencias laborales en la administración pública colombiana y su importancia en la capacidad de gestión del Estado.

Las competencias laborales son definidas por la administración pública colombiana como aquellas capacidades que una persona debe tener para desempeñar (en diferentes contextos y con base en requerimientos y resultados esperados) las funciones inherentes a determinado empleo. Estas capacidades son el conjunto de conocimientos, habilidades, valores, entre otros que debe poseer y demostrar el empleado público. La gestión del talento humano por competencias busca identificar y desarrollar esas capacidades claves que garantizan la eficiencia organizacional con las siguientes ventajas (Departamento Administrativo de la Funcion Publica-DAFP, 2017):

- Información objetiva que aporta en la valoración de la labor de los servidores y permite establecer mediciones que permiten tomar decisiones sobre su desarrollo.

- Enfocar la gestión del talento humano al conferir más importancia a aquello que genera valor, desde la organización misma del empleo hasta los aspectos que son constitutivos de la evaluación.
- Mejora el clima organizacional porque los resultados son tan importantes como los comportamientos, por ello la gestión de competencias estimula actitudes que facilitan la interacción y el trabajo conjunto.
- Incrementa la satisfacción laboral al aumentar la correspondencia entre las capacidades individuales de los funcionarios y las tareas y resultados asociados al cargo
- Fortalece la cultura organizacional porque consolida comportamientos en todos los funcionarios de la entidad alrededor del código de ética y la misión y visión institucional.
- Permite la gestión y sistematización del conocimiento tácito.
- Facilita la autorregulación porque permite monitorear el desempeño, las actitudes y los conocimientos frente a estándares acordados institucionalmente.
- Promueve el desarrollo al establecer niveles de avance frente la mejora en las competencias laborales.

Por lo anterior, el Estado debe estar preparado para enfrentar un entorno global, competitivo, cambiante y al mismo tiempo dar soporte a las necesidades de los ciudadanos en todos los sectores sociales y de la economía, con expectativas de eficiencia crecientes y acordes con los retos que vive el país. Por tanto, el papel de las entidades públicas es asegurar medidas que permitan cualificar, comprometer y hacer más productivo y adaptable a los cambios del entorno su talento humano, ya que solo de esta manera podrán cumplir con calidad los objetivos que sustentan su razón de ser.

Como se deriva de la definición que ha adoptado la Administración pública colombiana, las competencias laborales permiten entender el desempeño de los servidores públicos de manera integral; por tanto, un funcionario solo es competente si hace lo que le corresponde con las condiciones calidad esperadas, asociando conductas que favorezcan el servicio, el ambiente de trabajo y la consecución de resultados, y sustentando su labor con conocimientos acordes a las circunstancias

laborales y a los cambios tecnológicos y sociales que se relacionen con sus objetivos de trabajo.

El sistema de competencias laborales surgió en Colombia, por iniciativa gubernamental para dar respuesta a la necesidad de contar con un sistema que asegurara la competitividad del personal que se incorpora al sector público, al igual que poder entender la complejidad de las situaciones de trabajo y su evolución.

Las competencias laborales refieren a un nuevo concepto en la administración pública, según el decreto 2536 de 2005, se define 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”

3.3.2.1. Componentes de Las Competencias Laborales en el Sector Público.

En el artículo 3° del decreto 2539 de 2005, clasifica de la siguiente manera los componentes de las competencias laborales:

a) Requisitos de estudio y experiencia del empleo

Los cuales deben estar en armonía con lo dispuesto en los decretos- ley 770 y 785 de 2005, y sus decretos reglamentarios, según el nivel jerárquico en que se agrupen los empleos.

b) Las competencias funcionales del empleo.

Las competencias funcionales precisarán y detallarán lo que debe estar en capacidad de hacer el empleado para ejercer un cargo y se definirán una vez se haya determinado el contenido funcional de aquel, conforme a los siguientes parámetros:

- Los criterios de desempeño o resultados de la actividad laboral, que dan cuenta de la calidad que exige el buen ejercicio de sus funciones.
- Los conocimientos básicos que se correspondan con cada criterio de desempeño de un empleo.

- Los contextos en donde deberán demostrarse las contribuciones del empleado para evidenciar su competencia.
- Las evidencias requeridas que demuestren las competencias laborales de los empleados.

c) Las competencias comportamentales: comunes y por nivel jerárquico.

- Competencias comunes.

Se describirán teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Responsabilidad por personal a cargo.
- Habilidades y aptitudes laborales.
- Responsabilidad frente al proceso de toma de decisiones.
- Iniciativa de innovación en la gestión.
- Valor estratégico e incidencia de la responsabilidad.

Competencias Comportamentales Comunes

Todos los servidores públicos a quienes se aplican los Decretos 770 y 785 de 2005, deberán poseer y evidenciar las siguientes competencias:

Tabla 6 Competencias Comportamentales Comunes

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Orientación a resultados	Realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad.	<ul style="list-style-type: none"> - Cumple con oportunidad en función de estándares, objetivos y metas establecidas por la entidad, las funciones que le son asignadas. - Asume la responsabilidad por sus resultados. - Compromete recursos y tiempos para mejorar la productividad tomando las

		<p>medidas necesarias para minimizar los riesgos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realiza todas las acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos enfrentando los obstáculos que se presentan.
Orientación al usuario y al ciudadano	<p>Dirigir las decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses de los usuarios internos y externos, de conformidad con las responsabilidades públicas asignadas a la entidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Atiende y valora las necesidades y peticiones de los usuarios y de ciudadanos en general. - Considera las necesidades de los usuarios al diseñar proyectos o servicios. - Da respuesta oportuna a las necesidades de los usuarios de conformidad con el servicio que ofrece la entidad. - Establece diferentes canales de comunicación con el usuario para conocer sus necesidades y propuestas y responde a las mismas. - Reconoce la interdependencia entre su trabajo y el de otros.

<p style="text-align: center;">Transparencia</p>	<p>Hacer uso responsable y claro de los recursos públicos, eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su utilización y garantizar el acceso a la información gubernamental.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Proporciona información veraz, objetiva y basada en hechos. - Facilita el acceso a la información relacionada con sus responsabilidades y con el servicio a cargo de la entidad en que labora. - Demuestra imparcialidad en sus decisiones. - Ejecuta sus funciones con base en las normas y criterios aplicables. - Utiliza los recursos de la entidad para el desarrollo de las labores y la prestación del servicio.
<p style="text-align: center;">Compromiso con la Organización</p>	<p>Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Promueve las metas de la organización y respeta sus normas. - Antepone las necesidades de la organización a sus propias necesidades. - Apoya a la organización en situaciones difíciles. - Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones.

Fuente: Decreto 2539 de 2005 ART. 7°

Las Competencias Comportamentales por Nivel Jerárquico

Las siguientes son las competencias comportamentales que, como mínimo, deben establecer las entidades para cada nivel jerárquico de empleos; cada entidad con fundamento en sus particularidades podrá adicionarlas:

a) Nivel Directivo

Comprende los empleos a los cuales corresponden funciones de Dirección General, de formulación de políticas institucionales y de adopción de planes, programas y proyectos.

Tabla 7 Competencias Comportamentales Por Nivel Jerárquico-Directivo

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Liderazgo	Guiar y dirigir grupos y establecer y mantener la cohesión de grupo necesaria para alcanzar los objetivos organizacionales.	<ul style="list-style-type: none">- Mantiene a sus colaboradores motivados.- Fomenta la comunicación clara, directa y concreta.- Constituye y mantiene grupos de trabajo con un desempeño conforme a los estándares.- Promueve la eficacia del equipo.- Genera un clima positivo y de seguridad en sus colaboradores.- Fomenta la participación de todos en los procesos de reflexión y de toma de decisiones.- Unifica esfuerzos hacia objetivos y metas institucionales.

<p style="text-align: center;">Planeación</p>	<p>Determinar eficazmente las metas y prioridades institucionales, identificando las acciones, los responsables, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Anticipa situaciones y escenarios futuros con acierto. - Establece objetivos claros y concisos, estructurados y coherentes con las metas organizacionales. - Traduce los objetivos estratégicos en planes prácticos y factibles. - Busca soluciones a los problemas. - Distribuye el tiempo con eficiencia. - Establece planes alternativos de acción.
<p style="text-align: center;">Toma de decisiones</p>	<p>Elegir entre una o varias alternativas para solucionar un problema o atender una situación, comprometiéndose con acciones concretas y consecuentes con la decisión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Elige con oportunidad, entre muchas alternativas, los proyectos a realizar. - Efectúa cambios complejos y comprometidos en sus actividades o en las funciones que tiene asignadas cuando detecta problemas o dificultades para su realización. - Decide bajo presión. - Decide en situaciones de alta complejidad e incertidumbre.

<p style="text-align: center;">Dirección y Desarrollo de Personal</p>	<p>Favorecer el aprendizaje y desarrollo de sus colaboradores, articulando las potencialidades y necesidades individuales con las de la organización para optimizar la calidad de las contribuciones de los equipos de trabajo y de las personas, en el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales presentes y futuras.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Identifica necesidades de formación y capacitación y propone acciones para satisfacerlas. - Permite niveles de autonomía con el fin de estimular el desarrollo integral del empleado. - Delega de manera efectiva sabiendo cuando intervenir y cuando no hacerlo. - Hace uso de las habilidades y recurso de su grupo de trabajo para alcanzar las metas y los estándares de productividad. - Establece espacios regulares de retroalimentación y reconocimiento del desempeño y sabe manejar hábilmente el bajo desempeño. - Tiene en cuenta las opiniones de sus colaboradores. - Mantiene con sus colaboradores relaciones de respeto.
<p style="text-align: center;">Conocimiento del entorno</p>	<p>Estar al tanto de las circunstancias y las</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Es consciente de las condiciones específicas

	relaciones de poder que influyen en el entorno organizacional	<p>del entorno organizacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Está al día en los acontecimientos claves del sector y del Estado. - Conoce y hace seguimiento a las políticas gubernamentales. - Identifica las fuerzas políticas que afectan la organización y las posibles alianzas para cumplir con los propósitos organizacionales.
--	---	---

Fuente: Decreto 2539 de 2005 ART. 7°

b) Nivel Asesor

Agrupación de empleos cuyas funciones consisten en asistir, aconsejar y asesorar directamente a los empleados públicos de la alta dirección territorial.

Tabla 8 Competencias Comportamentales Por Nivel Jerárquico-Asesor

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Experticia	Aplicar el conocimiento profesional	<ul style="list-style-type: none"> - Orienta el desarrollo de proyectos especiales para el logro de resultados de la alta dirección. - Aconseja y orienta la toma de decisiones en los temas que le han sido asignados. - Asesora en materias propias de su campo de conocimiento, emitiendo

		<p>conceptos, juicios o propuestas ajustados a lineamientos teóricos y técnicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se comunica de modo lógico, claro, efectivo y seguro.
Conocimiento del entorno	<p>Conocer e interpretar la organización, su funcionamiento y sus relaciones políticas y administrativas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Comprende el entorno organizacional que enmarca las situaciones objeto de asesoría y lo toma como referente obligado para emitir juicios, conceptos o propuestas a desarrollar. - Se informa permanentemente sobre políticas gubernamentales, problemas y demandas del entorno.
Construcción de relaciones	<p>Establecer y mantener relaciones cordiales y recíprocas con redes o grupos de personas internas y externas a la organización que faciliten la consecución de los objetivos institucionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Utiliza sus contactos para conseguir objetivos. - Comparte información para establecer lazos. - Interactúa con otros de un modo efectivo y adecuado.
Iniciativa	<p>Anticiparse a los problemas iniciando acciones para</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Prevé situaciones y alternativas de solución que orientan la toma de

	superar los obstáculos y alcanzar metas concretas	<p>decisiones de la alta dirección.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Enfrenta los problemas y propone acciones concretas para solucionarlos. - Reconoce y hace viables las oportunidades.
--	---	---

Fuente: Decreto 2539 de 2005 ART. 7°

c) Nivel Profesional

Agrupar los empleos cuya naturaleza demanda la ejecución y aplicación de los conocimientos propios de cualquier carrera profesional, diferente a la técnica profesional y tecnológica, reconocida por la ley y que según su complejidad y competencias exigidas les puedan corresponder funciones de coordinación, supervisión y control de áreas internas encargadas de ejecutar los planes, programas y proyectos institucionales.

Tabla 9 Competencias Comportamentales Por Nivel Jerárquico-Profesional

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Aprendizaje Continuo	Adquirir y desarrollar permanentemente conocimientos, destrezas y habilidades, con el fin de mantener altos estándares de eficacia organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> - Aprende de la experiencia de otros y de la propia. - Se adapta y aplica nuevas tecnologías que se implanten en la organización. - Aplica los conocimientos adquiridos a los desafíos que se presentan en el desarrollo del trabajo.

		<ul style="list-style-type: none"> - Investiga, indaga y profundiza en los temas de su entorno área de desempeño. - Reconoce las propias limitaciones y las necesidades de mejorar su preparación. - Asimila nueva información y la aplica correctamente.
Experticia profesional	Aplicar el conocimiento profesional en la resolución de problemas y transferirlo a su entorno laboral.	<ul style="list-style-type: none"> - Analiza de un modo sistemático y racional los aspectos del trabajo, basándose en la información relevante. - Aplica reglas básicas y conceptos complejos aprendidos. - Identifica y reconoce con facilidad las causas de los problemas y sus soluciones. - Clarifica datos o situaciones complejas. - Planea, organiza y ejecuta múltiples tareas tendientes a alcanzar resultados institucionales.

<p>Trabajo en equipo y Colaboración</p>	<p>Trabajar con otros de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de metas institucionales comunes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Coopera en distintas situaciones y comparte información. - Aporta sugerencias, ideas y opiniones. - Expresa expectativas positivas del equipo o de los miembros del mismo. - Planifica las propias acciones teniendo en cuenta la repercusión de las mismas para la consecución de los objetivos grupales. - Establece diálogo directo con los miembros del equipo que permita compartir información e ideas en condiciones de respeto y cordialidad. - Respeta criterios dispares y distintas opiniones del equipo.
<p>Creatividad e Innovación</p>	<p>Generar y desarrollar nuevas ideas, conceptos, métodos y soluciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrece respuestas alternativas. - Aprovecha las oportunidades y problemas para dar soluciones novedosas. - Desarrolla nuevas formas de hacer y tecnologías. - Busca nuevas alternativas de solución y se arriesga a

		<p>romper esquemas tradicionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inicia acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas específicas.
--	--	---

Fuente Decreto 2539 de 2005 ART. 7°

Se agregan cuando tengan personal a cargo:

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Liderazgo de Grupos de Trabajo	Asumir el rol de orientar y guía de un grupo o equipo de trabajo, utilizando la autoridad con arreglo a las normas y promoviendo la Efectividad en la consecución de objetivos y metas institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> - Establece los objetivos del grupo de forma clara y equilibrada. - Asegura que los integrantes del grupo compartan planes, programas y proyectos institucionales. - Orienta y coordina el trabajo del grupo para la identificación de planes y actividades a seguir. - Facilita la colaboración con otras áreas y dependencias. - Escucha y tiene en cuenta las opiniones de los integrantes del grupo. - Gestiona los recursos necesarios para poder cumplir con las metas propuestas.

		<ul style="list-style-type: none"> - Garantiza los recursos necesarios para poder cumplir con las metas propuestas. - Garantiza que el grupo tenga la información necesaria. - Explica las razones de las decisiones.
<p>Toma de decisiones</p>	<p>Elegir entre una o varias alternativas para solucionar un problema y tomar las acciones concretas y consecuentes con la elección realizada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Elige alternativas de solución efectiva y suficiente para atender los asuntos encomendados. - Decide y establece prioridades para el trabajo del grupo. - Asume posiciones concretas para el manejo de temas o situaciones que demandan su atención. - Efectúa cambios en las actividades o en la manera de desarrollar sus responsabilidades cuando detecta dificultades para su realización o mejores prácticas que pueden optimizar el desempeño. - Asume las consecuencias de las decisiones adoptadas.

		- Fomenta la participación en la toma de decisiones.
--	--	--

Fuente: Decreto 2539 de 2005 ART. 7°

d) Nivel Técnico

Comprende los empleos cuyas funciones exigen el desarrollo de procesos y procedimientos en labores técnicas misionales y de apoyo, así como las relacionadas con la aplicación de la ciencia y la tecnología.

Tabla 10 Competencias Comportamentales Por Nivel Jerárquico-Técnico

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Experticia Técnica	Entender y aplicar los conocimientos técnicos del área de desempeño y mantenerlos actualizados	<ul style="list-style-type: none"> - Capta y asimila con facilidad conceptos e información. - Aplica el conocimiento técnico a las actividades cotidianas. - Analiza la información de acuerdo con las necesidades de la organización. - Comprende los aspectos técnicos y los aplica al desarrollo de procesos y procedimientos en los que está involucrado. - Resuelve problemas utilizando sus conocimientos técnicos de su especialidad y garantizando indicadores y estándares establecidos.

Trabajo en equipo	Trabajar con otros para conseguir metas comunes	<ul style="list-style-type: none"> - Identifica claramente los objetivos del grupo y orienta su trabajo a la consecución de los mismos. - Colabora con otros para la realización de actividades y metas grupales.
Creatividad e innovación	Presentar ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones	<ul style="list-style-type: none"> - Propone y encuentra formas nuevas y eficaces de hacer las cosas. - Es recursivo. - Es práctico. - Busca nuevas alternativas de solución. - Revisa permanentemente los procesos y procedimientos para optimizar los resultados.

Fuente: Decreto 2539 de 2005 ART. 7°

e) Nivel Asistencial

Comprende los empleos cuyas funciones implican el ejercicio de actividades de apoyo y complementarias de las tareas propias de los niveles superiores o de labores que se caracterizan por el predominio de actividades manuales o tareas de simple ejecución

Tabla 11 Competencias Comportamentales Por Nivel Jerárquico-Asistencial

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Manejo de la información	Manejar con respeto las informaciones personales e institucionales de que dispone.	<ul style="list-style-type: none"> - Evade temas que indagan sobre información confidencial.

		<ul style="list-style-type: none"> - Recoge sólo información imprescindible para el desarrollo de la tarea. - Organiza y guarda de forma adecuada la información a su cuidado, teniendo en cuenta las normas legales y de la organización. - No hace pública información laboral o de las personas que pueda afectar la organización o las personas. - Es capaz de discernir que se puede hacer público y que no. - Transmite información oportuna y objetiva.
Adaptación al cambio	Enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas para aceptar los cambios positiva y constructivamente.	<ul style="list-style-type: none"> - Acepta y se adapta fácilmente los cambios. - Responde al cambio con flexibilidad. - Promueve el cambio.
Disciplina	Adaptarse a las políticas institucionales y buscar información de los cambios en la autoridad competente.	<ul style="list-style-type: none"> - Acepta instrucciones aunque se difiera de ellas. - Realiza los cometidos y tareas del puesto de trabajo. - Acepta la supervisión constante. - Realiza funciones orientadas a apoyar la

		acción de otros miembros de la organización.
Relaciones Interpersonales	Establecer y mantener relaciones de trabajo amistosas y positivas, basadas en la comunicación abierta y fluida y en el respeto por los demás.	<ul style="list-style-type: none"> - Escucha con interés a las personas y capta las preocupaciones, intereses y necesidades de los demás. - Transmite eficazmente las ideas, sentimientos e información impidiendo con ello malos entendidos o situaciones confusas que puedan generar conflictos.
Colaboración	Cooperar con los demás con el fin de alcanzar los objetivos institucionales	<ul style="list-style-type: none"> - Ayuda al logro de los objetivos articulando sus actuaciones con los demás. - Cumple los compromisos que adquiere. - Facilita la labor de sus superiores y compañeros de trabajo.

Fuente Decreto 2539 de 2005 ART. 7°

Competencias Comportamentales Comunes y por Nivel Jerarquico

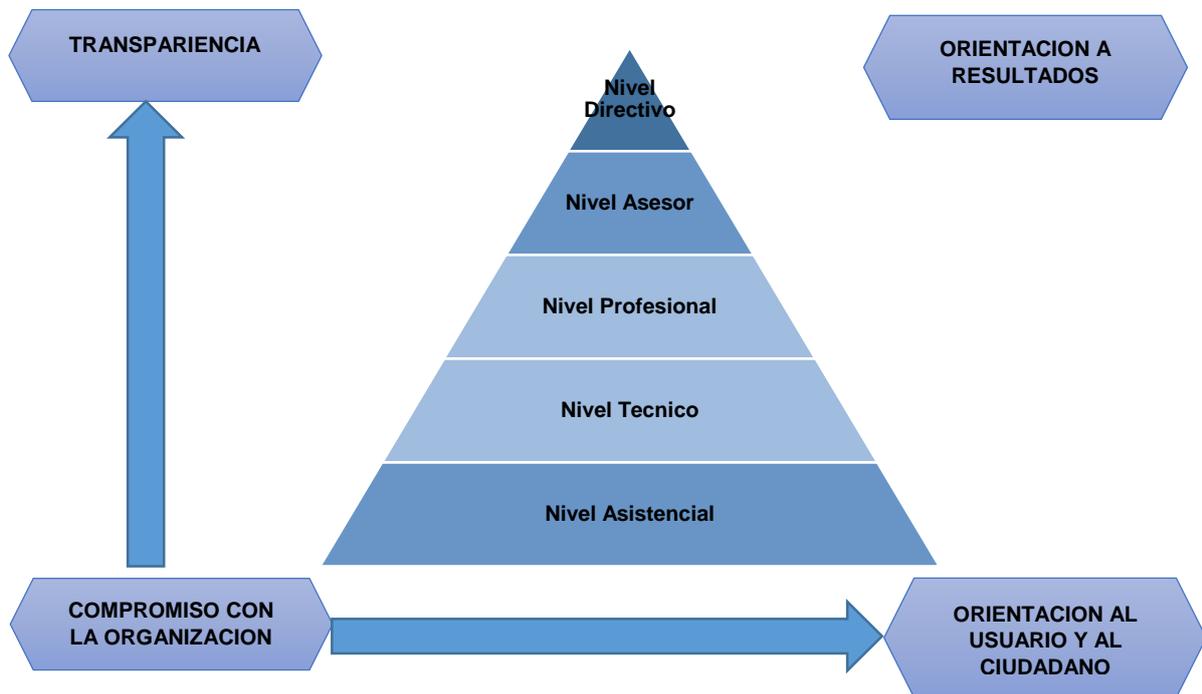


Figura 10 Competencias Comportamentales Comunes y por Nivel Jerarquico
Fuente: (Escuela Superior de Administracion Publica-ESAP, 2016)

CAPITULO IV

4. Metodología de La Investigación

4.1. Tipo de Investigación

En primera instancia la investigación se realizó a través del diseño descriptivo y se combinó con el diseño explicativo, que como plantea (Hernández, 2006) los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables. Por lo anterior la investigación será de tipo explicativo, debido a que lo que se busca es determinar la pertinencia que tiene el Plan Institucional de Capacitación-PIC de la Administración Municipal de Piendamó-Cauca (Colombia) con el Desarrollo de las Competencias Laborales de los Servidores Públicos de esta entidad, es decir las características que se comprende a partir del vínculo entre el PIC y las Competencias laborales.

4.2. Población

Definida en términos de ser “un grupo de sujetos que por sus características y su origen son objeto de investigación” (Rodríguez, 1991). Para la presente investigación se tomara como Población a todos los empleados de carrera administrativa de la Administración Municipal de Piendamó-Cauca (Colombia), 2016.

4.3. Muestra

La muestra está constituida por un total de 32 servidores públicos, los cuales están vinculados en Carrera Administrativa, Libre Nombramiento y Remoción, Provisionalidad y la Jefe de Talento Humanos.

N°	Nombres	Cargo	Tipo de vinculación	Dependencia
1	Yenny Sambony.	Auxiliar Administrativo	Carrera Administrativa	Tesorería Municipal
2	Luz Stella Valencia	Auxiliar Administrativo	Carrera Administrativa	Tesorería Municipal

3	Sandra Yaneth Timana	Tesorera General	Libre Nombramiento y Remoción	Tesorería Municipal
4	Leidy Daniela Tombe Sarria	Auxiliar Administrativo	Provisionalidad	Tesorería Municipal
5	Denis María Flor O.	Auxiliar Administrativo	Carrera Administrativa	Secretaría de Gobierno y desarrollo Comunitario (Archivo y Correspondencia)
6	Gladys María Figueroa	Técnico Administrativo	Carrera Administrativa	Secretaría de Gobierno y desarrollo Comunitario (Archivo y Correspondencia)
7	Yolima Peña	Técnico Administrativo	Carrera Administrativa	Secretaría de Planeación
8	Gisela Vianey Castillo R.	Profesional Universitario	Carrera Administrativa	Secretaría de Planeación
9	Willson Chamorro	Secretario de Despacho	Libre Nombramiento y Remoción	Secretaría de Planeación
10	Fabián Flórez L.	Celador	Carrera Administrativa	Secretaría de Gobierno y desarrollo Comunitario
11	Ricardo Troches Balanta	Celador	Carrera Administrativa	Secretaría de Gobierno y desarrollo Comunitario
12	José Albeiro Valencia	Celador	Carrera Administrativa	Secretaría de Gobierno y desarrollo Comunitario
13	Huber Manuel Urrutia	Guardián	Carrera Administrativa	Secretaría de Gobierno y

				desarrollo Comunitario (Centro de Convivencia Ciudadana
14	Cruz Mariana Jojoa R.	Inspector de Policía	Carrera Administrativa	Secretaría De Gobierno y Desarrollo Comunitario
15	Luis Ángel Mosquera	Inspector de Policía	Provisionalidad	Secretaría De Gobierno y Desarrollo Comunitario
16	Oscar Iván Díaz Salazar	Secretario de Despacho	Libre Nombramiento y Remoción	Secretaría de Transito
17	Soffy Stephany Sarria Ledezma	Auxiliar Administrativo	Libre Nombramiento y Remoción	Secretaría de Transito y Movilidad
18	Milta Esmeralda Sarria	Auxiliar Administrativo	Provisionalidad	Secretaría de Transito
19	Fabián Humberto Corrales Forero	Secretario de Despacho	Libre Nombramiento y Remoción	Secretaría de Salud
20	Jesús E. Sarria T.	Técnico Operativo	Carrera Administrativa	Secretaría de Desarrollo Agropecuario,
21	Ricardo Solarte I.	Técnico Operativo	Carrera Administrativa	Secretaría de Desarrollo Agropecuario, Económico y Ambiental
22	Andrés Felipe Flórez Valencia	Secretario de Despacho	Libre Nombramiento y Remoción	Secretaría de Desarrollo Agropecuario, Económico y Ambiental

23	Natalia Palma Vilma	Secretario de Despacho	Libre Nombramiento y Remoción	Secretaria de Gobierno
24	Clara Ibeth Joaqui Zúñiga.	Auxiliar Administrativo	Provisionalidad	Secretaria del Alcalde
25	Diana Marcela Martínez Plata.	Secretaria Ejecutiva	Provisionalidad	Talento Humano
26	Luz Marina M.	Profesional Universitario	Carrera Administrativa	Secretaria de Gobierno y desarrollo Comunitario (Centro de Convivencia Ciudadana)
27	Roció Concha Flor	Auxiliar Administrativo	Provisionalidad	Secretaria de Gobierno y desarrollo Comunitario (Centro de Convivencia Ciudadana)
28	Luz Amparo González	Auxiliar Administrativo	Provisionalidad	Secretaria de Gobierno y desarrollo Comunitario
29	Francedy Jembuel Ríos.	Técnico Administrativo	Provisionalidad	Recaudo
30	Javier Penagos	Jefe de Oficina	Periodo Fijo	Control Interno
31	Jhon Freman	Técnico Administrativo	Libre Nombramiento y Remoción	Almacén
32	Erika Juliana Castro Concha	Jefe de Talento Humano		

4.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de La Información

Al tratarse de seres humanos los datos que interesan son conceptos, percepciones, imágenes mentales, creencias, emociones, interacciones, pensamientos, experiencias, procesos y vivencias manifestadas en el lenguaje de los participantes, ya sea de manera individual, grupal o colectiva. Se recolectan con la finalidad de analizarlos y comprenderlos, y así responder a las preguntas de investigación y generar conocimiento.

Esta clase de datos es muy útil para capturar de manera completa y sobre todo, entender los motivos subyacentes, los significados y las razones internas del comportamiento humano. Asimismo, no se reducen a números para ser analizados estadísticamente.

Para la investigación los instrumentos de recolección de la información se realizaron a través de la entrevista y la encuesta.

4.4.1. Encuesta

Se utilizara esta técnica para recopilar información directa a través de preguntas cerradas y de opción múltiple para facilitar la codificación de los resultados. Su distribución será a un número representativo del personal de carrera administrativa, libre nombramiento y remoción, y provisionalidad (31) de la administración municipal de Piendamó-Cauca (Colombia)

4.4.2. Entrevista

La entrevista se utilizara para la obtención de información específica y especializada que precise datos sobre la situación actual desde el punto de vista del área de recursos humanos.

Se desarrollara con guía de pautas para recorrer todos los temas a evaluar, pero se trata de una entrevista abierta para permitir que el participante en este caso se realizó a la Jefe de Talento Humano la Dra. Erika Juliana Castro Concha, exprese sus opiniones cualitativas.

Capítulo V

5. Análisis de los Resultados del Trabajo de Campo

En relación con el programa de capacitación y asistencia técnica orientados al desarrollo eficiente de las competencias de ley, establecido en la línea estratégica de buen gobierno del plan de desarrollo municipal de Piendamó-Cauca y los objetivos del Plan Institucional de Capacitación de contribuir al mejoramiento institucional fortaleciendo las competencias laborales, conocimientos, habilidades de formación y capacitación expresadas por los servidores en la detección de necesidades a través del Plan Institucional de Capacitación 2016, se utilizó como instrumentos para la recolección de la información la encuesta y la entrevista, con el fin de determinar cuál ha sido la Pertinencia del Plan Institucional de Capacitación-PIC de la Administración Municipal de Piendamó-Cauca (Colombia) con el desarrollo de las competencias laborales de los servidores públicos de esta entidad, 2016.

Para realizar el análisis de las encuestas realizadas a los 31 servidores públicos vinculados en carrera administrativa, provisionalidad y libre nombramiento y remoción de la Alcaldía Municipal de Piendamó-Cauca, los datos obtenidos se le aplicaron el análisis descriptivo a la respuesta de cada pregunta y luego se procedió a la cuantificación para obtener cifras absolutas y porcentuales. Los resultados obtenidos serán presentados en gráficos estadísticos, seguido de los análisis respectivos.

La entrevista realizada al jefe de talento humano de la alcaldía Municipal de Piendamó Cuaca, consistió en 15 preguntas abiertas con el fin de realizar un mejor análisis y complementar la información entregada por los servidores públicos.

5.1. Análisis de la Encuesta

Información General

1. Cargo que ocupa

Del 100% de los servidores públicos de planta de la alcaldía municipal de Piendamó-Cauca, el 32,3% ocupan el cargo auxiliar administrativo, un 16,1% pertenecen al cargo de secretario de despacho, seguido de un 12,9% el cargo de celador o guardián, un 9,7% son técnicos administrativos, un 6,5% técnicos operarios, profesionales universitarios e inspectores de policía (cada uno) y con un 3,2% los cargos de secretario ejecutivo, jefe de oficina y tesorera general (cada uno).

Por lo anterior podemos notar que gran parte del personal se encuentra en el nivel asistencial cuyos empleados realizan funciones que implican el ejercicio de actividades de apoyo administrativo o complementario de las tareas propias de los niveles superiores o se caracterizan por el predominio de actividades manuales o de simple ejecución.

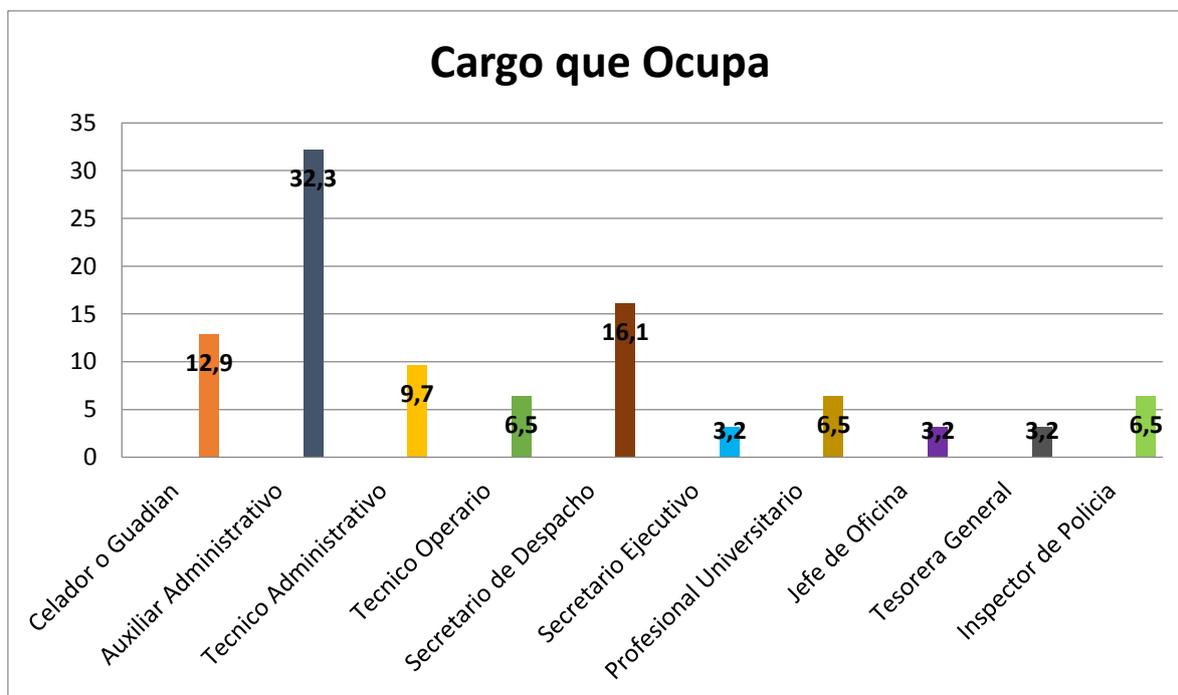


Figura 11 Cargo que Ocupa
Fuente: Elaboración Propia

2. Dependencia a la que pertenece:

Del 100% de los servidores públicos de planta de la alcaldía municipal de Piendamó-Cauca, el 38,7% pertenecen al área de Secretaria de Gobierno y Desarrollo Social y Comunitario, un 12,9% pertenecen al área de Tesorería, seguido de Secretaria de Planeación, Secretaria de Desarrollo Agropecuario, Ambiental y Económico y Secretaria de Tránsito y Transporte con un 9,7% cada una. Y por último la Secretaria de Salud, la Secretaria del Alcalde, el área de Talento Humano, Recaudo, Control interno y Almacén con un 3,2% cada una.

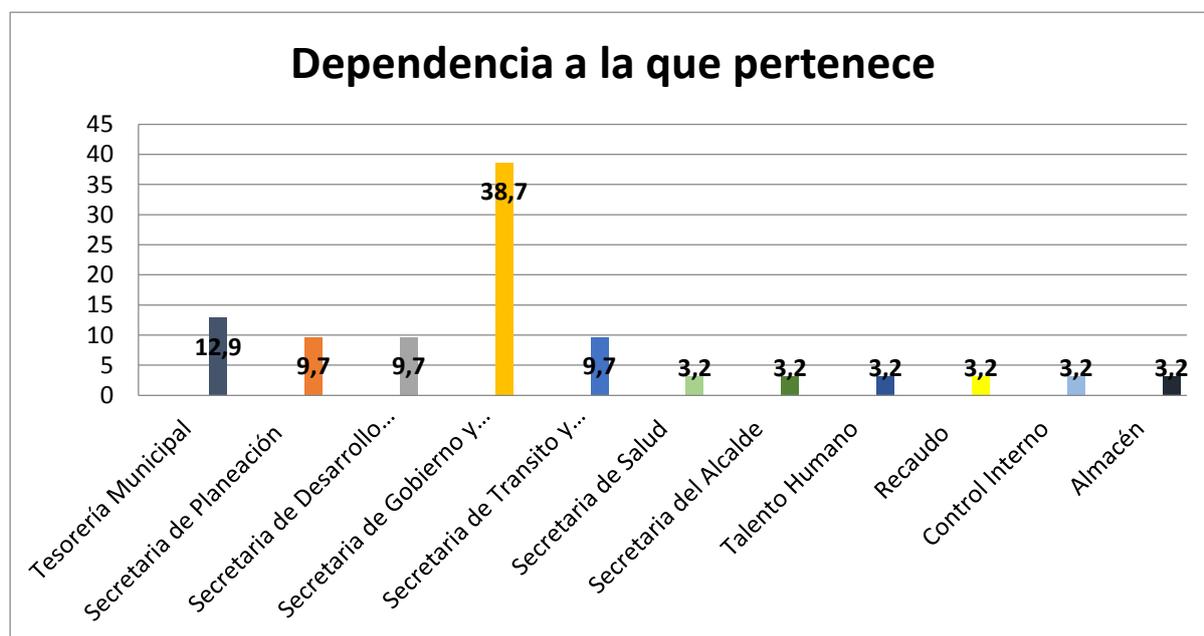


Figura 12 Dependencia a la que pertenece
Fuente: Elaboración Propia

3. Antigüedad en la entidad (en años):

El 29% de los servidores públicos cuentan con una antigüedad en la entidad de 1 a 2 años, debido a que estos son contratados por libre nombramiento y remoción, lo que significa que su periodo laboral empieza y puede durar lo que dure el periodo del alcalde.

El 25,8% tienen una antigüedad de 22 a 23 años y el 22,6% de 20 a 21 años, lo que significa que la alcaldía cuenta con servidores que superan los 20 años trabajando en la organización. Esto demuestra que, además de que el personal presenta un promedio elevado de edad, también cuenta con una antigüedad muy alta.

Los rangos de antigüedad de 7 a 8 años, de 10 a 12 años y de 15 a 16 años, cuentan con un porcentaje igual del 6,5%. Aquí la mayoría se encuentran contratados por provisionalidad.

El 3,2% equivale a un servidor público el cual lleva menos de un año en la entidad debido a que fue contratado en libre nombramiento y remoción, ocupando el cargo de secretario de despacho.

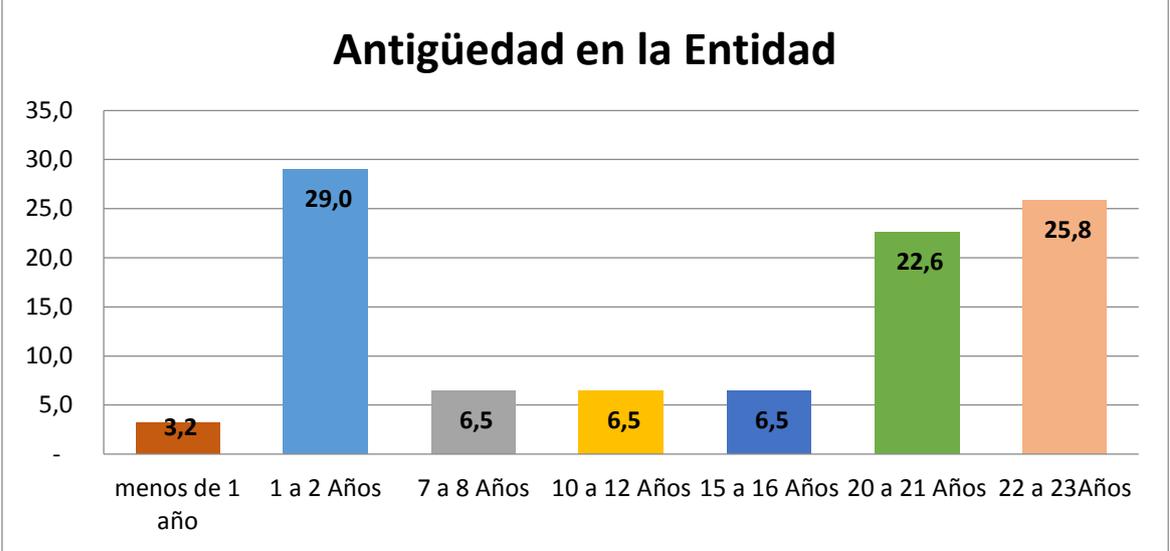


Figura 13 Antigüedad en la entidad (en años)
Fuente: Elaboración Propia

4. Nivel de Formación

Como se puede observar en la imagen el personal de la Alcaldía Municipal de Piendamó-Cauca cuenta con un alto nivel de formación académica, un 38,7% son profesionales y un 29% son técnicos. Con el mismo porcentaje se encuentran los tecnólogos y los bachilleres con un 12,9%. Lo que genera un equilibrio dentro de la entidad.

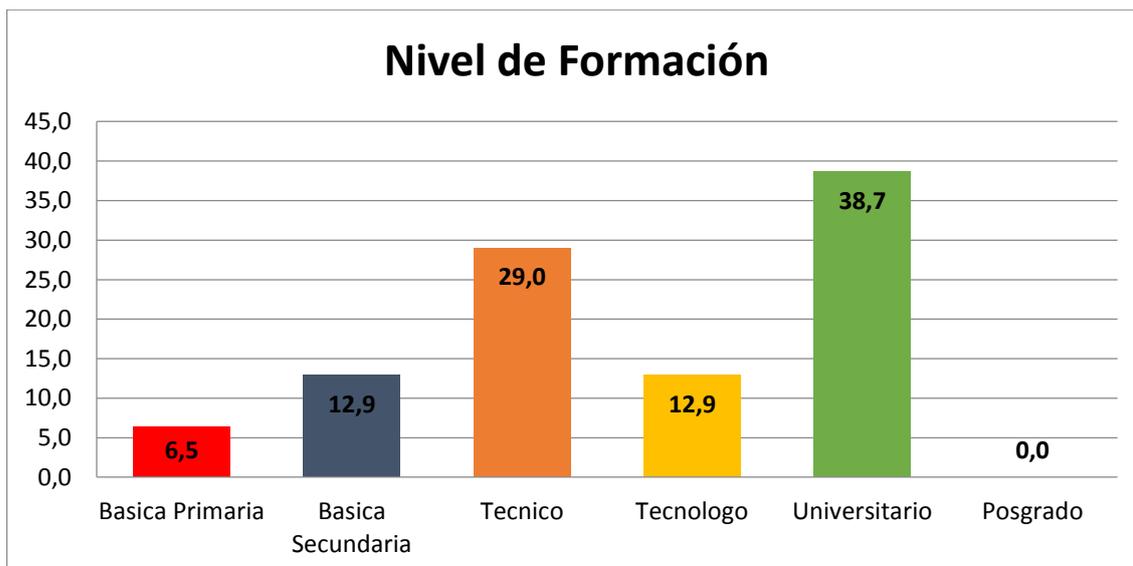


Figura 14 Nivel de Formación
Fuente: Elaboración Propia

5. Tipo de vinculación

Los servidores públicos que conforman la planta de personal de la Alcaldía municipal de Piendamó – Cauca, son 31, de los cuales el 22,6% se encuentran en provisionalidad. Con un 25,8% los de libre nombramiento y remoción y por último con un 51,6% en carrera administrativa.

Así mismo, el Municipio cuenta con 13 Concejales y con una Personera, quienes no hacen parte de la Planta de Personal, por ser entes totalmente autónomos.

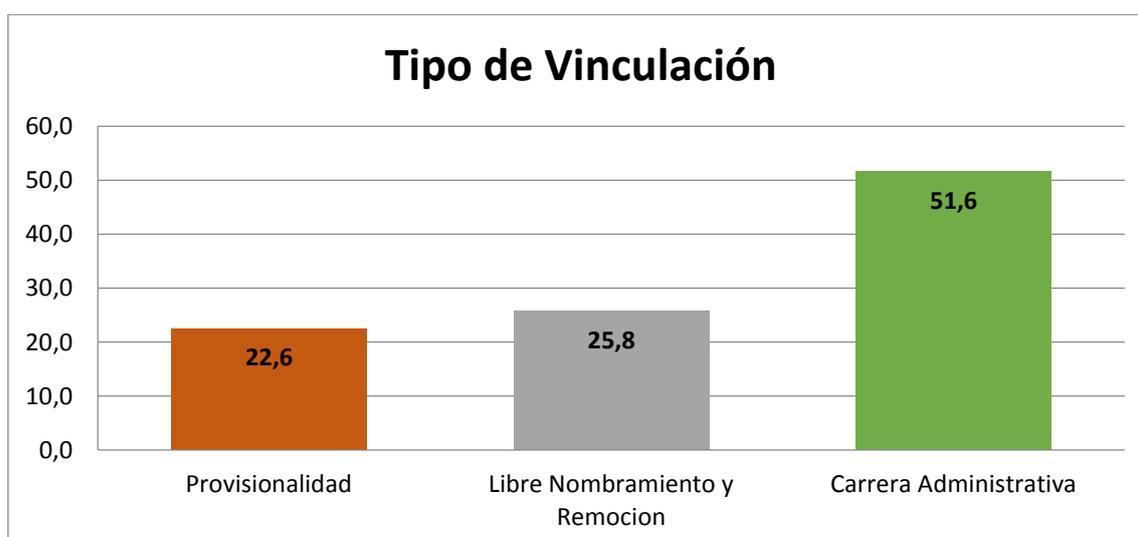


Figura 15 Tipo de vinculación
Fuente: Elaboración Propia

Información específica

6. ¿Conoce usted el Plan Estratégico de la Institución (Misión, Visión, Objetivos, Política de Calidad, Valores)?

Conocer el Plan Estratégico de la entidad es de gran importancia ya que es el norte hacia donde todos van para cumplir los objetivos y metas.

En la alcaldía de Piendamó-Cauca el 74% de los servidores conocen el plan estratégico de la entidad, siendo un porcentaje alto y representativo. El restante con un 26% no lo conoce.



Figura 16 ¿Conoce usted el Plan Estratégico de la Institución?
Fuente: Elaboración Propia

7. ¿La misión, visión, valores, objetivos y políticas de calidad de La Alcaldía de Piendamó, son conocidos y entendidos por todo el personal?

Aunque en la pregunta anterior la mayoría conocen el Plan Estratégico de la entidad, al preguntar si es conocido y entendido por todos el 71% responden que no.



Figura 17 ¿La misión, visión, valores, objetivos y políticas de calidad de La Alcaldía de Piendamó, son conocidos y entendidos por todo el personal?
 Fuente: Elaboración Propia

8. ¿Al ingresar al puesto ocupado, recibió una inducción adecuada al cargo y de la entidad en general?

El proceso de inducción en una entidad es de gran importancia, ya que permite facilitar a los nuevos empleados su proceso de integración a la cultura organizacional. En este sentido, vale la pena entender el proceso mismo de inducción como una inversión en tiempo, esfuerzos y recursos que a mediano plazo ha de redundar en productividad y satisfacción de los nuevos servidores. Además reduce el nivel de ansiedad de los recién llegados, logran un aprendizaje más rápido y mejor de las funciones que deben desempeñar, viven más satisfechos y disminuye la rotación de los empleados.

En la alcaldía municipal de Piendamó-Cauca, el 71% de los servidores públicos respondieron que no tuvieron una inducción adecuada del cargo, el restante con un 29% respondieron que sí la tuvieron.

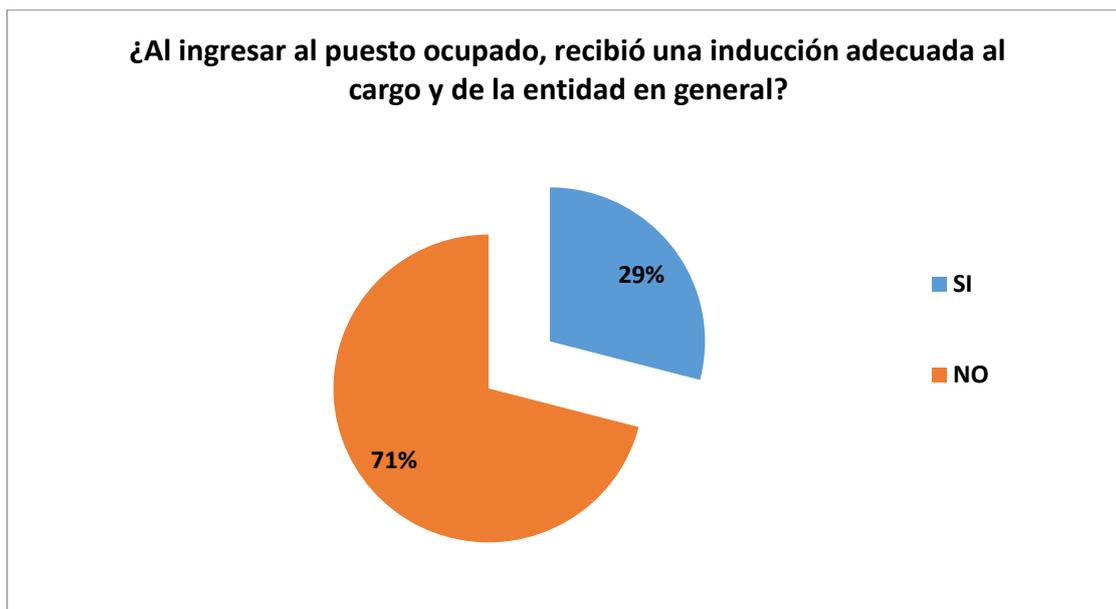


Figura 18 ¿Al ingresar al puesto ocupado, recibió una inducción adecuada al cargo y de la entidad en general?

Fuente: Elaboración Propia

9. ¿Cuándo se han generado cambios de tipo organizacional o en las funciones del cargo que desempeña, ha recibido reinducción respecto al tema?

El proceso de reinducción es muy importante tenerlo en cuenta en las organizaciones y más si se trata de entidades del estado, ya que al tener cambio de gerencia o de gobernador cada cuatro años en el caso de las alcaldías, gobernaciones, entre otras, genera cambios a nivel institucional y funcional, por lo que es indispensable la reinducción, debido a que se convierte en una estratégica donde se integra de nuevo al empleado con la cultura organizacional en virtud de los cambios producidos en cuanto a planes, políticas y proyectos, y forjan de nuevo el sentido de pertenencia por la entidad.

El 77% de los servidores públicos de la alcaldía manifiestan que no se les ha dado reinducción, en su mayoría son los empleados de carrera administrativa que son los que llevan más de 20 años en la institución, siendo una cifra alta. El restante con un 23% si han recibido reinducción, pero en aspectos generales.

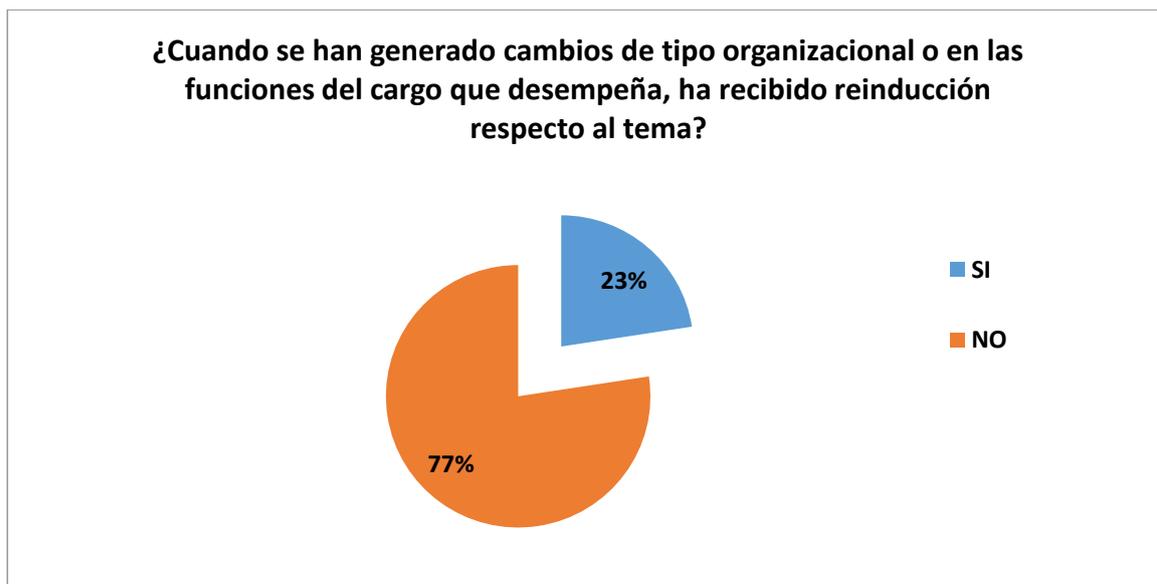


Figura 19 ¿Cuándo se han generado cambios de tipo organizacional o en las funciones del cargo que desempeña, ha recibido reinducción respecto al tema?
 Fuente: Elaboración Propia

10. ¿Conoce usted el manual de funciones, específicamente lo que concierne a su cargo?

Conocer el manual de funciones ayuda a tener una guía adecuada para cumplir de manera efectiva y eficaz las instrucciones que conciernen al cargo, pero además se convierte en una base para establecer programas de inducción, reinducción y capacitación, ya que al tener claro las funciones, habilidades y competencias que requiere cada cargo, se puede diseñar estos planes en relación a las necesidades que realmente requieren suplir los empleados.

En la alcaldía de Piendamó-Cauca, el 90% de los servidores públicos conocen el manual de funciones en lo que concierne a su cargo, esto es de gran ventaja tanto para ellos como empleados, puesto que tienen unos lineamientos claros que cumplir, sin temor a equivocarse o hacer extra labores, como para la entidad en especial para el área de talento humano y los jefes directos, ya que es más fácil definir salarios, capacitaciones y evaluación de desempeño.

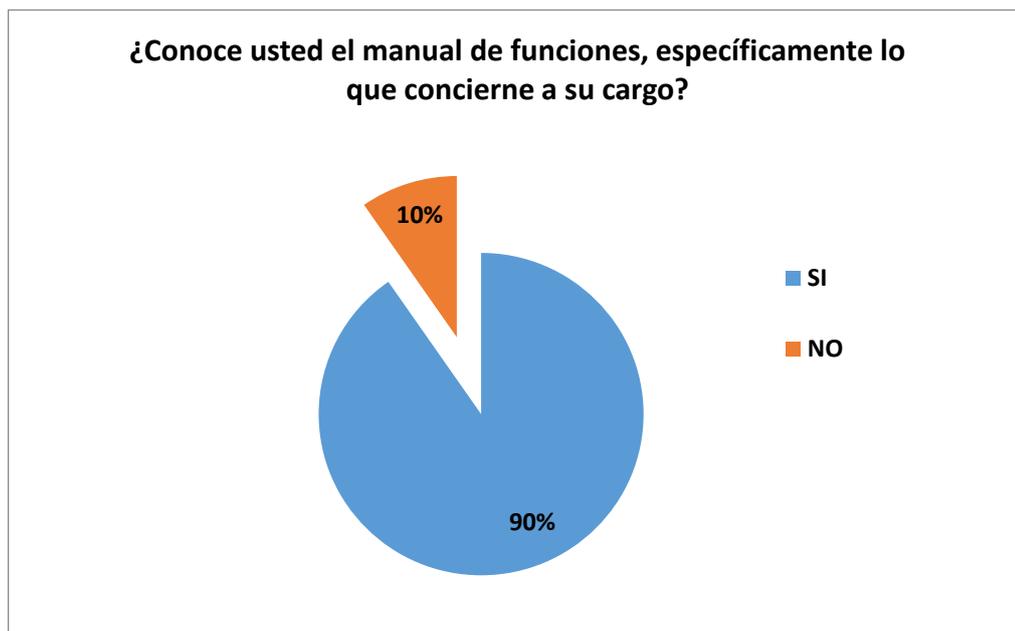


Figura 20 ¿Conoce usted el manual de funciones, específicamente lo que concierne a su cargo?
Fuente: Elaboración Propia

11. ¿Conoce el Plan Institucional de Capacitación de la institución?

El 52% de los servidores públicos de la alcaldía municipal de Piendamó-Cauca no conocen el plan de capacitación, la mayoría manifiesta que no ha sido socializado el PIC y que desde la alta gerencia no se le da importancia a esto.

El otro 48% de los empleados dicen conocer el PIC, y expresan que es importante el conocimiento de este ya que se tiene en cuenta realmente las necesidades de capacitación y el proceso que se debe llevar a cabo para dar cumplimiento al plan.

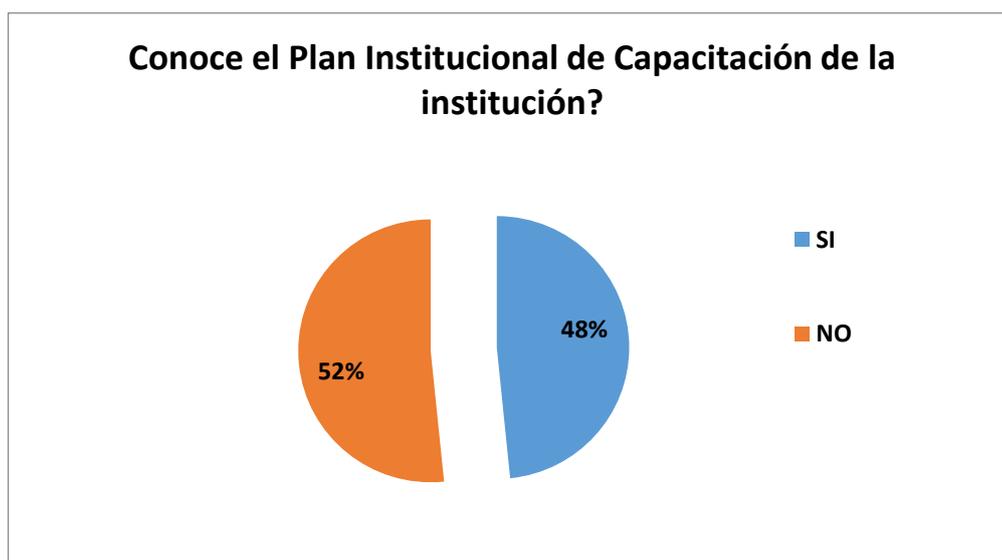


Figura 21 ¿Conoce el Plan Institucional de Capacitación de la institución?
Fuente: Elaboración Propia

12. ¿El programa de capacitación cumple con los objetivos de la entidad?

Dada la pregunta anterior, si se conoce el plan de capacitación, el 48% respondieron si, de ese porcentaje el 39% manifiesta que el PIC cumple con los objetivos de la entidad y el 10% dicen que no cumple con los objetivos.

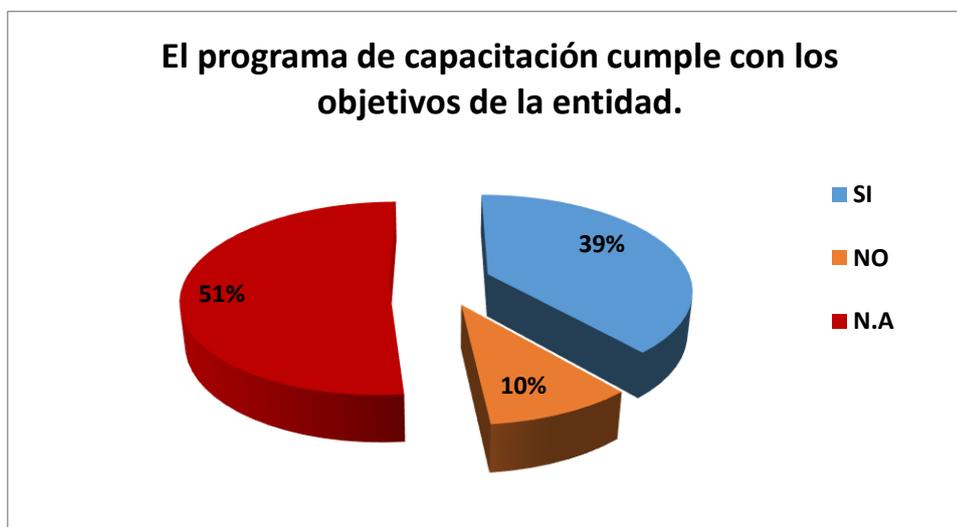


Figura 22 El programa de capacitación cumple con los objetivos de la entidad.
Fuente: Elaboración Propia

13. Ha participado en la elaboración del Plan Institucional de Capacitación-PIC. Si es así de qué forma lo ha hecho.

Uno de los componentes para la elaboración de los planes de capacitación es la participación de los servidores públicos, ya que son ellos los encargados de suministrar la información que se requiere para hacer un buen diagnóstico de necesidades. El 96% de los empleados, dicen no haber participado de la elaboración del plan, lo que genera una incoherencia con el plan de capacitación vigencia 2016, ya que se realizaron según se muestra en el cronograma de actividades proyectos de aprendizaje.

El restante 6% ha participado, este porcentaje equivale a dos servidores públicos, el jefe de control interno y el celador.

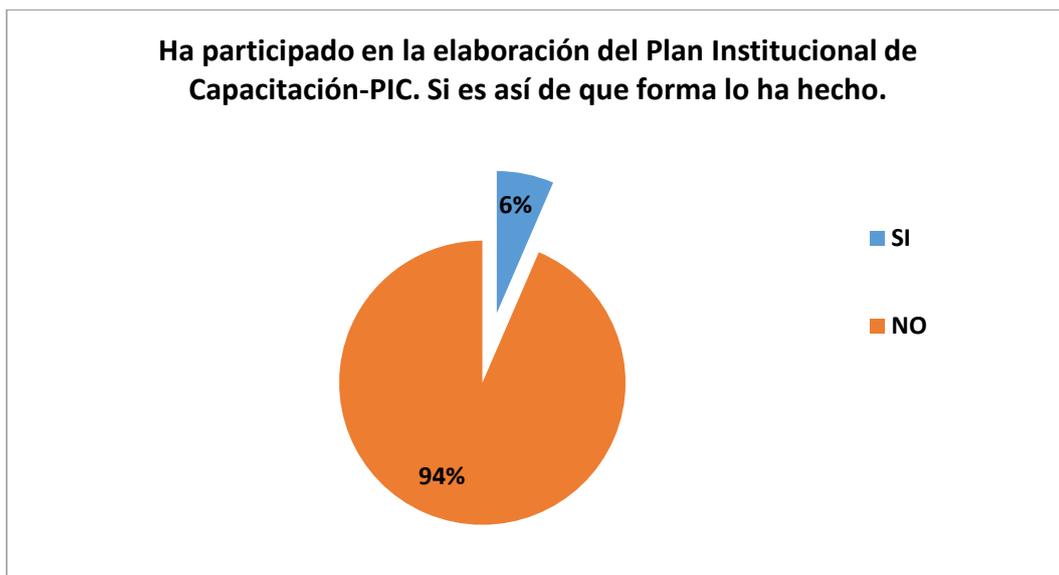


Figura 23 Ha participado en la elaboración del Plan Institucional de Capacitación-PIC. Si es así de qué forma lo ha hecho.
 Fuente: Elaboración Propia

14. ¿Ha participado en actividades de capacitación en los últimos dos años?

El 87% de los servidores públicos de la alcaldía de Piendamó-Cauca respondieron que si han participado en actividades de capacitación en los últimos dos años. El restante 13% manifiestan que no, debido a que se cruzan las actividades laborales con las capacitaciones.

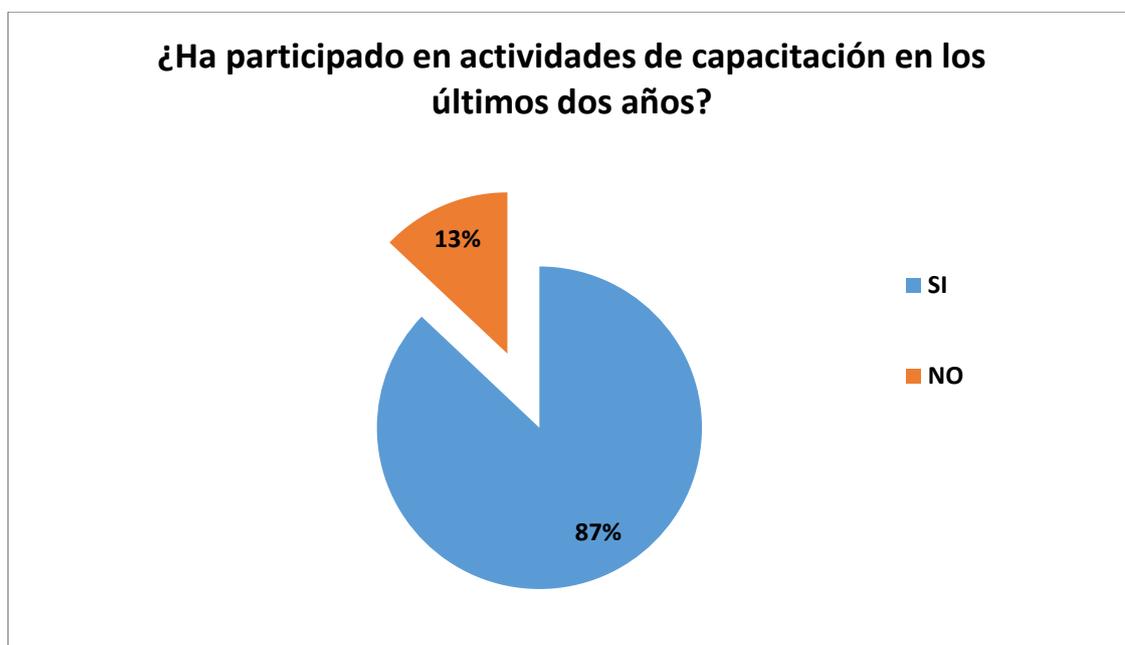


Figura 24 ¿Ha participado en actividades de capacitación en los últimos dos años?
 Fuente: Elaboración Propia

15. ¿Las capacitaciones en las que participó eran pertinentes o útiles para el cumplimiento de sus funciones?

El 90% de los servidores públicos de la alcaldía de Piendamó-Cauca manifiestan que si han sido pertinentes las capacitaciones para el cumplimiento de sus funciones. El restante 10% por lo contrario expresan que no han sido pertinentes, debido a que en ocasiones son temas que no van en relación a sus funciones.

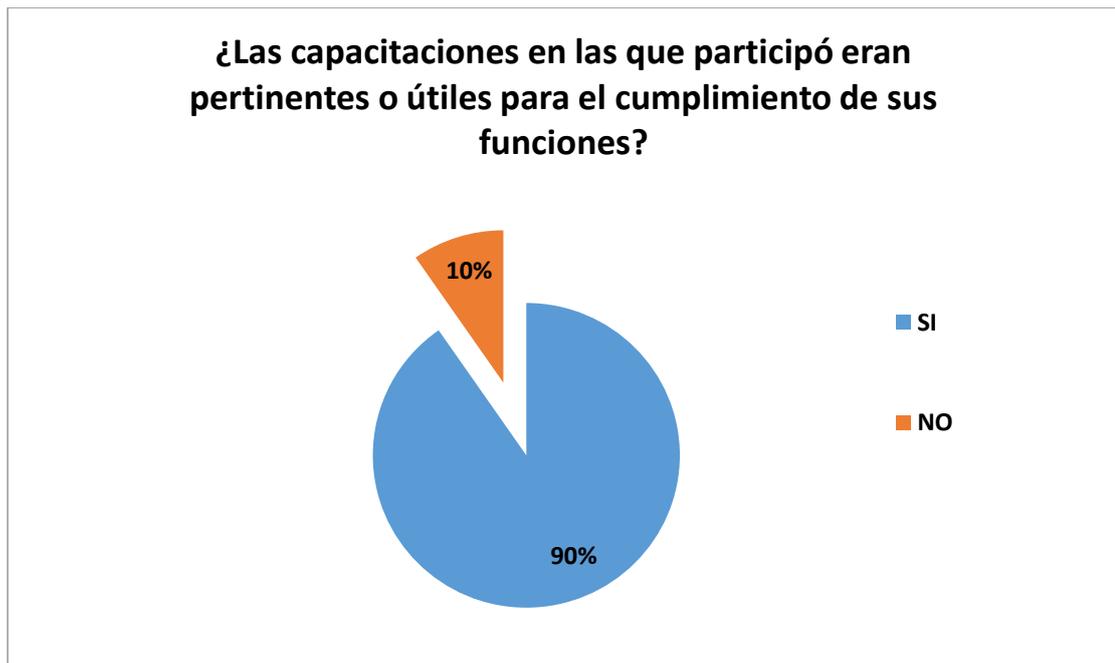


Figura 25 ¿Las capacitaciones en las que participó eran pertinentes o útiles para el cumplimiento de sus funciones?

Fuente: Elaboración Propia

16. ¿Considera que el conocimiento adquirido contribuye a mejorar su desempeño laboral en el ser, saber, y hacer?

El 97% de los servidores públicos consideran que el conocimiento adquirido contribuye a mejorar su desempeño laboral. En el ser, en cuanto al desarrollo de la personalidad, valores e identidad, en el saber, afianzaría los conocimientos teóricos y especializados que aportan al proceso de formación conceptual, y el hacer, a la adquisición de destrezas y habilidades para un mejor desenvolvimiento en el puesto de trabajo.

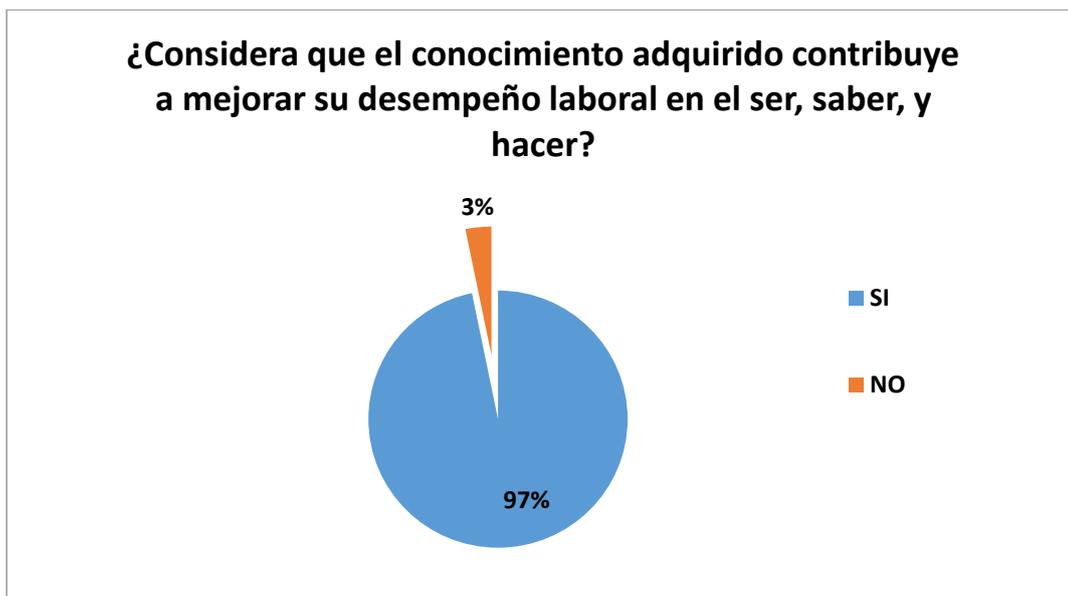


Figura 26 ¿Considera que el conocimiento adquirido contribuye a mejorar su desempeño laboral en el ser, saber, y hacer?

Fuente: Elaboración Propia

17. Enuncie las competencias que considera que se puede mejorar con la capacitación según su cargo y del área.

Referente a esta pregunta se clasificaron por áreas o dependencias las competencias que los servidores consideran importantes para mejorar en sus puestos de trabajo a través de las capacitaciones.

Área Tesorería				
Orientación al Usuario y al Ciudadano	Procesos Contables y Tributarios	Procesos y Procedimientos de la Dependencia	Estrategias Financieras	Normatividad

Secretaría de Planeación				
Manejo Banco de Proyectos	Metodología MGA	Contratación Estatal	Profundización Ofimática	Procesos y Procedimientos de la Dependencia

Secretaría de Desarrollo Agropecuario, Ambiental				
Servicio al campesino	Contratación Estatal	Metodología General Ajustada	Normatividad Vigente Y Manual de Procedimientos del área agrícola	Toma de decisiones

Secretaría de Gobierno y desarrollo Comunitario				
Contratación Estatal	Servicio al Ciudadano	Participación Comunitaria	Desarrollo Comunitario	Trabajo en Equipo

Secretaría de Gobierno y desarrollo Comunitario (Celadores)	
Atención al Usuario	Manejo de armas y defensa personal

Secretaría de Gobierno y desarrollo Comunitario (Archivo)		
Actualización en la Normatividad de archivo	Tablas de retención documental y su aplicación	Programas de Gestión Documental

Secretaría de Gobierno y desarrollo Comunitario (Inspector de Policía)		
Ley 1801 de 2016 (Nuevo Código de Policía)	Ley General de Procesos	Capacitación en conciliación y resolución de conflictos

Secretaría de Gobierno y desarrollo Comunitario (Biblioteca)				
Competencias socio-comunitarias	Atención al Usuario	Competencias laborales	Manejo ofimático	Normatividad ley 1379 de 2010

Secretaría de Transito y Movilidad		
Atención al cliente	Actualización en la norma de tránsito y transporte	Manejo Ofimático

Secretaría de Salud		
Normatividad en contratación y presupuesto publico	Manejo de indicadores de gestión y estadísticas del sector salud	Toma de Decisiones

Secretaría del Alcalde			
Manejo Ofimático	Técnicas de archivo y de la oficina	Atención al Cliente	Redacción de documentos

Talento Humano			
Liquidación de Bonos y cuotas partes pensionales	Orientación al usuario tanto interno como externo	Contratación Estatal	Actualización Normativa

Recaudo		
Atención al cliente	Normatividad	Políticas Contables

Control Interno				
Trabajo en equipo	Capacidad de análisis y argumentación	Habilidad para la toma de decisiones	Comunicación efectiva	Actualización Normatividad Meci

Almacén
Manejo de Inventario, suministros y Kardex

18. ¿Qué mejoraría usted a las capacitaciones que ha recibido?

Referente a esta pregunta se clasificaron por áreas o dependencias los que se mejoraría en las capacitaciones.

Área Tesorería		
Actualización en los temas a tratar	Las capacitaciones sean prácticas y tome la realidad que afronta el municipio	Que se hagan en días no laborales

Secretaría de Planeación
Que se haga por dependencia según la necesidad

Secretaría de Desarrollo Agropecuario, Ambiental
Incentivar al personal para que haya una mejor participación

Secretaría de Gobierno y desarrollo Comunitario
No responde

Secretaría de Gobierno y desarrollo Comunitario		
Mayor participación de los empleados	Que sean más frecuentes	Que se haga por dependencia de acuerdo al cargo

Secretaría de Gobierno y desarrollo Comunitario (Archivo)
Que haya más apoyo por parte de la alta gerencia y directivos

Secretaría de Gobierno y desarrollo Comunitario (Inspector de Policía)	
Que sean más frecuentes	Que se haga por dependencia según la necesidad

Secretaría de Gobierno y desarrollo Comunitario (Biblioteca)	
Efectiva planeación de las capacitaciones y su convocatoria	Que haya compromiso

Secretaría de Transito y Movilidad	
Que se haga por dependencia según la necesidad	Que tengan en cuenta el tiempo

Secretaria de Salud		
No Responde		
Secretaria del Alcalde		
No Responde		
Talento Humano		
Enfocarlas de acuerdo al cargo y funciones que desempeñe		
Recaudo		
No responde		
Control Interno		
Realizar un mejor diagnóstico para identificar necesidades de capacitación por dependencia	Ejecución de las capacitaciones de acuerdo al cronograma establecido y adoptado en el PIC	Mayor participación de los funcionarios en las capacitaciones

19. ¿tiene alguna sugerencia o algún otro comentario que quiera agregar?

De los 31 servidores públicos que hacen parte de la nómina de la alcaldía del municipio de Piendamó-Cauca, solo uno respondió a esta pregunta, este servidor es el jefe de control interno, el cual expreso lo siguiente:

El área de talento humano debe mejorar la apropiación en los servidores públicos para lograr mejor participación en las actividades del PIC, y así contribuir al mejoramiento institucional promocionando el desarrollo integral de los servidores por medio del fortalecimiento de los conocimientos, habilidades de formación y capacitación en el puesto de trabajo, en concordancia con las necesidades detectadas.

5.2. Análisis de la Entrevista

1. ¿Conoce usted la guía de Formulación del Plan Nacional de Capacitación?

A la pregunta la jefe de talento humano respondió, sé que existe una guía por la cual las entidades territoriales toman como modelo para la elaboración de los Planes de Capacitación, pero en realidad desconozco el diseño de este, puesto que el plan que se encuentra vigente en el momento (PIC-2016), fue realizado por la anterior jefe de talento humano.

2. ¿Tiene en cuenta este modelo o guía para la elaboración del PIC de la alcaldía de Piendamó?

Si se tiene en cuenta el modelo para la elaboración de los planes, pero como te comentaba anteriormente desconozco como elaboraron el plan, ya que llevo laborando recién este año y por mi parte no he diseñado estos planes, ya que en la alcaldía se renuevan cada dos años.

3. ¿De qué manera sensibiliza a los empleados para que conozcan las nuevas orientaciones de la política y la capacitación por competencias, los proyectos de aprendizaje, las situaciones problemas y los equipos de aprendizaje?

Para la elaboración del plan de capacitación 2016, aunque no estuve en el proceso, basándome en la información que existe se establece un cronograma de trabajo, donde se tiene en cuenta las situaciones problemas, los temas a priorizar y la importancia que tiene el aprendizaje en estos procesos para la mejora del desempeño laboral y personal.

4. ¿Realizan proyectos de aprendizaje? ¿Tiene en cuenta a los empleados en este proceso?

Si se realizaron proyectos de aprendizaje, en base a las líneas programáticas para los proyectos de aprendizaje enmarcadas en el decreto 2539 art 6 y 7, la cual tuvieron en cuenta a los empleados, haciéndose participe a través de encuestas. Anexo III.

5. ¿Cuáles son los criterios que se utilizan para identificar las necesidades de capacitación, por área y empleado?

- Se hace un diagnóstico de necesidades, para lo que se tiene en cuenta el siguiente proceso con el fin de tener resultados concretos.
- Se explica la iniciativa del programa de capacitación.
- Se les motiva a participar activamente en beneficio de su cargo y el de la dependencia.
- Se les realiza una encuesta con el fin de que brinden la información que se requiere para la elaboración del plan. En este punto se hacen preguntas en relación a las necesidades de capacitación que requiere tanto el área como las de cada servidor, según sus funciones y competencias.

6. ¿Cómo se mide el impacto de la capacitación?

No se mide como tal, pero se le hace un seguimiento a través de un matriz para ver el grado de cumplimiento, esta matriz se realiza al finalizar el año, por lo que aún no se ha realizado.

7. ¿Quiénes son las áreas o personas responsables de la capacitación de los empleados?

Principalmente el área de talento humano, pero también las áreas de control interno y contratación participan en ello.

8. El Plan Institucional de Capacitación es conocido por todos los empleados.

Si, el PIC 2016 fue socializado.

9. ¿Cuenta el área o proceso de capacitación con un presupuesto autónomo para los procesos de desarrollo y capacitación?

Si, el costo total estimado para la ejecución del Plan Institucional de Capacitación es de \$19.352.480.

10. ¿Se cuenta con un programa, anual, semestral o trimestral de capacitación?

Anual, pero se reforma cada dos años. Anexo IV (cronograma de capacitación)

11. ¿Al ingresar un empleado nuevo a un puesto de trabajo o cuando existen cambios en la entidad que influya en las actividades que realizan estos, se les realiza inducción o reinducción según sea el caso?

Cuando es el caso de un empleado nuevo o que cambia de cargo, se le hace la inducción (Según el Decreto 1567 Art-7 literal a); el cual se puede dar iniciar dentro de los 4 meses siguientes a su vinculación.

Dentro del plan de capacitación se realizó el cronograma para los servidores públicos que estén en esta situación. Anexo IV.

Respecto a la reinducción, este proceso va dirigido a reorientar la integración del empleado a la cultura organizacional en virtud de los cambios producidos en el estado y sus funciones al interior de la entidad, en la dependencia donde labora, en el puesto de trabajo y al proceso que alimenta; facilitando con ello un mayor sentido de pertenencia e identidad de los servidores, con respecto al Municipio de Piendamó-Cauca. Las Fechas y temas de reinducción pueden estar sujetas a cambio, según las circunstancias y los cambios establecidos por la Entidad. Anexo IV

12. ¿Cuáles son las principales dificultades que encuentra para la ejecución del Plan Institucional de Capacitación?

La asistencia por parte de los servidores públicos debidos a que muchas de las capacitaciones se realizan en jornada laboral por lo que algunos jefes inmediatos no dejan asistir a los empleados o estos prefieren seguir en sus labores y no participar de las capacitaciones.

13. ¿Existen funcionarios certificados o titulados en competencias laborales?

No, la verdad desconozco como es el proceso para la certificación de competencias laborales.

14. ¿Usted cree que la capacitación es un elemento estratégico para el mejoramiento de la entidad?

Si, ya que al capacitar al talento humano en las funciones y competencias laborales en relación a la misión, visión y políticas de la entidad, se mejoran los procesos de cada área o dependencia.

15. ¿Ha contado la entidad con el apoyo de las entidades que prestan soporte en los procesos de capacitación?

Si, principalmente la Escuela Superior de Administración Pública-ESAP, en temas relacionados como:

- Contratación estatal.
- Servicio el ciudadano.
- Actualización en normatividad.

16. Según las respuestas anteriores, ¿cree usted que la capacitación es un gasto o una inversión?

El tema es un poco complejo y más cuando se habla de recursos públicos. El área de talento humano, no la ven como un área de gestión, que genere resultados, si no como aquella generadora de gastos. Por lo que es importante que para la planeación de las actividades tanto de capacitación como las de bienestar, se les sensibilice y se les motive, para que hagan participe en el proceso con el fin de que vean la importancia que esto puede generar en sus labores tanto en el cumplimiento de sus funciones como el mejoramiento de la entidad.

Por lo anterior considero que la capacitación es una inversión siempre y cuando se realice un buen diagnóstico de las necesidades del recurso humano, ya que de aquí se parte la priorización de los temas a capacitar según el área y las competencias que requieran los servidores públicos, en segunda instancia él para que se va a capacitar, el impacto que va a tener el realizar las capacitaciones a la entidad y lo más importante que exista un compromiso por cada uno de los trabajadores, pues son ellos los que van a enriquecerse de conocimiento que lo van a poner en práctica tanto en lo laboral como en lo personal.

CAPITULO VI

6. Conclusiones y Recomendaciones

6.1. Conclusiones

Partiendo del objetivo general de la investigación que fue determinar la pertinencia del Plan Institucional de Capacitación-PIC de la Administración Municipal de Piendamó-Cauca (Colombia) con el desarrollo de las competencias laborales de los servidores públicos de esta entidad, 2016, además de la realización de las encuestas a los servidores públicos y la entrevista ejecutada a la jefe de talento humano, se concluye lo siguiente:

En los últimos años la gestión del talento humano ha cobrado mayor relevancia y prioridad en las agendas de las entidades públicas en Colombia, donde la influencia de los cambios en el entorno social, económico, político, tecnológico e institucional ha afectado el crecimiento, la formalidad y la estabilidad del empleo público.

Por tal razón, el Departamento Administrativo de la Función Pública-DAFP, ha venido trabajando en la consolidación de una gestión de recursos humanos estratégica que, cada vez más, responda a las exigencias de corto, mediano y largo plazo requerido por la dinámica de la administración pública. Una de las estrategias planteadas, fue la actualización del Plan Nacional de Formación y Capacitación de Empleados Públicos para el Desarrollo de Competencias, el cual fue adoptado por el gobierno nacional a través del Decreto 4665 de noviembre de 2007.

Esta política de formación y capacitación enfrenta la necesidad de fortalecer el cambio de enfoque para asegurar que las competencias laborales y las exigencias variables de los empleos, tengan una relación interactiva. Pretender que las entidades públicas sean organizaciones con una capacidad continua de adaptación y cambio y que ofrezcan servicios con calidad y equidad, requiere re conceptualizar y reposicionar los temas de formación y capacitación y, paralelamente, concientizar a los empleados públicos frente a su responsabilidad en estos procesos de aprendizaje

Las entidades públicas en especial las de orden territorial aun con la adopción del decreto 4665 de noviembre de 2007, poseen algunas falencias, como por ejemplo no aplican los ejes temáticos del Plan Nacional de Formación y Capacitación, siendo

estos pilares fundamentales para tener una buena construcción de los Planes Institucionales de Capacitación-PIC.

Como se evidencio en las respuestas de las encuestas y de la entrevista a la jefe de talento humano, las entidades municipales como fue el caso de Piendamó Cauca, sigue siendo prioritario formular el PIC con base en la encuesta de necesidades realizada a los servidores y muy pocas lo formulan en relación con sus prioridades estratégicas y de gestión.

Existe un bajo nivel de aprobación y apoyo por parte de los jefes inmediatos para la capacitación de los servidores públicos.

Existe desconocimiento y poca motivación de los servidores frente a iniciativas novedosas de capacitación

Hay un bajo nivel de evaluación de la capacitación (solo se mide la gestión), aspecto que impide medir adecuadamente su impacto y resultados para su control y mejora.

6.2. Recomendaciones

Mejorar la gestión de capacitación en los Servicios Públicos requiere analizar el lugar que ésta ocupa dentro de la institución. Para ello es fundamental que la dirección del servicio, junto con el encargado del área, revise las potencialidades e insuficiencias que enfrenta la capacitación, para hacerse cargo de los desafíos que implica hacerla más eficaz. Para ello se hace las siguientes recomendaciones:

- Se debe capacitar a las personas responsables de la elaboración y ejecución del Plan Institucional de Capacitación, en cuanto a las normas que la rigen, como la concientización de su importancia.
- Que el Plan Institucional se haga acorde al modelo nacional, teniendo en cuenta cada fase:
 - a. **Fase de sensibilización:** es importante que en esta fase se familiarice no solo a los empleados sino también a los directivos con la nueva cultura de la capacitación.
 - b. **Fase de los Proyectos de Aprendizaje en Equipo (PAE):** La capacitación del personal es responsabilidad de todos los funcionarios, y especialmente de aquellos que tienen personal a cargo, por ello es importante detectar necesidades de capacitación, definir las prioridades en las actividades y evaluar los resultados y cumplimiento de las expectativas, a través equipos de trabajo.
 - c. **Fase de Consolidación del Diagnóstico de Necesidades a partir de los PAE:** se debe tener en cuenta para esta fase las problemáticas y necesidades no solo del área sino también de la organización.
 - d. **Fase de elaboración y ejecución del PIC con base en los PAE:** en esta fase es de gran importancia la divulgación del plan, ya que de nada sirve un buen diseño si no se da a conocer.

- e. Fase de evaluación:** la evaluación de los Planes Institucionales de Capacitación (PIC), es de gran importancia puesto que se valorara la efectividad y la eficiencia del diseño, ejecución y resultados de dicho plan. Por lo tanto, la evaluación debe realizarse en distintos momentos, contemplando el diseño del plan de capacitación, su ejecución y resultados, y no solamente la evaluación de los cursos de capacitación que se realizan.
- Los temas formulados en el Plan Institucional de Capacitación deben ajustarse al cargo, a las funciones y a las competencias establecidas en Manual Específico de Funciones para cada empleado.
 - El resultado o impacto de las actividades de capacitación son poco visibles en el corto y mediano plazo, y en ocasiones son difícilmente percibidos con claridad por los interesados. La presentación de resúmenes con información sobre el número de funcionarios capacitados, el tipo de cursos realizados, las evaluaciones que de ellos se hayan hecho, etc., pueden constituir elementos útiles para que la dirección y el personal conozca, valore y participe aportando ideas en torno a estas actividades.
 - Muchos servidores públicos señalaron que es muy importante para la gestión de su área contar con el apoyo y permanente contacto de los niveles directivos de sus respectivos servicios. Por lo que es recomendable que se establezcan reuniones regulares con la dirección, en las que, previa agenda, se aborden temas centrales para detectar las necesidades y conocer las prioridades institucionales.

Anexos

Anexo I Diseño Encuesta

Encuesta de investigación, para la presentación final de la Tesis de posgrado en Recursos Humanos, sobre La Pertinencia del Plan Institucional de Capacitación-PIC de la Administración Municipal de Piendamó-Cauca (Colombia) con el desarrollo de las competencias laborales de los servidores públicos de esta entidad, 2016.

Buenos días/tardes Sr. / Sra. mi nombre es Jessica Andrea Sandoval, soy estudiante de la Maestría de Recursos Humanos, de antemano agradezco por su tiempo y su buena disposición para brindarme información que será de gran utilidad para desarrollar mi tesis sobre “La Pertinencia del Plan Institucional de Capacitación-PIC de la Administración Municipal de Piendamó-Cauca (Colombia) con el desarrollo de las competencias laborales de los servidores públicos de esta entidad, 2016”.

Información General

1. Nombre:
2. Cargo que ocupa:
3. Dependencia a la que pertenece:
4. Antigüedad en la entidad (en años):
5. Nivel de Formación:
6. Tipo de vinculación:

Información específica

7. ¿Conoce usted el Plan Estratégico de la Institución (Misión, Visión, Objetivos, Política de Calidad, Valores)?

SI NO

8. ¿La misión, visión, valores, objetivos y políticas de calidad de La Alcaldía de Piendamó, son conocidos y entendidos por todo el personal?

SI NO

9. ¿Al ingresar al puesto ocupado, recibió una inducción adecuada al cargo y de la entidad en general?

SI NO

10. ¿Cuándo se han generado cambios de tipo organizacional o en las funciones del cargo que desempeña, ha recibido reinducción respecto al tema?

SI NO

11. ¿Conoce usted el manual de funciones, específicamente lo que concierne a su cargo?

SI NO

12. ¿Conoce el Plan Institucional de Capacitación de la institución?

SI NO

Si su respuesta es Sí, pasar a la pregunta Numero 13.

13. El programa de capacitación cumple con los objetivos de la entidad.

SI NO

14. Ha participado en la elaboración del Plan Institucional de Capacitación-PIC. Si es así de qué forma lo ha hecho.

SI NO

15. ¿Ha participado en actividades de capacitación en los últimos dos años?

SI NO

Si la respuesta es SI, responder la pregunta N°16.

Si la respuesta es NO, porque no ha participado.

16. ¿Las capacitaciones en las que participó eran pertinentes o útiles para el cumplimiento de sus funciones?

SI

NO

17. ¿Considera que el conocimiento adquirido contribuye a mejorar su desempeño laboral en el ser, saber, y hacer?

SI

NO

18. Enuncie las competencias que considera que se puede mejorar con la capacitación según su cargo y del área.

19. ¿Qué mejoraría usted a las capacitaciones que ha recibido?

20. ¿tiene alguna sugerencia o algún otro comentario que quiera agregar?

Anexo II Diseño de Entrevista

Entrevista al Jefe de Recursos Humanos de la Alcaldía de Piendamó-Cauca (Colombia)

Buenos días/tardes Erika Juliana Castro Concha, mi nombre es Jessica Andrea Sandoval, soy estudiante de la Maestría de Recursos Humanos, de antemano agradezco por su tiempo y su buena disposición para brindarme información que será de gran utilidad para desarrollar mi tesis sobre “La Pertinencia del Plan Institucional de Capacitación-PIC de la Administración Municipal de Piendamó-Cauca (Colombia) con el desarrollo de las competencias laborales de los servidores públicos de esta entidad, 2016”.

La siguiente entrevista tiene como finalidad conocer un poco más sobre como maneja la Alcaldía de Piendamó-Cauca el proceso de capacitación y como realizan el diseño del Plan Institucional de Capacitación-PIC, para el fortalecimiento de las competencias laborales de los empleados de Carrera Administrativa, Libre Nombramiento y Remoción, y Provisionalidad.

1. ¿Conoce usted la guía de Formulación del Plan Nacional de Capacitación?
2. ¿Tiene en cuenta este modelo o guía para la elaboración del PIC de la alcaldía de Piendamó?
3. ¿De qué manera sensibiliza a los empleados para que conozcan las nuevas orientaciones de la política y la capacitación por competencias, los proyectos de aprendizaje, las situaciones problemas y los equipos de aprendizaje?
4. ¿Realizan proyectos de aprendizaje? ¿Tiene en cuenta a los empleados en este proceso?
5. ¿Cuáles son los criterios que se utilizan para identificar las necesidades de capacitación, por área y empleado?
6. ¿Cómo se mide el impacto de la capacitación?
7. ¿Quiénes son las áreas o personas responsables de la capacitación de los empleados?
8. El Plan Institucional de Capacitación es conocido por todos los empleados.
9. ¿Cuenta el área o proceso de capacitación con un presupuesto autónomo para los procesos de desarrollo y capacitación?

10. ¿Se cuenta con un programa, anual, semestral o trimestral de capacitación?
11. ¿Al ingresar un empleado nuevo a un puesto de trabajo o cuando existen cambios en la entidad que influya en las actividades que realizan estos, se les realiza inducción o reinducción según sea el caso?
12. ¿Cuáles son las principales dificultades que encuentra para la ejecución del Plan Institucional de Capacitación?
13. ¿Existen funcionarios certificados o titulados en competencias laborales?
14. ¿Usted cree que la capacitación es un elemento estratégico para el mejoramiento de la entidad?
15. ¿Ha contado la entidad con el apoyo de las entidades que prestan soporte en los procesos de capacitación?
16. Según las respuestas anteriores, ¿cree usted que la capacitación es un gasto o una inversión?

Anexo III Detección de Necesidades Para Proyectos de Aprendizaje con Asignación De Recursos-PAE 2016.

Tabla 12 Detección de Necesidades Para Proyectos de Aprendizaje con Asignación De Recursos-PAE 2016

No	Necesidad de Capacitación	Línea Programática
1	Motivación Institucional	Gestión del cambio – cultura organizacional
2	Liderazgo, Identificación con la Entidad	
3	Liderazgo, trabajo en equipo, organización del tiempo y gestión del conocimiento.	
4	Gestión del Cambio	
5	Cultura Organizacional	
6	Capacitaciones relacionadas para el mejoramiento del Clima Laboral así como: Liderazgo, Comunicación Estrategia, Direccionamiento.	
7	Bienestar y Estímulos	
8	Capacitación Equidad de Genero	Institucionalidad para la paz
9	Capacitación sobre administración pública y desarrollo territorial	
10	Escenarios Institucionales en Posconflicto	
11	Metodologías de articulación y coordinación	
12	Estructuras organizacionales (nuevas metodologías)	Metodologías, modelamiento, sistemas de información
13	Diseño de sistemas salariales, administración salarial (nuevas metodologías)	
14	Auditoria con énfasis en riesgos, indicadores y auditoria	
15	Taller Presentaciones efectivas y técnicas para hablar en público (que incluya capacitación o desarrollo de habilidades para el uso de herramientas informáticas: PowerPoint, Prezi u otras).	
16	Metodologías de Investigación (Temas de investigación y elaboración de documentos)	
17	Indicadores de Gestión	
18	Actualización en auditoria (Equipo auditor).	
19	Etiqueta	
20	Comunicación organizacional	
21	Atención Telefónica.	
22	Servicio al cliente.	

23	Lenguaje al ciudadano al servicio (lenguaje claro hacia el ciudadano)- Elaboración de Documentos		
24	Participación Ciudadana		
25	Organización de fondos acumulados – Organización Archivo de Gestión- Tablas de Retención y demás.-		
26	Capacitación conductores		
27	Código general del proceso		Gestión del Conocimiento
28	Liderazgo, trabajo en equipo, organización del tiempo y de reuniones, gestión del conocimiento.		
29	Presentaciones en Público, manejo de Grupo,		
30	Capacitación en competencias laborales		
31	Gestión Presupuestal		
32	Liderazgo y Trabajo en Equipo		
33	Competencias en Redacción de informes y ortografía		
34	Capacitaciones en temas misionales		
35	Competencias básicas		
36	Organización del estado		
37	Contratación estatal		
38	Situaciones Administrativas		
39	Actualización de normatividad en temas Tributarios y de nómina.		
40	Actualización Tributaria		
41	Actualización en temas contractuales		
42	Seminarios en contratación estatal		
43	Disciplinarios		
44	Actualización del código contencioso de procedimiento administrativo.		
45	Salarios, primas salariales, entre otras		
46	Derecho de Policía		
47	Actualización Normativa MECI		
48	Sistema de Información Geográfica		
49	Primeros Auxilios		
50	Mercadeo Internacional- Alternativas de Producción		
51	Cambio climático		
52	Plataforma SIMIT- RUNT		
53	Normatividad Tránsito y Transporte		

54	Elaboración Informes Entes de Control	
55	Cuotas partes pensionales	
56	Elaboración Estudios Previos	
57	Ley de Infancia y Adolescencia- Violencia Intrafamiliar	
58	Solución de Conflictos	
59	Defensa Personal y Armas	

Fuente (Alcaldía Municipal de Piendamó Cauca, 2016)

Anexo IV Cronograma de Actividades de Capacitación

Fases para el Desarrollo y Formulación del Plan Institucional de Capacitación 2016

- El Diseño del Plan Institucional de Capacitación 2016 se basa en los proyectos de aprendizaje que responden a necesidades concretas de capacitación para enfrentar un problema o reto estratégico institucional.
- En el diseño del Plan Institucional de Capacitación –PIC, si bien se siguen las etapas tradicionales de diagnóstico, programación, ejecución y evaluación, su organización depende de la formulación de proyectos de aprendizaje, los cuales deben elaborarse bajo la orientación de la Oficina de Talento Humano y con la participación de las diferentes áreas de trabajo o dependencias de la entidad, involucrando tanto a jefes como a grupos de empleados.
- Análisis, diseño, revisión y documentación del nuevo programa Capacitación en cumplimiento de la ley - Revisión de las Políticas impartidas sobre el tema de Capacitación por parte del Gobierno Nacional y la Planeación Institucional.
- Establecer un cronograma de trabajo para la sensibilización sobre los proyectos de aprendizaje en equipo.
- Orientar la identificación de facilitadores internos por parte de los equipos de aprendizaje, según las fortalezas para atender los temas y problemas institucionales seleccionados.
- Sensibilizar a los servidores sobre la Capacitación con base en los Proyectos de Aprendizaje en Equipo.
- Aplicación y recolección la encuesta implementada en el Municipio de conformidad con lo establecido.
- Formulación y acompañamiento a los Proyectos de Aprendizaje en Equipo - PAE- 2016.
- Recolección de necesidades de capacitación por cada área y asesoría permanentemente en la formulación y desarrollo de los proyectos a las áreas de la Entidad y a los equipos de aprendizaje para que respondan a problemas o retos institucionales priorizados.
- Recolección de los Proyectos de Aprendizaje en Equipo PAE.
- Consolidado PAE 2016 para clasificar la información de los proyectos de aprendizaje en equipo -PAE- formulados en la Entidad, con el fin de organizar,

analizar y facilitar las acciones a realizar para incluirlas en la formulación del PIC – Plan Institucional de Capacitación.

- Presentación del PIC 2016 a los empleados y directivos para su aprobación.-
- Ejecución de las distintas acciones planeadas para garantizar la realización de las estrategias o métodos de aprendizaje previstos en los proyectos de aprendizaje en equipo;
- Seguimiento y control del PIC 2016.

Cronograma de Reinducción

Actividad	Responsable	Julio				Agosto				Sept.				Oct.				Nov.				Dic.				Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Organización del Estado	Talento Humano																																																
Reingeniería de procesos y procedimientos	Talento Humano																																																
Actualización del Nuevo Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo	Talento Humano																																																
Orientaciones para lograr en la entidad el máximo nivel de comprensión y conocimiento de las funciones Archivísticas y de sus beneficios	Talento Humano																																																
Explicación de las políticas, procedimientos y procesos de la gestión Documental	Talento Humano																																																
Capacitación sobre la ley Estatutaria del Derecho de Petición	Talento Humano																																																
Diseño y Administración Indicadores	Talento Humano																																																

Modelo de operación y Sistemas de gestión (Incluye MECI, Modelo de Negocios y Modelos de operación.-	de y de Talento Humano																																																	
--	---------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Referencias Bibliográficas

- Alcaldía Municipal de Piendamó Cauca. (2016). *Plan Institucional de Capacitación- PIC 2016*. Piendamó.
- Alcaldía Municipal de Piendamó-Tunia. (2016-2019). *Plan de Desarrollo Municipal de Piendamó-Tunia Tierra de Paz, Cultura y Desarrollo ¡El cambio es Posible!* Plan de Desarrollo, Piendamó.
- Alcaldía Municipal de Piendamó-Tunia Cauca. (s.f.). *Sitio oficial de Piendamó-Tunia Cauca en Cauca, Colombia*. Recuperado el 2017, de <http://piendamocauca.gov.co/dependencias.shtml>
- Alles, M. A. (2002). *Desempeño por Competencias. Evaluación 360°*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Alles, M. A. (2008). *Dirección estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias*. (Vol. Volumen 1). Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Brouchoud, M. F. (diciembre de 2012). Transformaciones del Estado en el gobierno local: La nueva gestión pública en Medellín. *Reflexión Política*, 84.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- CLAD. (14 de Octubre de 1998). *Una Nueva Gestión Pública para América Latina*. Obtenido de <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/UNPAN000161.pdf>
- Collazos, A. A., & Velez, S. C. (2008). *Gestión de las Organizaciones Públicas*. Bogotá: Corrección de estilo Diagramación Acabados.
- DAFP. (30 de Septiembre de 2013). *Programa de Formación de Formadores para el Desarrollo de Competencias Laborales en el Sector Público*. Obtenido de [https://www.invima.gov.co/images/pdf/intranet/secretaria-general/induccion_institucional/DAFP/FORMACION%20DE%20FORMADORES%20\(DAFP\).pdf](https://www.invima.gov.co/images/pdf/intranet/secretaria-general/induccion_institucional/DAFP/FORMACION%20DE%20FORMADORES%20(DAFP).pdf)

- DAFP. (2017). *Plan Nacional de Formación y Capacitación Para el Desarrollo y La Profesionalización del Servidor Publico*. Bogota.
- DAFP-ESAP. (2010). *Guía Metodologica para la Identificación, Estandarización e Incorporación de Competencias Laborales a la Gestión del Talento Humano en las Entidades Públicas*. Bogota.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2002). *Nueva Gestion Publica*. Bogota.
- Departamento Administrativo de la Funcion Publica-DAFP. (2017). *Plan Nacional de Formación y Capacitación para el Desarrollo y la Profesionalización del Servidor Público*. Bogota D.C.
- Diario Oficial. (5 de Agosto de 1998). *Consulta de la Norma*. Obtenido de Decreto 1567 de 1998: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1246>
- DIPRES. (1996). *Biblioteca Digital DIPRES*. Recuperado el 2017, de Guía Metodologica de Capacitacion en el Sector Publico: <http://hdl.handle.net/11626/3676>
- Ducci, M. A. (1996). "El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional", en Formación basada en competencia laboral. Situación actual y perspectivas. *Seminario Internacional OIT/CINTERFOR/CONOCER*, (págs. 15-26). Guanajuato.
- El DAFP y La ESAP. (2008). *Guía para la Formulación del Plan Institucional de Capacitación-PIC con base en proyectos de aprendizaje en equipo*. Bogota.
- Escuela Superior de Administracion Publica-ESAP. (2010). *Plan Nacional de Formación y Capacitación de los Empleados Públicos para Desarrollo de Competencias Laborales*. Bogotá, D. C.
- Escuela Superior de Administracion Publica-ESAP. (2016). *Sistema de Gestión del Talento Humano por Competencias Laborales, en el Sector Público Colombiano*. Bogota.
- FEVAS. (2013). *Gesiton de Personas por Competencias*. Euskadi: Etorbizi.

- Fondo de Pasivo Social de Ferrocarriles Nacionales de Colombia. (2015). *Plan Institucional de Capacitación-PIC 2015*. Plan institucional, Bogotá.
- González, J. J. (2002). *Gestión Pública y Governance*. Ioluca, México: Instituto de Administración Pública del Estado de México, A.e.
- Martínez, M. C., & Acosta, J. A. (2012). *La capacitación laboral: alcances y perspectivas en tiempos complejos*.
- Martínez, M. C., & Acosta, J. A. (2013). *La formación por competencias y su incidencia en el trabajo*. Anuario, Carabobo.
- Muñoz, G. (22 de Diciembre de 2016). *Una visión conceptual del enfoque de la nueva gerencia pública*. Obtenido de <http://www.funcionpublica.gov.co/eva/red/publicaciones/una-vision-conceptual-del-enfoque-de-la-nueva-gerencia-publica>
- Oficina Nacional de Innovación de Gestión. (2002). *Competencias Laborales en La Administración Pública*. Buenos Aires.
- OIT;CINTERFOR. (s.f.). *El Enfoque de Competencia Laboral: manual de formación*. Recuperado el 20 de septiembre de 2016, de Organización Internacional del Trabajo-OIT; Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional-CINTERFOR: http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/man_cl.pdf
- Ortega, P. P. (2015). *Génesis y caracterización de la Nueva Gestión Pública en Latinoamérica*. Departamento de Estudios Ibéricos y Latinoamericanos, Centro Universitario de Ciencias Sociales y Humanidades, Universidad de Guadalajara. Guadalajara: Contextualizaciones Latinoamericanas.
- Pinto, J. M. (2002). *La Reinversión del Gobierno: La Influencia del Espíritu Empresarial en el Sector Público*. Obtenido de <http://www2.udec.cl/~contacto/Comentario%20Libro%20Revista%20Contacto%20Publico.pdf>
- Rodríguez, R. H. (2014). *La Nueva Gestión Pública El Caso Chileno y Colombiano*. Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de Ciencias Económicas, Bogotá.

- Sanchez, I. M. (2007). *La nueva gestión pública: evolución y tendencias*. Instituto de Estudios Fiscales.
- Varela, M. L., & Sabia, A. M. (2013). *Influencia de La Capacitación Laboral y La Evaluación de Desempeño en el Clima Organizacional de Hoteles Cuatro Estrellas de Mar de Plata*. Universidad Nacional de Mar de Plata .
- Vargas, P. O. (Agosto de 2015). *Mark H. Moore, Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Obtenido de *Ética Pública, Modernización del Estado y Crónicas de Viaje*: <http://www.probidadenchile.cl/wp/?p=379>
- Velez, S. C. (2011). Una mirada a los nuevos enfoques de la gestión pública. *Administracion y Desarrollo*, 57-74.