

# Plan Institucional de Capacitación (PIC) 2024

Decreto 1567 de 1998

Secretaría General  
Dirección de Talento Humano

**ENERO DE 2024**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1. MARCO LEGAL</b> .....	7
<b>2. LINEAMIENTOS CONCEPTUALES Y METODOLÓGICOS</b> .....	9
2.1. Definiciones.....	9
<b>3. MARCO ESTRATÉGICO DEL PIC</b> .....	12
3.1. La Capacitación como Derecho.....	12
3.2. Aseguramiento de la capacitación para las y los servidores públicos. .	13
3.3. ¿Qué se debe aprender para mejorar el desempeño de las y los servidores públicos?.....	14
3.4. El aprendizaje organizacional.....	15
<b>4. RESPONSABLES DEL PLAN DE CAPACITACIÓN</b> .....	17
a. Secretaría General.....	17
b. Dirección de Talento Humano. ....	17
c. Comité de Capacitación y Estímulos.....	17
d. Directivos de las diferentes instancias. ....	18
e. Servidores Públicos. ....	18
<b>5. FORMULACION DEL PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN PIC</b> .....	18
<b>6. EJES TEMATICOS PARA LA FORMULACIÓN DEL PIC.</b> ....	21
6.1. Eje 1: Paz total, memoria y derechos humanos. ....	21
6.2. Eje 2: Territorio, vida y ambiente. ....	22
6.3. Eje 3: Mujeres, inclusión y diversidad.....	23
6.4. Eje 4: Transformación digital y cibercultura.....	24
6.5. Eje 5: Probidad, ética e identidad de lo público. ....	25
6.6. Eje 6: Habilidades y competencias.....	26
<b>7. FASES DE FORMULACIÓN DEL PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN</b> 27	
7.1.1. Necesidades Individuales:.....	29
7.1.2. Necesidades por Dependencias:.....	30
7.1.3. Consolidado de Necesidades Plan Institucional de Capacitación.....	31
<b>7.2. Formulación del PIC 2024</b> .....	31
7.2.1. Plataforma Estratégica Superservicios 2023 – 2026.....	31
7.2.2. Objetivos del Plan Institucional de Capacitación PIC.....	32

<b>7.2.2.1. Objetivo General</b> .....	32
<b>7.2.2.2. Objetivos Específicos</b> .....	32
<b>7.2.3. Alcance</b> .....	33
<b>7.2.4. Plan de acción.</b> .....	33
<b>7.3. IMPLEMENTACION DEL PIC 2024</b> .....	33
<b>7.3.1. Programa de Inducción.</b> .....	33
<b>7.3.2. Programa de Reinducción</b> .....	34
<b>7.3.3. Entrenamiento en puesto de trabajo</b> .....	35
<b>7.3.4. Programa de bilingüismo</b> .....	36
<b>7.3.5. Programa de empalmes y mentorías</b> .....	36
<b>7.3.6. Proceso de Alianzas</b> .....	36
<b>7.3.7. Convenio con el ICETEX.</b> .....	37
<b>7.3.8. Actividades para fortalecer las dimensiones.</b> .....	37
<b>7.3.9. Formación de Directivos Públicos.</b> .....	37
<b>7.4. Seguimiento del plan institucional de capacitación</b> .....	38
<b>8. CRONOGRAMA</b> .....	39
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	40

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Número de Participantes por Nivel jerárquico .....	28
--	----

## LISTA DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1.</b> Sistema Nacional de Capacitación y sus componentes.....	13
<b>Ilustración 2.</b> Organización de la oferta institucional de capacitación .....	15
<b>Ilustración 3.</b> Esquema de aprendizaje organizacional para entidades públicas .....	15
<b>Ilustración 4.</b> Visión tradicional y visión desarrollista de la capacitación para el sector público.....	16
<b>Ilustración 5.</b> Responsables del Plan de Capacitación .....	17
<b>Ilustración 6.</b> Parámetros generales para formular el PIC .....	19
<b>Ilustración 7.</b> Ciclo de formación orientado por las temáticas priorizadas.....	20
<b>Ilustración 8.</b> Ejes temáticos .....	21
<b>Ilustración 9.</b> Temas sugeridos Ejes temáticos para la formulación del PIC.....	22
<b>Ilustración 10.</b> Temas sugeridos Ejes temáticos para la formulación del PIC .....	23
<b>Ilustración 11.</b> Temas sugeridos Ejes temáticos para la formulación del PIC.....	24
<b>Ilustración 12.</b> Temas sugeridos Ejes temáticos para la formulación del PIC .....	25
<b>Ilustración 13.</b> Temas sugeridos Ejes temáticos para la formulación del PIC .....	26
<b>Ilustración 14.</b> Temas sugeridos Ejes temáticos para la formulación del PIC .....	27
<b>Ilustración 15.</b> Fases de Formulación del PIC .....	27
<b>Ilustración 16.</b> Necesidades individuales.....	30
<b>Ilustración 18.</b> Estructura del programa de inducción .....	34
<b>Ilustración 19.</b> Conocimientos generales entrenamiento en puesto de trabajo .....	35

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1.</b> Modalidad de preferencia para el desarrollo de los cursos .....	29
<b>Gráfico 2.</b> Porcentaje de Necesidades de Capacitación por cada uno de los Ejes .....	29
<b>Gráfico 3.</b> Porcentaje por competencia/Dimensión .....	30

## PRESENTACIÓN

La Ley 2294 del 19 de mayo de 2023 “*Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 Colombia, potencia mundial de la vida*” plantea que el ejercicio pedagógico para la transformación institucional y cultural de servidores y servidoras públicas requiere de un direccionamiento político (Escuela Superior de Administración Pública, 2023).

La gestión estratégica del talento humano en el sector público es un factor fundamental, dado que promueve la selección y captación de las personas más idóneas para el servicio público y fomenta el desarrollo de las competencias laborales, perfilando capacidades que, finalmente se transforman en comportamientos que permiten un desempeño óptimo, orientado a resultados concretos, medibles, cuantificables y que están en sintonía con el propósito de las entidades del Estado, que garantizan la prestación de bienes y servicios públicos de cara al ciudadano y demás grupos de valor, así como el diseño, la implementación y la evaluación de todas las políticas públicas que orientan la acción estatal. Es por lo anterior que, el talento humano es el corazón del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), que a su vez es el modelo de la gestión planificada en la administración pública.

En el contexto contemporáneo social, dinámico y cambiante, es fundamental la gestión estratégica del talento humano en el sector público ya que es un factor que permite adaptarse a los retos y necesidades actuales, buscando fortalecer la gestión institucional y cumplir los objetivos estratégicos; hay un eje central del Estado enfocado a prestar un servicio de excelencia, basado en una óptima experiencia de los usuarios externos e internos, que permita impactar positivamente en la confianza del ciudadano en el Estado, y en la generación de valor público a través de la prestación de servicios.

Para avanzar en el servicio de excelencia, un pilar esencial es el desarrollo integral de los servidores públicos, de manera que puedan ejercer una adecuada interacción con los ciudadanos, cumplir la misión y visión institucional y potenciar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En este contexto, el documento del Plan Nacional de Formación y Capacitación 2023-2030 presenta los nuevos lineamientos que orientan la formación y capacitación del sector público, de la siguiente manera: primero se plantea sensibilizar para crear expectativa y comunicación de la necesidad de formación permiten en los funcionarios, segundo se presenta el diagnóstico que soporta el componente estratégico de la capacitación, y posteriormente la formulación e implementación, a las cuales se realiza el seguimiento hasta finalizar con la evaluación.

Es importante indicar que se abordan los ejes temáticos, su propósito y la priorización de las temáticas que la entidad acogerá, así como los lineamientos para la formación, capacitación e inducción de los directivos públicos.

En este orden de ideas, la capacitación de los servidores públicos se convierte en un medio crucial para la gestión estratégica del talento humano, promoviendo su atracción y fidelización con la entidad, mediante la adquisición y fortalecimiento de competencias (conocimientos, habilidades y destrezas) que posibiliten el mejoramiento continuo de la gestión pública, la búsqueda de un mejor desempeño y mayor eficiencia en la prestación de los servicios, contribuyendo a través del cumplimiento de los objetivos organizacionales al cumplimiento de los fines del Estado.

Se pretende promover una cultura organizacional del aprendizaje, para que de manera sinérgica los servidores y la entidad se orienten a resolver las problemáticas y necesidades, haciendo uso de su activo de mayor valor, es decir, el talento humano y así mismo, generar activos intangibles como el conocimiento, lo cual genera que las entidades aprendan, evolucionen, innoven y mantengan un desempeño óptimo.

Basado en los anteriores preceptos, la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios (en adelante Superservicios) formula e implementa en cada vigencia, el Plan Institucional de Capacitación (PIC). Es importante resaltar que el PIC parte de la identificación de necesidades de formación y capacitación, a través del diagnóstico realizado mediante la consulta a cada servidora y servidor público incluyendo a los y las líderes de las dependencias. Con base en este diagnóstico y los lineamientos estratégicos institucionales, se definen los ejes temáticos de formación y capacitación a través de las cuales se propenderá por el fortalecimiento de las competencias funcionales y comportamentales de los servidores de la Superservicios, que permitan cerrar brechas de formación y capacitación, maximizando de esta manera el logro de la misión institucional.

El PIC debe responder a las necesidades de formación, capacitación, desarrollo y fortalecimiento de competencias que se hayan identificado en la fase de diagnóstico, contribuir a la profesionalización de los servidores públicos, en el contexto del Plan Nacional de Formación y Capacitación 2023-2030, y a consolidar el desarrollo de una cultura del servicio público, de tal modo que se contribuya a fortalecer la gestión institucional, mediante el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales 2022-2026, especialmente el N°5: *Potencializar los procesos de apoyo de la entidad para fortalecer la gestión institucional y la creación de valor público.*

Teniendo en cuenta lo expuesto, el PIC 2024, favorece el desarrollo de la política de empleo público y de gestión estratégica de talento humano, aportando al desarrollo de las capacidades, habilidades, competencias y rasgos de comportamiento de las y los servidores públicos con el propósito de prestarle un mejor servicio al ciudadano y a la comunidad en cumplimiento de la misión institucional.

## 1. MARCO LEGAL

Acogiendo los parámetros señalados por el Gobierno Nacional en materia de capacitación se presenta la normatividad que soporta los planes de capacitación.

- **Constitución Política de Colombia de 1991**, en el artículo 53;  
La Ley correspondiente tendrá en cuenta por lo menos los siguientes principios mínimos fundamentales: Igualdad de oportunidades para los trabajadores; remuneración mínima vital y móvil, proporcional a la cantidad y calidad de trabajo; estabilidad en el empleo; irrenunciabilidad a los beneficios mínimos establecidos en normas laborales; facultades para transigir y conciliar sobre derechos inciertos y discutibles; situación más favorable al trabajador en caso de duda en la aplicación e interpretación de las fuentes formales de derecho; primacía de la realidad sobre formalidades establecidas por los sujetos de las relaciones laborales; garantía a la seguridad social, la capacitación, el adiestramiento y el descanso necesario; protección especial a la mujer, a la maternidad y al trabajador menor de edad.
- **Ley 489 de 1998** determinó que el Plan Nacional de Formación y Capacitación es uno de los dos pilares sobre los que se cimienta el actual Sistema de Gestión, reglamentado mediante el Decreto 1499 de 2017, cuyo objeto es dirigir la gestión pública al mejor desempeño institucional y a la consecución de resultados para la satisfacción de las necesidades y el goce efectivo de los derechos de los ciudadanos<sup>1</sup>.
- **Decreto Ley 1567 de 1998**<sup>2</sup>. Por el cual se crea el Sistema Nacional de Capacitación y Sistema de Estímulos para los empleados del Estado. Establece cinco componentes, los cuales se describen a continuación:
  1. Conjunto de reglas jurídicas y técnicas relacionadas con la definición y alcance del Sistema.
  2. Actores institucionales que guían, coordinan, regulan y ejecutan las actividades relacionadas con la formación y capacitación.
  3. Lineamientos de política (Plan Nacional de Formación y Capacitación) e instrumentos de aplicación en las entidades públicas (planes institucionales de capacitación).
  4. Recursos que se dispongan sobre la materia y los responsables para la implementación de planes institucionales de capacitación en cada entidad.
  5. Conjunto de principios, objetivos y definiciones conceptuales de la formación y la capacitación para el sector público
- **Ley 734 de 2002**, de manera especial lo contemplado en el **Título IV**, Derechos, deberes prohibiciones, incompatibilidades, impedimentos, inhabilidades y conflicto de intereses del servidor público. El cual, en su capítulo

---

<sup>1</sup> Decreto 1499 de 2017, artículo 2.2.22.1.1.

<sup>2</sup> Por el cual se crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado

primero, Artículo 3, Numeral 3 señala que uno de los derechos de los servidores públicos es justamente “Recibir capacitación para el mejor desempeño de sus funciones” y el capítulo segundo, en su Artículo 34. Numeral 40, que señala la responsabilidad que tiene todo servidor de capacitarse y actualizarse en el área donde desempeña su función.

- **Ley 909 de 2004** de manera especial el Artículo 15 el cual indica la responsabilidad de las Unidades de Personal de las entidades públicas de 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, y el Artículo 36, que define los objetivos de la Capacitación.
- **Ley 1960 de 2019, Artículo 3.** El literal g) del artículo 6 del Decreto-Ley 1567 de 1998 quedará así:  
*“g) Profesionalización del servicio Público. Los servidores públicos independientemente de su tipo de vinculación con el Estado, podrán acceder a los programas de capacitación y de bienestar que adelante la Entidad, atendiendo a las necesidades y al presupuesto asignado. En todo caso, si el presupuesto es insuficiente se dará prioridad a los empleados con derechos de carrera administrativa.”*
- **Decreto 1499 de 2017**, por medio del cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015, que en el artículo 2.2.22.3.13 determina que *“la Escuela Superior de Administración Pública – ESAP, bajo los lineamientos técnicos del Departamento Administrativo de la Función Pública, diseñará y ofrecerá programas o estrategias de capacitación, formación y desarrollo de competencias laborales dirigidas a los servidores públicos, con el fin de fortalecer la gestión y el desempeño en las entidades públicas”.*
- **La Ley 2294 del 19 de mayo de 2023** “Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 Colombia, potencia mundial de la vida” plantea que el ejercicio pedagógico para la transformación institucional y cultural de servidores y servidoras públicas requiere de un direccionamiento político.

Además, existen documentos referentes que orientan la formulación de los planes institucionales de capacitación en el sector público, así:

- **Plan Nacional de Formación y Capacitación PNFC 2023-2030**  
**Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP):** Establece los lineamientos para que las entidades formulen sus planes institucionales de capacitación para la profesionalización de las y los servidores públicos, así como para desarrollar y fortalecer sus competencias, habilidades o destrezas enfocados en los lineamientos establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 Colombia Potencia mundial de la vida.

Adicionalmente el PNFC de acuerdo con las consideraciones constitucionales y legales, plantea que la formación y capacitación de las y los servidores públicos tienen un carácter estratégico para la óptima gestión y desempeño institucional, de allí la necesidad de contar con lineamientos en la materia. Por ello, el Plan Nacional de Formación y Capacitación se presenta como un instrumento que promueve la mejora continua y el desarrollo del servicio público

- **Guía para la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación del Plan Institucional de Capacitación PIC**  
Tiene el propósito de establecer pautas para que la formulación de los Planes Institucionales de Capacitación –PIC– se aborden de manera integral: Proporciona pasos, instrumentos, formatos, ejemplos y explicaciones para entender el aprendizaje basado en problemas y el enfoque de capacitación por competencias; define la conformación y administración de proyectos de aprendizaje en equipo fortaleciendo las dimensiones del ser, el saber y el hacer y organiza las diversas formas de aprendizaje para el desarrollo de competencias.
- **Sistema de Gestión Modelo integrado de Planeación y Gestión (MIPG): (Manual Operativo MIPG)** El propósito de la 1ª. Dimensión, de Talento Humano es ofrecerle a la entidad pública las herramientas para gestionar adecuadamente su talento humano a través del ciclo de vida del servidor público (ingreso, desarrollo y retiro), de acuerdo con las prioridades estratégicas de la entidad, promoviendo siempre la integridad en el ejercicio de las funciones y competencias de los servidores públicos.
- **Plan Nacional de Formación y Capacitación para el Desarrollo y la Profesionalización del Servidor Público**, Guía Metodológica para la implementación del Plan Nacional de Formación y Capacitación (PNFC), Profesionalización y Desarrollo de los Servidores Públicos.

## 2. LINEAMIENTOS CONCEPTUALES Y METODOLÓGICOS

### 2.1. Definiciones.

- **Aprendizaje organizacional:** proceso de aprendizaje individual y colectivo a través de la dinámica diaria, la socialización y las experiencias compartidas, así como la integración de conocimientos internos y externos a la entidad; convirtiendo el conocimiento tácito en explícito, en la labor cotidiana y viceversa, que al final se convierte en el conocimiento organizacional.
- **Capacitación:** conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal como a la informal de acuerdo con lo establecido por la ley general de educación. (Decreto Ley 1567 de 1998, Art 4).  
Dirigido 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.

- **Competencia laboral:** 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. (Decreto 815 de 2018, Art 2.2.4.2.).  
Determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público.
- **Cultura organizacional:** conjunto de creencias, valores y prácticas compartidas por un grupo de personas. Permite enfocar todas sus actividades hacia una misma meta.
- **Educación formal:** impartida en establecimientos educativos aprobados, en una secuencia regular de ciclos lectivos con sujeción a pautas curriculares progresivas y conduce a grados y títulos, hace parte de los programas de bienestar social e incentivos y se rigen por las normas que regulan el sistema de estímulos. (Decreto Ley 1567 de 1998, Art 7.3.4.2.).
- **Educación informal:** tiene como objetivo brindar oportunidades para complementar, actualizar, perfeccionar, renovar o profundizar conocimientos, habilidades, técnicas y prácticas. Hacen parte de esta oferta educativa aquellos cursos que tengan una duración inferior a ciento sesenta (160) horas. Su organización, oferta y desarrollo no requieren de registro por parte de la secretaría de educación de la entidad territorial certificada y sólo darán lugar a la expedición de una constancia de asistencia (Decreto 1075 de 2015, 2.6.6.8.).
- **Educación para el trabajo y el desarrollo humano:** según artículo 2.6.2.2 del Decreto 1075 de 2015, la educación hace parte del servicio público educativo y responde a los fines de la educación consagrados en el artículo 5 de la Ley 115 de 1994. Se ofrece con el objeto de complementar, actualizar, suplir conocimientos y formar en aspectos académicos o laborales y conduce a la obtención de certificados de aptitud ocupacional. Comprende la formación permanente, personal, social y cultural, que se fundamenta en una concepción integral de la persona, que una institución organiza en un proyecto educativo institucional y que estructura en currículos flexibles sin sujeción al sistema de niveles y grados propios de la educación formal. El tiempo de duración de estos programas será mínimo de 600 horas para la formación laboral y de 160 horas para la formación académica. A esta capacitación pueden acceder los empleados con derechos de carrera administrativa y de libre nombramiento y remoción (Circular Externa No. 100-010 de 2014 DAFP).
- **Entrenamiento:** En la gestión del talento humano en el sector público, el entrenamiento es una modalidad de capacitación en la que solo se admiten servidores públicos de carrera y libre nombramiento y remoción, y busca impartir la preparación en el ejercicio de las funciones del empleo con el objetivo de que se asimilen en la práctica los oficios. En el corto plazo, se orienta a atender necesidades de aprendizaje específicas requeridas para el desempeño del cargo,

mediante el desarrollo de conocimiento, habilidades y actitudes observables de manera inmediata (Circular 100-004 DAFP, 2010).

- **Entrenamiento en el puesto de trabajo:** busca impartir la preparación en el ejercicio de las funciones del empleo con el objetivo de que se asimilen en la práctica los oficios; se orienta a atender, en el corto plazo, necesidades de aprendizaje específicas requeridas para el desempeño del cargo, mediante el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes observables de manera inmediata. La intensidad horaria del entrenamiento en el puesto de trabajo debe ser inferior a 160 horas, y se pueden beneficiar de este los empleados con derechos de carrera administrativa, de libre nombramiento y remoción, provisionales y temporales (Circular Externa No. 100-010 de 2014 del DAFP).
- **Formación.** Es el conjunto de procesos orientados a desarrollar y fortalecer una ética del servidor público basada en los principios que rigen la función administrativa (DAFP, 2021). También, se define como un proceso de formación permanente, personal cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, derechos y deberes (Constitución Política de Colombia de 1991 Art- 67).
- **Inducción y reinducción:** Procesos de formación y capacitación enfocados a la facilitación y fortalecimiento de la integración e inmersión del empleado a la cultura organizacional. Estos procesos también pretenden desarrollar habilidades gerenciales y de servicio público y, a su vez, proporcionarle información esencial para el conocimiento la función pública, estimulando el aprendizaje y desarrollo individual y organizacional (Decreto 1567 de 1998, Art 7).
- **Gestión del conocimiento:** Es el proceso de captura, distribución y uso efectivo del conocimiento dentro de una organización (Davenport, 1994). La gestión del conocimiento y la innovación implica administrar el conocimiento tácito (intangibles) y explícito (tangibles) en las entidades para mejorar los productos y servicios que ofrece, su desempeño y los resultados de gestión.
- **Norma de competencia laboral para el sector público:** documento que describe funciones productivas comunes a un sector, entidad, área o proceso, según la necesidad. Incluye actividades, criterios de desempeño específicos y generales, indicadores de procesos de normalización, evaluación y certificación, acreditación y cualificación de competencias laborales, propuesta de desempeño, conocimientos esenciales, evidencias de desempeño y las competencias comportamentales necesarias para la función (Ramírez et al., 2017, citado por DAFP-ESAP, 2021)
- **Plan Nacional de Formación y Capacitación:** Documento emitido por el Departamento Administrativo de la Función Pública en el que se presentan los lineamientos que orientan la formación y capacitación del sector público.
- **Programa de aprendizaje:** Según la definición propuesta en el documento: Guía Metodológica para la implementación del Plan Nacional de Formación y

Capacitación (PNFC): Profesionalización y Desarrollo de los Servidores Públicos. DAFP – ESAP. Diciembre 2017, se entiende por programa de aprendizaje, el: *"(...) conjunto de procesos estructurados que tienen como propósito la ampliación o generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y la formación de valores y actitudes, que permitan a las personas tener un cambio de comportamiento y mejor desempeño laboral. En el sector público, los programas de aprendizaje se enmarcan en tres modalidades diferentes de instrucción: la capacitación, el entrenamiento y la inducción-reinducción, cada una con un propósito diferente y resultados específicos".*

- **Sistema Nacional de Capacitación:** De conformidad con el artículo 2 del Decreto Ley 1567 de 1998, se entiende como *"(...) el conjunto coherente de políticas, planes, disposiciones legales, organismos, escuelas de capacitación, dependencias y recursos organizados con el propósito común de generar en las entidades y en los empleados del Estado una mayor capacidad de aprendizaje y de acción, en función de lograr la eficiencia y la eficacia de la administración, actuando para ello de manera coordinada y con unidad de criterios."*

### 3. MARCO ESTRATÉGICO DEL PIC

#### 3.1. La Capacitación como Derecho.

El ordenamiento legal que rige al sector público, parte de la base constitucional, que enmarca la capacitación dentro de los derechos laborales, en el artículo 53 de la Constitución Política de Colombia de 1991.

Por su parte, la Ley 489 de 1998 determinó que el Plan Nacional de Formación y Capacitación es uno de los dos pilares sobre los que se cimienta el actual Sistema de Gestión, reglamentado mediante el Decreto 1499 de 2017, cuyo objeto es dirigir la gestión pública al mejor desempeño institucional y a la consecución de resultados para la satisfacción de las necesidades y el goce efectivo de los derechos de los ciudadanos<sup>3</sup>

Es clave recordar que con la expedición del Decreto Ley 1567 de 1998<sup>4</sup> se definió el marco institucional en materia de formación y capacitación con la creación del Sistema Nacional de Capacitación, que establece cinco componentes, los cuales se describen a continuación:

1. Conjunto de normas jurídicas y técnicas relacionadas con la definición y alcance del Sistema.
2. Actores institucionales que guían, coordinan, regulan y ejecutan las actividades relacionadas con la formación y capacitación.
3. Lineamientos de política (Plan Nacional de Formación y Capacitación) e instrumentos de aplicación en las entidades públicas (planes institucionales de capacitación).

<sup>3</sup> Decreto 1499 de 2017, artículo 2.2.22.1.1.

<sup>4</sup> Por el cual se crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado

4. Diferentes recursos que se dispongan sobre la materia y los responsables para la implementación de planes institucionales de capacitación en cada entidad.
5. Conjunto de principios, objetivos y definiciones conceptuales de la formación y la capacitación para el sector público.

**Ilustración 1.** Sistema Nacional de Capacitación y sus componentes<sup>5</sup>



Fuente: Adaptado acorde con lo establecido en el Decreto Ley 1567 de 1998

Igualmente, el modelo de empleo público adoptado mediante la Ley 909 de 2004 estableció que la capacitación está orientada al desarrollo de capacidades, destrezas, habilidades, valores y competencias fundamentales con miras a propiciar la eficacia personal, grupal y organizacional, de manera que se posibilite el desarrollo profesional de los individuos y el mejoramiento en la prestación de los servicios.

De acuerdo con las consideraciones constitucionales y legales, la formación y capacitación de las y los servidores públicos tiene un carácter estratégico para la óptima gestión y desempeño institucional, de allí la necesidad de contar con lineamientos en la materia. Por ello, el Plan Nacional de Formación y Capacitación se presenta como un instrumento que promueve la mejora continua y el desarrollo del servicio público.

### 3.2. Aseguramiento de la capacitación para las y los servidores públicos.

Teniendo en cuenta el desarrollo constitucional y legal en materia de derechos laborales, en los cuales se enmarcan los procesos de formación y capacitación, se plantea la necesidad de asegurar estos procesos para todas y todos los servidores públicos, por lo que la regla general del empleo público es el mérito y la carrera administrativa, y sobre ellas se fundamentan los diferentes lineamientos de política en materia de formación y capacitación; no obstante, en la realidad y práctica de la gestión del talento humano en las entidades públicas existen diferentes tipos de vinculación con el Estado, por tanto, se requiere definir esquemas y metodologías que sean lo suficientemente flexibles para facilitar incluir a las y los servidores públicos, independientemente de su tipo de vinculación.

<sup>5</sup> MIPG: Modelo Integrado de Planeación y Gestión GETH: Gestión Estratégica del Talento Humano PNFC: Plan Nacional de Formación y Capacitación PIC: Plan Institucional de Capacitación

Es claro entonces, que todas y todos los servidores públicos vinculados en una entidad, órgano u organismo tienen derecho a acceder a la capacitación de la oferta institucional que genere la entidad o cualquier otra instancia pública; siempre y cuando atiendan las necesidades detectadas por la entidad y a los recursos disponibles con los que cuenten para ello. Así mismo, es importante precisar que en el caso de que el presupuesto sea insuficiente se dará prioridad a los empleados públicos de carrera administrativa.

Lo anterior, orienta a que las entidades hagan un mayor esfuerzo por hacer una adecuada detección de necesidades de aprendizaje para que el presupuesto que se les asigne se utilice de manera más eficiente. También, a que se haga una gestión para contar con una oferta de capacitación y de formación sobre la base de criterios que determinen el interés y el mejor desempeño organizacional.

### **3.3. ¿Qué se debe aprender para mejorar el desempeño de las y los servidores públicos?**

Todos los servidores públicos deben poseer unas capacidades esenciales que puedan aplicar en el contexto de la entidad. Se puede deducir que, al hablar de la capacitación en el servicio público se requiere lo siguiente:

1. Establecer los conocimientos, habilidades y actitudes que debe poseer un servidor público, desde las esenciales hasta llegar a lo más específico.
2. Identificar la brecha existente entre las capacidades que posee el servidor público, que son producto de su educación, formación profesional y de su experiencia; y las que requiere para desempeñar óptimamente sus funciones.
3. Elaborar una oferta de capacitación a partir de las brechas identificadas.
4. Ejecutar la oferta a partir de procesos estructurados y organizados que respondan a los criterios de la educación informal y la educación para el trabajo y el desarrollo humano (objetivos de aprendizaje, resultados del aprendizaje, metodologías, plan de aprendizaje, desarrollo de la competencia, recursos, etc.)
5. Evaluar los resultados obtenidos en términos de eficiencia (económica y tecnológica) y eficacia (calidad del resultado en función del desempeño individual y colectivo).
6. Productividad social como la medida que informa respecto de la eficiencia de la gestión pública.

**Ilustración 2.** Organización de la oferta institucional de capacitación

TIPO DE CONOCIMIENTOS	TEMÁTICAS DESARROLLADAS	PRINCIPALES OFERENTES (E- LEARNING)
Especializados	Competencias identificadas en la entidad, capacidades detectadas con brechas, resultados de DNAO	Entidades públicas Programas de capacitación
Específico	Sistema de gestión y desempeño, banco de proyectos de inversión pública, gestión de proyectos de inversión pública bajo la Metodología General Ajustada (MGA), SECOP	Líderes de políticas MIPG Cordinación sectorial Entidades públicas Programas de capacitación
Esenciales	Constitución, fines esenciales y sociales del Estado, estructura, organización y funcionamiento enfoque de derechos humanos, participación y democracia, descentralización territorial y funciones esenciales.	Esap Programa de banco de capacitación Líderes de políticas MIPG Entidades públicas Programas de inducción

Fuente: Dirección de Empleo Público - Función Pública, 2020.

**3.4. El aprendizaje organizacional**

El aprendizaje organizacional, se consolida mediante la preservación de la memoria institucional al identificar las buenas prácticas y las lecciones aprendidas. Este aprendizaje representa la capacidad de crear, estructurar y procesar información desde sus fuentes (individual, de equipo, organizacional e interorganizacional), para generar nuevo conocimiento (Barrera & Sierra, 2014) y debe sustentarse en los ejes temáticos priorizados.

**Ilustración 3.** Esquema de aprendizaje organizacional para entidades públicas



Fuente: Dirección de Empleo Público - Función Pública, 2020.

Los productos y resultados de las entidades se ven reflejados mayoritariamente en bienes y servicios públicos que se generan a partir del trabajo colectivo de los diferentes servidores y colaboradores de la entidad.

Estos productos dependen de un proceso de desarrollo de una cadena de valor, en los que interviene la capacidad individual de las y los servidores, por lo que, la formación y la capacitación deben ser vistas como un proceso estratégico para el desarrollo organizacional

**Ilustración 4.** Visión tradicional y visión desarrollista de la capacitación para el sector público

VISIÓN TRADICIONAL DE LA FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN	VISIÓN DESARROLLISTA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
Es un costo	Es una inversión
Sin dirección estratégica	Con orientación estratégica
Desligada de objetivos	Atada a objetivos de aprendizaje
Ocupación del tiempo	Educación
Espontaneidad	Plan de carrera
Sólo es adiestramiento para un puesto	Preparación para movilidad
Castigo	Polivalencia
	Aprendizaje organizacional

Fuente: Dirección de Empleo Público - Función Pública, 2020.

El aprendizaje individual, a partir de necesidades detectadas para mejorar el desempeño, le suma y agrega valor a los procesos institucionales. Una entidad que aprende cuenta con principios y atributos definidos hacia el aprendizaje organizacional y la transferencia del conocimiento generado en el proceso de producción de políticas, servicios y bienes públicos.

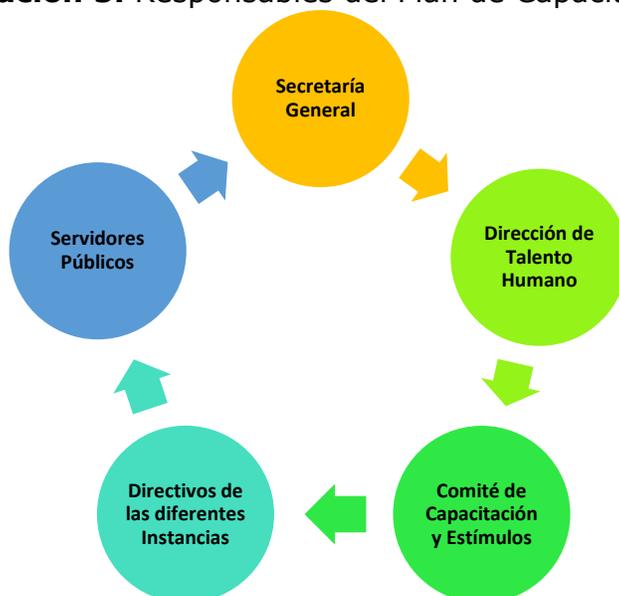
Por otra parte, la formación continua es también el sustento esencial de la gestión por competencias laborales. El desarrollo de las competencias viene dado por el proceso de formación que, además de acoger ciclos de aprendizaje asociados a escuelas y academias (conocimiento explícito), comprende también el conjunto de experiencias (tareas, cargos, eventos responsabilidades, etc.) que a lo largo de la trayectoria laboral en la entidad deberá realiza el servidor (conocimiento tácito)<sup>6</sup>

El aprendizaje continuo busca superar la visión tradicional de clase magistral, fomentar la investigación y la motivación de los servidores por adquirir y aplicar nuevos conocimientos de manera autónoma y ampliar los ámbitos de aprendizaje, medios y recursos.

<sup>6</sup> El modelo desarrollista es un modelo pedagógico cuyo eje fundamental es aprender haciendo. La experiencia de los alumnos los hace progresar continuamente, desarrollarse, evolucionar secuencialmente en las estructuras cognitivas (Barrea & Sierra, 2014) para acceder a conocimientos cada vez más elaborados. En: <https://villadelsocorro.edu.co/wp-content/uploads/2020/06/Modelo-pedag%C3%B3gico.-30-de-mayo-de-2020.pdf>

#### 4. RESPONSABLES DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

**Ilustración 5.** Responsables del Plan de Capacitación



Fuente: Elaboración propia

##### a. Secretaría General.

Encargada del aseguramiento de los recursos necesarios para la ejecución de las actividades programadas, así como realizar el seguimiento a la ejecución para su debido cumplimiento.

##### b. Dirección de Talento Humano.

Liderar la gestión de la Coordinación de Capacitación y Evaluación garantizando el cumplimiento de los lineamientos legales e institucionales en materia de capacitación, a través del diagnóstico de necesidades, la planeación, ejecución y evaluación de los procesos relacionados.

En el marco del MIPG, la Dirección de Talento Humano ejerce el rol principal en la implementación y mejora de la Política de Gestión Estratégica del Talento Humano; cuya gestión estratégica debe estar en función del propósito fundamental, del logro de la meta.

##### c. Comité de Capacitación y Estímulos.

Definir y aprobar anualmente las áreas temáticas que integrarán el Plan Institucional de Capacitación, acorde con las políticas y lineamientos que señal el Gobierno

Nacional previo estudio de las necesidades organizacionales detectadas por la Superintendencia que será realizado por la Dirección de Talento Humano, así como los recursos que deberán ser destinados para cubrir dichas necesidades<sup>7</sup>

**d. Directivos de las diferentes instancias.**

Identifican las necesidades de capacitación de los servidores de su equipo de trabajo e informan por escrito a la Dirección de Talento Humano, Coordinación de Capacitación y Evaluación quien elaborará un análisis de las funciones y los requerimientos de la capacitación; así mismo, deberá promover la participación de los funcionarios a las diferentes ofertas de capacitación del Plan Institucional de Capacitación.

**e. Servidores Públicos.**

Es responsabilidad de la servidora y servidor público capacitarse y actualizarse en el área donde desempeña su función, dado que la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y cambio de actitudes contribuye al cumplimiento de la misión institucional y mejor prestación de servicios a la ciudadanía.

**5. FORMULACION DEL PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN PIC.**

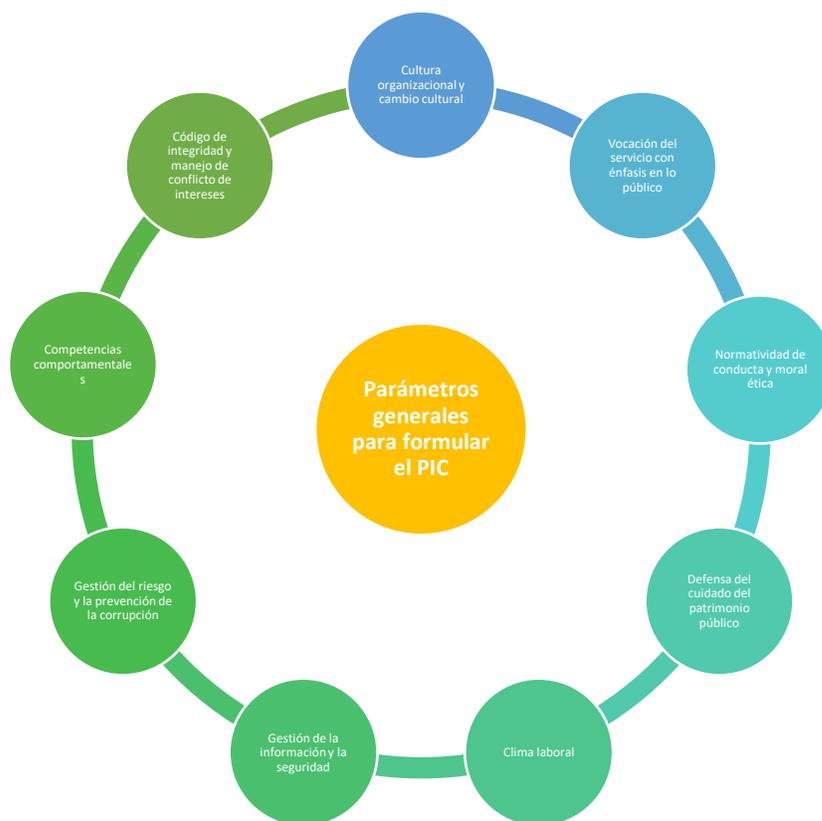
La formulación del PIC debe tener en cuenta varios parámetros generales: apoyo a temas clave como comunicación, sistemas y gestión documental; debe ser un proceso flexible y dinámico; contemplar la cultura organizacional; contar con una estructura de plan de aprendizaje; con una orientación pedagógica definida y correlacionada con las competencias laborales definidas.

Teniendo en cuenta lo establecido en el PNFC 2023-2030 se consideran los siguientes parámetros.

---

<sup>7</sup>RESOLUCIÓN No. SSPD - 20221000145255 DEL 02-03-2022 "Por la cual se deroga la Resolución SSPD No. 20185240102795 del 08 de agosto de 2018 modificada por la Resolución 20201000057335 del 9 de diciembre de 2020, se conforma el Comité de Capacitación y Estímulos en la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, se determinan sus funciones y se dictan otras disposiciones"

**Ilustración 6.** Parámetros generales para formular el PIC



Fuente: Elaboración Propia

Las competencias comportamentales se encuentran enmarcadas en el Decreto 815 de 2018, compilado en el decreto 1083 del 2015.

Con el fin de atender las necesidades de capacitación de la Superservicios, la Dirección de Talento Humano, en concordancia con el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 y el Plan Nacional de Formación y Capacitación 2023-2030 desarrolla los lineamientos que orientan la formación y capacitación del sector público emitido por DAFP y acorde con la normatividad vigente, formula el Plan Institucional de Capacitación para la vigencia 2024, acogiendo la estructura planteada en la Guía Para la Formulación del Plan Institucional de Capacitación – PIC.

De acuerdo con lo anterior, se busca establecer la identidad del servidor público que se quiere forjar a través de la formación y la capacitación, soportada en una serie de variables tales como:

**Política de Estado:** la política pública de empleo público y de gestión estratégica del talento humano debe ser de largo plazo, que ubiquen al país en un horizonte de tiempo.

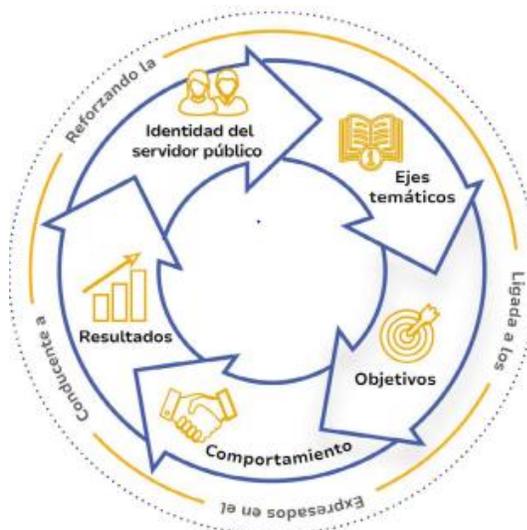
**Cultura de la ética, la probidad y la integridad:** En una cultura de lo probo, de lo legítimo, de lo ético, más aún cuando las y los servidores públicos son un referente para la sociedad, por ello son fundamentales, la interiorización, la vivencia y el ejemplo en la práctica cotidiana por hacer las cosas bien hechas y correctamente fortaleciendo una sociedad más justa.

**Los valores del servidor público:** Los valores del servidor público son criterios éticos que buscan: el bien común, capacidad para el ejercicio de funciones del empleo, compromiso con la sociedad comunicación, equidad y respeto de género, respeto por la diversidad, espíritu de servicio, franqueza, honestidad, innovación, lealtad y respeto por la constitución, rectitud, responsabilidad, trabajo en equipo, solidaridad y equidad.

De acuerdo con lo anterior, mediante el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) liderado por el Departamento Administrativo de la Función Pública, se expidió la Ley 2016 de 2020, en la cual se definen cinco valores esenciales: honestidad, respeto, compromiso, diligencia y justicia.

**La visión de desarrollo y equidad:** la equidad, comprendida como la reducción de la desigualdad social en sus múltiples manifestaciones, no implica que todos los colombianos tengan lo mismo, pero sí que tengan las mismas oportunidades, así se mide la calidad del desarrollo económico, social, cultural, tecnológico y político. De lo anterior derivan un conjunto de valores, principios, conductas y temáticas organizacionales públicas prioritarias para el Estado y son reflejadas en la gestión de la entidad, siendo un enfoque de desarrollo humano en el que los servidores movilizan la organización, la definen y son los servidores quienes se encargan de generar los bienes y servicios públicos a cargo de cada entidad.

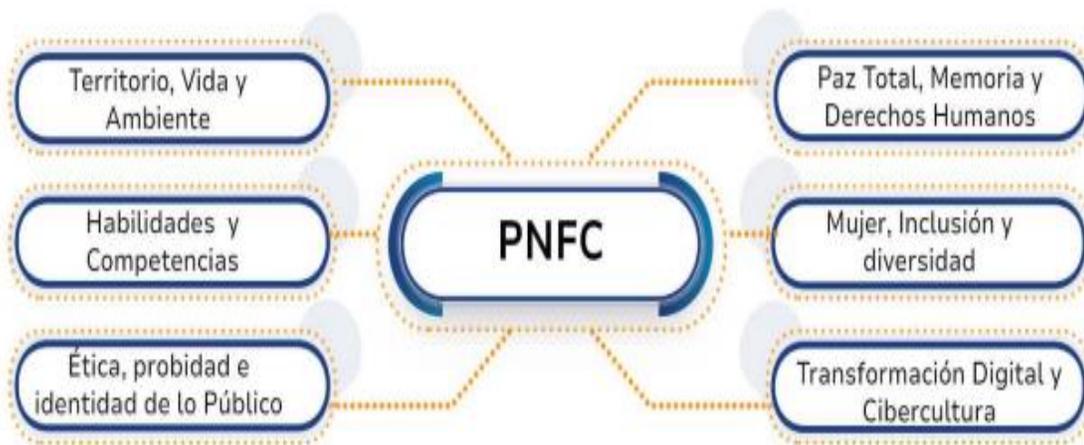
**Ilustración 7.** Ciclo de formación orientado por las temáticas priorizadas



Fuente: Dirección de Empleo Público – Función Pública, 2019.

Por lo anterior, la priorización temática se construye sobre la base de las capacidades y conocimientos referidos en este Plan y se incorporan los siguientes ejes temáticos que agregarán valor a la formación y capacitación de las y los servidores públicos, y con ello contribuir a su desempeño mediante el desarrollo integral y la orientación del ejercicio de sus funciones.

**Ilustración 8.** Ejes temáticos



Dirección de Empleo Público - Función Pública y ESAP, 2023.

Fuente:

**6. EJES TEMATICOS PARA LA FORMULACIÓN DEL PIC.**

**6.1. Eje 1: Paz total, memoria y derechos humanos.**

Se orienta hacia la transformación institucional y cultural de servidores públicos, a partir un direccionamiento político capaz de redimensionar su universo simbólico y propiciar escenarios de construcción de paz y la garantía de los derechos. Lo anterior, responde al papel fundamental que tienen las administraciones públicas en la construcción de la paz en una sociedad, ya que son las encargadas de gestionar y coordinar políticas públicas y servicios que impactan directamente en la convivencia y el bienestar de la población.

**Ilustración 9.** Temas sugeridos Ejes temáticos para la formulación del PIC



Fuente: Dirección de Empleo público. Función Pública y ESAP 2023

**6.2. Eje 2: Territorio, vida y ambiente.**

Este eje está dirigido a servidoras y servidores públicos, con el fin de interpretar y comprender los territorios como constructo social, sustento material y simbólico de las relaciones entre sociedad y naturaleza.

El objetivo de contar con un proceso de formación e información alrededor de este eje: es dar claridad a partir de enfoques críticos, que faciliten el tener amplitud para construir herramientas para generar estrategias de planificación para el desarrollo dentro del contexto de las problemáticas locales y variables del territorio de manera particular, ofreciendo una solución a esos fenómenos e inconvenientes socio territoriales, como también proponer por la transformación y gestión del territorio de forma multiescalar.

**Ilustración 10.** Temas sugeridos Ejes temáticos para la formulación del PIC

**Temáticas Sugeridas**

	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Espacio, lugar y territorio.</li> <li>◦ Imaginarios y territorio.</li> <li>◦ Capacidades y potencialidades poblacionales y territoriales.</li> <li>◦ Desarrollo endógeno y desarrollo desde lo local.</li> <li>◦ Políticas públicas en la gestión socio-territorial.</li> <li>◦ Energías limpias y conflictos socioambientales.</li> <li>◦ Cambio Climático y desafíos desde la ciudadanía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Cartografía participativa y cartografía social en la gestión y planificación del territorio.</li> <li>◦ Enfoque crítico en la producción de territorios y territorialidades.</li> <li>◦ Formulación de planes y proyectos desde el mapeo participativo.</li> <li>◦ Sistemas de Información Geográfica en la gestión territorial.</li> <li>◦ Reconocimiento de los impactos del conflicto armado en los Territorios.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Incrementos sustanciales en la productividad.</li> <li>◦ Minimización de costos.</li> <li>◦ Mejoramiento de la comunicación.</li> <li>◦ Ruptura de fronteras geográficas.</li> <li>◦ Capacidad de gestión de conflictividades territoriales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Promoción de la convivencia, La Paz y los Derechos Humanos.</li> <li>◦ Territorialidades en clave con la paz.</li> <li>◦ Cambio climático.</li> <li>◦ Faltan temáticas de medio ambiente.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Lenguaje claro y comprensible.</li> <li>◦ Servicio al ciudadano.</li> <li>◦ Priorización de la inversión social.</li> <li>◦ Participación ciudadana en el diseño e implementación de políticas públicas.</li> <li>◦ Comunicación y lenguajes comunes.</li> <li>◦ Arte y Creatividad.</li> <li>◦ Promoción de la convivencia, La Paz y los Derechos Humanos con enfoque territorial.</li> <li>◦ Comunidades de interés en la gestión territorial.</li> <li>◦ Goce del espacio y tiempo.</li> <li>◦ Pensamiento holístico/complejo/sistémico.</li> <li>◦ Creación en equipo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Orientación al servicio.</li> <li>◦ Flexibilidad y adaptación al cambio.</li> <li>◦ Gestión por resultados.</li> <li>◦ Formas de interacción.</li> <li>◦ Comunicación asertiva y no violenta.</li> <li>◦ Diseño centrado en el usuario.</li> <li>◦ Adaptabilidad al cambio.</li> <li>◦ Capacidad de gestión de conflictividades territoriales.</li> <li>◦ Promoción de la convivencia, La Paz y los Derechos Humanos con enfoque territorial.</li> <li>◦ Garantía de la participación de mujeres, diversidades sexuales y comunidades de interés en la gestión territorial.</li> <li>◦ Reconocimiento de los impactos del conflicto armado en los territorios.</li> </ul>

Fuente PNFC, 2023-2030

Fuente: Dirección de Empleo público. Función Pública y ESAP 2023

**6.3. Eje 3: Mujeres, inclusión y diversidad.**

Este eje propone cualificar las capacidades del talento humano de las entidades públicas, en el enfoque de género, interseccional y diferencial para la mejora continua de la gestión pública y su desarrollo, en el marco de la Ley 2294 de 202329, en este sentido las y los servidores públicos deben desarrollar habilidades y conocimientos que les permitan realizar su trabajo, mediante el diseño, implementación y monitoreo de planes, programas, estrategias y políticas reales y efectivas para superar las relaciones desiguales entre hombres y mujeres, las exclusiones históricas de las poblaciones diversas que componen al Estado colombiano y la corresponsabilidad de las labores del cuidado.

**Ilustración 11.**Temas sugeridos Ejes temáticos para la formulación del PIC

**Temáticas Sugeridas**

	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Marcos normativos e institucionales que han materializado la exigencia y garantía de los derechos de las mujeres, las personas con discapacidad y los pueblos. Justicia de género, étnica y racial.</li> <li>◦ Conceptos claves de los enfoques de género, interseccional y diferencial en el marco de garantía de derechos.</li> <li>◦ Violencias basadas en género.</li> <li>◦ Decolonialidad y epistemologías.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Las luchas de las mujeres desde el movimiento social y feminista por la igualdad de género y la garantía de derechos en sus diferentes etapas y características desde una perspectiva sociohistórica y política.</li> <li>◦ Discriminación por género, raza, etnia, discapacidad, ciclo de vida, identidades diversas no hegemónicas.</li> <li>◦ Cuidado y equidad en el marco de los derechos.</li> <li>◦ Liderazgo femenino.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Acciones afirmativas que contribuyan a escenarios incluyentes</li> <li>◦ Planificación de proyectos con perspectiva de género</li> <li>◦ Administración pública inclusiva y desde el amor eficaz</li> <li>◦ Análisis con datos desagregados</li> <li>◦ Mecanismos de diseño, monitoreo y evaluación de las políticas públicas con enfoque de género, interseccional y diferencial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Generar estadísticas con enfoque de género</li> <li>◦ Autodiagnóstico (medir estado actual de las brechas de género en la entidad)</li> <li>◦ Protocolos de prevención, atención y protección de violencias y discriminaciones.</li> <li>◦ Ruta de empleabilidad para las personas con discapacidad</li> <li>◦ Merito e inclusión y diversidad</li> <li>◦ Diálogo social</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Comunicación asertiva</li> <li>◦ Pensamiento crítico y estratégico</li> <li>◦ Respeto por la diversidad</li> <li>◦ Conciencia de las desigualdades</li> <li>◦ Empatía</li> <li>◦ Creatividad</li> <li>◦ Apertura a los cambios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Resolución de conflictos</li> <li>◦ Resiliencia</li> <li>◦ Tolerancia cero a la violencia de género</li> <li>◦ Reconocer un cambio actitudinal y profesional propio vinculado a la integración del enfoque de género en el quehacer diario</li> </ul>

Fuente PNFC, 2023-2030

Fuente: Dirección de Empleo público. Función Pública y ESAP 2023

**6.4. Eje 4: Transformación digital y cibercultura**

La capacitación y la formación de las y los servidores públicos debe facilitar el conocer, asimilar y aplicar los fundamentos de la Cuarta Revolución Industrial y de la transformación digital en el sector público, pues los procesos de transformación de la economía en el mundo, sus conceptos, enfoques y modelos propuestos alrededor de las tendencias en la industria impactan de una u otra manera a la administración pública.

**Ilustración 12.** Temas sugeridos Ejes temáticos para la formulación del PIC



Fuente: Dirección de Empleo público. Función Pública y ESAP 2023

**6.5. Eje 5: Probidad, ética e identidad de lo público.**

La capacitación en ética es especialmente importante en el contexto actual, en el que la corrupción y el mal uso de los recursos públicos son una preocupación creciente en muchos países. Los servidores públicos deben ser conscientes de las implicaciones éticas de sus acciones y decisiones, y estar preparados para enfrentar situaciones en las que se pueda presentar un conflicto de interés o una tentación de actuar de manera indebida.

**Ilustración 13.** Temas sugeridos Ejes temáticos para la formulación del PIC

**Temáticas Sugeridas**

	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Desarrollar fluidez en varias formas de expresar ideas centrales a diferentes tipos de audiencia (p.ej. formal, no formal y comunidad educativa)</li> <li>◦ Conocimiento de diversas aproximaciones pedagógicas incluyendo filme, educación popular, narrativa/testimonio, multimedia, historia oral, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Utilizar narrativas, múltiples perspectivas y fuentes primarias en la creación de herramientas pedagógicas</li> <li>◦ Comunicación asertiva</li> <li>◦ Valores del servicio público (respeto, honestidad, compromiso, justicia, diligencia)</li> <li>◦ Programación neurolingüística asociada al entorno público</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Impactos psicológicos y emocionales de la violencia</li> <li>◦ Ver las injusticias que enfrentan otros (as) y los límites que ello implica en la libertad para todos (as)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Identidad nacional y del servicio público</li> <li>◦ Identificar acciones y aproximaciones que llamen la atención en torno a las desigualdades locales y globales</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Conocimiento crítico de los medios</li> <li>◦ Analizar las raíces e impactos actuales de las fuerzas de denominación</li> <li>◦ Indagar la identidad y las formas desiguales de ciudadanía</li> <li>◦ Principios de la Función Pública</li> <li>◦ Política de Integridad (Código de Integridad - Conflictos de Interés)</li> <li>◦ Participación ciudadana y rendición de cuentas.</li> <li>◦ Planeación con Enfoque diferencial y responsabilidad ambiental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Modelos de gestión y presupuesto orientado a resultados</li> <li>◦ Gobierno abierto</li> <li>◦ Programas de Transparencia y Ética Pública (PTET) y Sistemas de Gestión Antisoborno en entidades públicas (Ley 2195 de 2022)</li> <li>◦ Integridad</li> <li>◦ Objetividad</li> <li>◦ Transparencia</li> <li>◦ Honradez</li> <li>◦ Imparcialidad</li> <li>◦ Legalidad</li> </ul>

Fuente PNFC, 2023-2030

Fuente: Dirección de Empleo público. Función Pública y ESAP 2023

**6.6. Eje 6: Habilidades y competencias.**

A través de este eje, se pueden fortalecer o desarrollar competencias laborales, que permitan lograr en la gestión estratégica del talento humano, un diferencial valioso que incremente el valor público desde el papel del servidor y servidora.

**Ilustración 14.** Temas sugeridos Ejes temáticos para la formulación del PIC



Dirección de Empleo público. Función Pública y ESAP 2023

**7. FASES DE FORMULACIÓN DEL PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN**

**Ilustración 15.** Fases de Formulación del PIC



Fuente: Elaboración Propia

Las fases involucradas en la formulación del PIC son las siguientes

- Sensibilizar: Utilizando los canales oficiales, piezas digitales y comunicaciones
- Diagnosticar: A través de formatos institucionales creados para recolectar la información
- Formular: Proyectar el documento PIC
- Implementar: Etapa en la cual se realiza la ejecución de todas las actividades establecidas en el PIC
- Seguimiento: Permite verificar el cumplimiento del cronograma de los cursos e informes
- Evaluación: Proceso realizado para verificar el cumplimiento de los indicadores de cumplimiento e impacto del plan.

El proceso de sensibilización se inició con las diferentes dependencias en reuniones, seguimientos, en el proceso de reinducción con las territoriales entre otras actividades, en las cuales se dio información sobre la importancia de dar a conocer por parte de las áreas las necesidades de capacitación y así poder formular un plan de capacitación que permita cumplir con los requerimientos de formación de nuestras servidoras y servidores. El diagnóstico se realizó en el mes de noviembre 2023 a través de la información presentada por las dependencias a través del formato GH-F-002 "Diagnóstico de necesidades de capacitación" y de la información arrojada por él. "Diagnóstico de necesidades de aprendizaje individual" a través del formato GH-F-099.

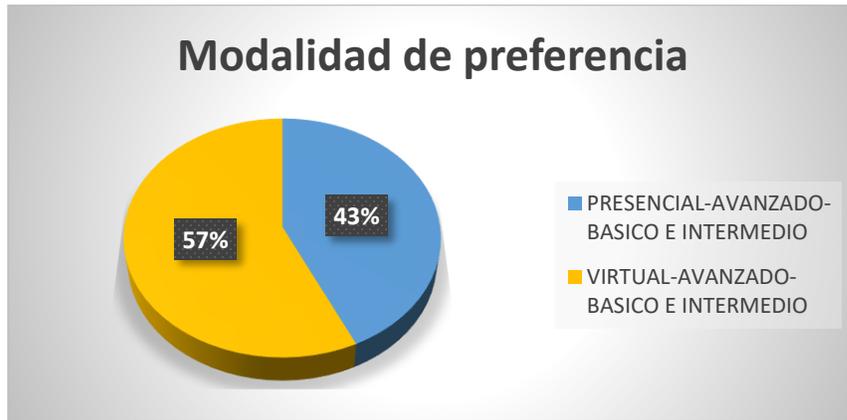
Esta información se consolidó y analizó y se obtuvieron los siguientes resultados

**Tabla 1.** Número de Participantes por Nivel jerárquico

<b>NIVELES</b>	<b># DE PARTICIPANTES POR NIVEL</b>	<b>Porcentaje.</b>
ASESOR	11	4,7
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	9	3,9
CONDUCTOR MECANICO	1	0,4
DIRECTOR TÉCNICO	1	0,4
DIRECTOR TERRITORIAL	2	0,9
PROFESIONAL ESPECIALIZADO	134	57,5
PROFESIONAL UNIVERSITARIO	51	21,9
SECRETARIO EJECUTIVO	3	1,3
TÉCNICO ADMINISTRATIVO	21	9,0
<b>TOTAL</b>	<b>233</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaboración propia

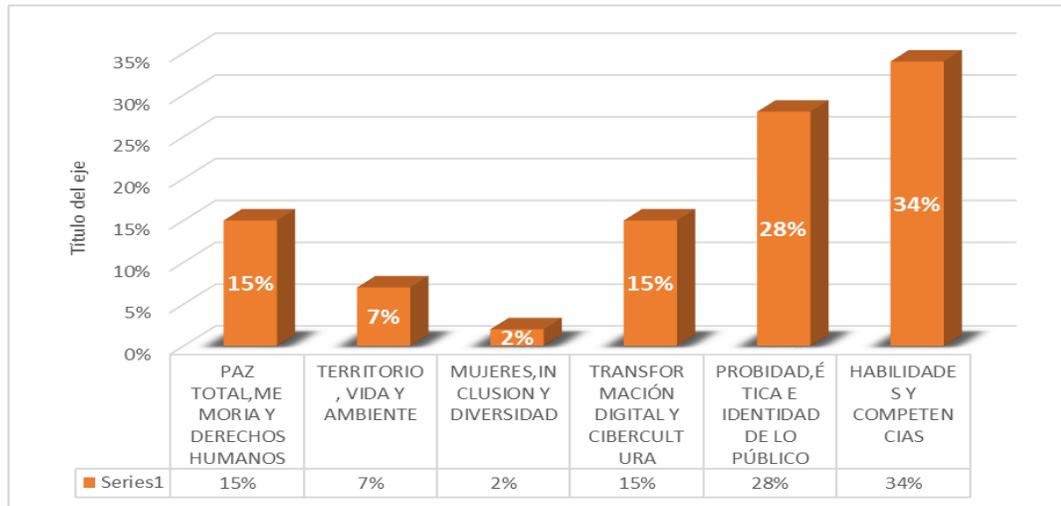
**Gráfico 1.** Modalidad de preferencia para el desarrollo de los cursos



Fuente: Elaboración propia

La modalidad de preferencia para el desarrollo de los cursos es la virtual con un 57% y la presencial representa con un 43%.

**Gráfico 2.** Porcentaje de Necesidades de Capacitación por cada uno de los Ejes



Fuente: Elaboración propia

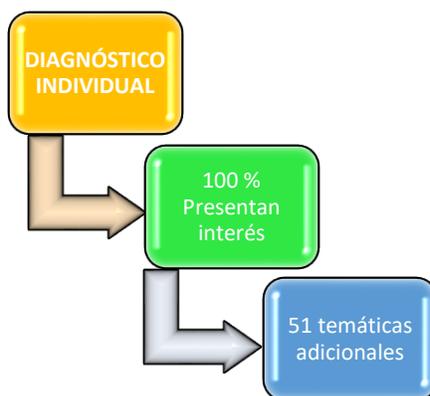
En el análisis por eje se encuentra que los tres ejes predominantes son: probidad, ética e identidad de lo público con un 28% y habilidades y competencias con un 34%

**7.1.1. Necesidades Individuales:**

A nivel individual, las necesidades se encuentran alineadas a la tendencia general de la entidad, dando prioridad a la actualización normativa y al fortalecimiento en el manejo de herramientas que faciliten y promuevan una gestión más efectiva.

En cuanto a criterios de diagnóstico individual se tuvo en cuenta: la dependencia, el nivel de aprendizaje esperado en cada temática, es decir nivel básico intermedio o avanzado; y la modalidad de preferencia presencial o virtual.

**Ilustración 16.** Necesidades individuales



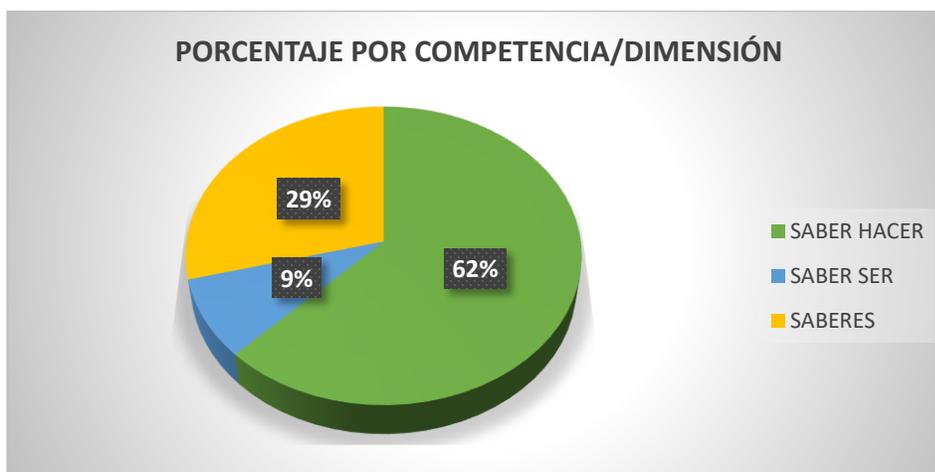
Fuente: Elaboración propia

**7.1.2. Necesidades por Dependencias:**

La entidad cuenta con 29 dependencias de las cuales 27 enviaron sus necesidades de capacitación, lo cual corresponde al 93%

También, se tuvieron en cuenta las necesidades de capacitación que se generan en la planeación estratégica, las auditorías, los planes de mejoramiento de las dependencias y actualización en normatividad legal específica.

**Gráfico 3.** Porcentaje por competencia/Dimensión



Fuente: Elaboración propia

Al analizar los resultados para determinar las competencias a fortalecer, se encuentra: primero competencias del saber hacer con el 62%, seguido de saberes con el 29% y el saber ser con el 9%.

Las necesidades reportadas por los líderes de las dependencias son temas relacionados con la actualización de la normatividad asociada a los procesos tanto misionales como de apoyo. Así mismo, se radicaron solicitudes de formación en temas puntuales asociados a la gestión específica de las áreas, orientando la necesidad al desarrollo de conocimientos técnicos y manejo de herramientas (software y aplicativos) para mejorar el desempeño en la ejecución de las funciones propias de la labor.

A partir de los resultados del diagnóstico de necesidades, de las políticas de gestión y desempeño, la plataforma estratégica de la Superservicios y los parámetros del Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 Colombia, potencia mundial de la vida, y del Plan Nacional de Formación y Capacitación 2023-2030 se determinan las líneas temáticas y competencias sobre las que se enfocará el desarrollo del PIC para la vigencia 2024 y se diseñan las líneas de formación y capacitación.

### **7.1.3. Consolidado de Necesidades Plan Institucional de Capacitación**

La matriz de las necesidades generales del PIC cuenta con los siguientes criterios:

- Dependencia.
- Habilidades o competencias requeridas.
- Ejes temáticos del Plan Nacional de Formación y Capacitación 2023-2030, competencia/dimensión.
- Nivel de profundidad requerido.

Se anexa documento del Consolidado de necesidades con los siguientes criterios: dependencia, habilidades o competencias requeridas, ejes temáticos del DAFP, competencia/dimensión a fortalecer.

## **7.2. Formulación del PIC 2024**

### **7.2.1. Plataforma Estratégica Superservicios 2023 – 2026**

En cumplimiento del Programa de Gobierno 2022 - 2026 “*Colombia Potencia Mundial de la Vida*”, la Superintendencia de Servicios Públicos en su plataforma estratégica para el cuatrienio, estableció:

#### **Misión**

Garantizar que los servicios públicos domiciliarios se presten con calidad, eficiencia y sostenibilidad, para mejorar la vida de la ciudadanía.

## **Visión**

En 2030 ser una entidad referente por su efectiva gestión en la garantía de la prestación, innovación y democratización de los servicios públicos domiciliarios.

## **Objetivos estratégicos**

1. Generar y gestionar conocimiento para incidir en la política pública sectorial y la regulación.
2. Liderar la profundización de la democratización del acceso al agua potable y saneamiento básico, a través de la formulación de la política y la inspección, vigilancia y control.
3. Contribuir a la calidad, confiabilidad y seguridad del sistema energético mediante las acciones de inspección, vigilancia y control y al desarrollo e implementación de estrategias en el marco de la transición energética.
4. Gestionar soluciones a las problemáticas en servicios públicos domiciliarios en articulación con los ciudadanos en sus territorios.
5. Potencializar los procesos de apoyo de la entidad para fortalecer la gestión institucional y la creación de valor público.

### **7.2.2. Objetivos del Plan Institucional de Capacitación PIC**

#### **7.2.2.1. Objetivo General**

Elaborar e implementar un esquema de capacitación institucional que, partiendo de los lineamientos estratégicos y el diagnóstico de necesidades, desarrolle y fortalezca las competencias laborales y comportamentales del talento humano, buscando consolidar una cultura organizacional orientada al aprendizaje continuo y al servicio público de excelencia, que potencie el cumplimiento de los objetivos estratégicos organizacionales.

#### **7.2.2.2. Objetivos Específicos**

- Orientar las acciones de capacitación al cierre de brechas identificadas en el diagnóstico y a la intervención de necesidades institucionales, que contribuyan a un mejor desempeño organizacional y el logro de objetivos organizacionales.
- Fortalecer las capacidades, destrezas, habilidades y competencias de los servidores públicos, que mejoren la eficiencia, el trabajo en equipo y el servicio público, que contribuyan a la consolidación de una cultura basada en el desarrollo profesional, y el mejoramiento continuo.
- Crear una cultura de aprendizaje basada en la formación de formadores, que convierta a todos los servidores en multiplicadores y facilitadores de la capacitación.

- Desarrollar los programas de inducción y reinducción con el fin de integrar a los servidores públicos a la cultura de la entidad, alineando y enfocando la organización hacia el logro los objetivos y metas institucionales.
- Evaluar el proceso de capacitación, como proceso de retroalimentación y mejora permanente.

### **7.2.3. Alcance**

Según lo establecido en el artículo 3 de la Ley 1960 de 2019, que modifica el artículo 6 del Decreto 1567 de 1998, g) Profesionalización del servicio Público. Los servidores públicos independientemente de su tipo de vinculación con el Estado, podrán acceder a los programas de capacitación y de bienestar que adelante la Entidad, atendiendo a las necesidades y al presupuesto asignado.

En todo caso, si el presupuesto es insuficiente se dará prioridad a los empleados con derechos de carrera administrativa.

De acuerdo con la normatividad vigente, el Plan Institucional de Capacitación está dirigido a los servidores de todos los niveles jerárquicos, carrera administrativa, libre nombramiento y remoción, y en general todos los servidores públicos.

### **7.2.4. Plan de acción.**

Se establece el plan de acción que responde las necesidades de formación y capacitación de la entidad.

Con base en los ejes y los temas, se definen las prioridades y se genera el plan que da respuesta a dichas necesidades priorizadas.

Cada una de los temas clave se desarrolla en el punto de implementación. En el plan se tendrán en cuenta los recursos de capacitación general con los que cuenta el Estado: Departamento Administrativo de la Función Pública, Escuela Superior de Administración Pública, entre otros.

## **7.3. IMPLEMENTACION DEL PIC 2024**

### **7.3.1. Programa de Inducción.**

A través de la inducción se busca que la persona que se vincula a la Superservicios conozca la entidad, se integre a la cultura organizacional, al sistema de valores, interiorice la misión, visión y objetivos institucionales, conozca sus derechos, deberes y desarrolle o fortalezca su sentido de pertenencia hacia la entidad.

Con el fin de dar cumplimiento a lo establecido en el artículo 7 del Decreto 1567 de 1998 a través de estos programas se abarcarán temáticas que conduzcan a fortalecer y preservar la moralidad en la administración pública.

En la plataforma del programa de inducción se actualizó el curso virtual que se implementó en 2020. La nueva estructura comprende los módulos que se señalan a continuación, para que el servidor que ingrese a la entidad cuente con las herramientas suficientes al inicio de gestión.

Para el 2024 se realizará el proceso de Inducción de contratistas paralelo al proceso de contratación dando cumplimiento a lo estipulado dentro del requerimiento legal de Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST)

**Ilustración 17.** Estructura del programa de inducción



Fuente: Campus Virtual Superservicios

### 7.3.2. Programa de Reinducción

Busca reorientar a los servidores en la cultura organizacional, en los cambios normativos, estratégicos o de procesos y procedimientos, que puedan afectar el normal desarrollo de sus funciones. Se realizará cada dos años, o en el momento que se origine una situación que impacte en la gestión de la entidad y requiera ser divulgada, apropiada e implementada, a través de la presentación por parte de los directivos o servidores competentes de las áreas.

El programa de reinducción para la vigencia 2024 tendrá como objetivos principales:

- Fortalecer las competencias comportamentales a nivel nacional en comunicación asertiva, liderazgo, resolución de conflictos y actitud de servicio
- Reorientar la integración del servidor público hacia la cultura organizacional basada en el sentido de pertenencia – reciprocidad y gratitud
- ,,
- Actualizar a los servidores frente a normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública.
- La Reinducción se realizó para el nivel central en la vigencia 2022 y para el nivel territorial se realizó en la vigencia 2023, continuando con lo normado para la presente vigencia se realizará en el nivel central.

### 7.3.3. Entrenamiento en puesto de trabajo

De acuerdo con la Circular Externa No. 100- 010 – 2014 del 21 de noviembre de 2014, el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) indicó que el entrenamiento en puesto de trabajo es uno de los elementos indispensables del PIC de las entidades. Adicionalmente se establece que el entrenamiento en el puesto de trabajo busca impartir la preparación en el ejercicio de las funciones del empleo con el objetivo de que se asimilen en la práctica los oficios.

En este contexto, el entrenamiento en el puesto de trabajo se orienta a atender en el corto plazo, necesidades de aprendizaje específicas requeridas para el desempeño del cargo, mediante el desarrollo de conocimientos, habilidades y aptitudes observables de manera inmediata. Su intensidad debe ser inferior a 160 horas, y se pueden beneficiar de éste las servidoras y servidores con derechos de carrera administrativa, de libre nombramiento y remoción, provisionales y temporales.

El entrenamiento en puesto de trabajo buscará brindar a funcionarios aquellos conocimientos básicos para el inicio y desarrollo de sus labores, de tal modo que pueda desempeñarse y desenvolverse adecuadamente dentro de la Entidad, mientras realiza el curso virtual de inducción correspondiente que preverá la profundización de los temas señalados anteriormente.

En consecuencia, los conocimientos indispensables y de carácter general que se contemplarán en el entrenamiento serían:

#### **Ilustración 18.** Conocimientos generales entrenamiento en puesto de trabajo



Fuente: Elaboración propia

Así mismo se incluyen los procesos y procedimientos específicos de cada uno de los cargos a suplir, de acuerdo con las labores y gestiones correspondientes.

De acuerdo a lo anterior se designará una persona para el acompañamiento, del procedimiento, considerando el jefe inmediato o a quien se designe, para instruir en el de cómo hacer las actividades y tareas de la dependencia; y por su parte el área de Talento Humano, aplicando el formato correspondiente que permita evidenciar dicho proceso.

#### **7.3.4. Programa de bilingüismo**

La Superservicios continuará en el 2024 desarrollando el programa de bilingüismo con el cual se busca capacitar a los servidores en el aprendizaje en un idioma extranjero con el objetivo de fortalecer las competencias funcionales de los servidores públicos.

#### **7.3.5. Programa de empalmes y mentorías**

Acciones orientadas a la gestión del conocimiento específico y general de los servidores públicos o equipos de la Entidad, con el fin de compartir y multiplicar este conocimiento en los demás colaboradores que estén involucrados con las actividades propias del desarrollo misional y de apoyo de la entidad, fortaleciendo competencias y conocimientos del servidor público.

Las mentorías serán impartidas por alianzas estratégicas con otras entidades y por servidores públicos y colaboradores de la entidad que ostentan el conocimiento necesario para realizar la capacitación.

Por otra parte, el Programa de Empalmes transfiere el conocimiento específico de una persona a otra designada por el líder de proceso, para que asuma las actividades aplicando el conocimiento recibido. A través de esta estrategia se pretende conservar en las dependencias el conocimiento tácito (buenas prácticas, estrategias exitosas y aspectos relevantes) de los servidores que se retiran de la Entidad o que se trasladan a otras dependencias o cargos dentro de la misma.

Ante esta realidad, es fundamental identificar previamente los cargos y conocimientos críticos al interior de la entidad y hacer un análisis de riesgo de la pérdida del mismo por desvinculación de los funcionarios que lo poseen.

En consecuencia, ante la identificación de cada cambio de dependencia e incluso de nivel del empleo, se continuarán promoviendo las mejores condiciones para que la persona que llega y quien lidera la dependencia se realice la correspondiente inducción y/o entrenamiento con los cambios específicos.

#### **7.3.6. Proceso de Alianzas**

Para esta vigencia se realizarán las gestiones necesarias para continuar realizando las alianzas con las entidades de orden nacional y distrital, con el ánimo de continuar fortaleciendo las competencias de los servidores públicos de la entidad buscando ofrecer un mejor servicio.

### **7.3.7. Convenio con el ICETEX.**

En la línea de formación la entidad fortalece la promoción permanente en educación a través de la divulgación del fondo ICETEX para la financiación de estudios para las servidoras y servidores de carrera administrativa, libre nombramiento y remoción y de nombramiento provisional, según disponibilidad presupuestal.

Teniendo en cuenta que actualmente se encuentra en ejecución el convenio con código contable 120906, suscrito entre la Superservicios y el ICETEX, cuyo objeto es: *"Por el presente convenio LA SUPERINTENDENCIA se compromete a constituir en el ICETEX un fondo que se denominará FONDO SUPERINTENDENCIA DE SERVICIOS PUBLICOS- CAPACITACIÓN FUNCIONARIOS- ICETEX."* y lo señalado en el artículo 27 del Decreto 1369 de 2020, en el cual le fue asignada a la Dirección de Talento Humano de la Superservicios, entre otras, la función de *"4. Diseñar, dirigir, administrar y evaluar los programas de formación, capacitación, incentivos, bienestar y desarrollo de los servidores públicos de la Superintendencia, de acuerdo con lo previsto en la ley y en el Plan Nacional de Formación y Capacitación"*, la Superservicios otorga apoyo educativo para la financiación de estudios de educación superior a través de la aprobación de créditos condonables.

### **7.3.8. Actividades para fortalecer las dimensiones.**

Adicionalmente, dentro del marco de innovación en la gestión pública, la Dirección de Talento Humano gestionará alianzas estratégicas con diferentes entidades públicas,

se socializará la oferta de capacitación gratuita de entidades públicas de orden distrital y nación, con el propósito de ampliar las oportunidades para los servidores y servidoras públicas de la entidad.

Así mismo, se continuará con las capacitaciones que realiza el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.

### **7.3.9. Formación de Directivos Públicos.**

Superservicios gestionará acciones permanentes con la ESAP, con Subdirección de Alto Gobierno, posibilitando la alianza para la capacitación de los directivos.

En este sentido, la formación, capacitación e inducción destinada a las y los servidores públicos que ocupan posiciones directivas en las diferentes ramas del poder público tendrá mínimo los siguientes enfoques a fortalecer:

- Enfoque de Género
- Enfoque Territorial
- Enfoque en Revolución de la Inteligencia
- Enfoque sistémico de Gobierno
- Enfoque en pedagogía crítica

Con criterios establecidos en el Plan Nacional de Formación y Capacitación 2023-2030:

- Gobierno y dispositivos Institucionales
- Gobierno, plan de desarrollo públicas y territorio

Fortaleciendo con ellos las habilidades para la alta dirección Pública, así como los asuntos estratégicos para el cambio el bienestar y la paz social.

Se plantean como objetivos:

- Fortalecerla competencia de habilidades gerenciales que permita afianzar las las capacidades en planeación, liderazgo efectivo, trabajo en equipo, desarrollo de las personas a cargo, entre otras de.

#### **7.4. Seguimiento del plan institucional de capacitación**

La fase de seguimiento busca revisar periódicamente los avances en el plan de acción para evidenciar su cumplimiento.

El seguimiento a la ejecución del Plan Institucional de Capacitación se realizará a través del reporte periódico de avance del Plan de Acción, e igualmente el seguimiento de los indicadores de gestión definidos, a los cuales se les hará la medición a través del aplicativo SIGME de acuerdo con la frecuencia establecida para cada uno.

Adicionalmente, se realizará la aplicación de encuestas de satisfacción de las personas asistentes y en los casos que aplica (eventos de formación con duración mayor a 8 horas) la encuesta para medir el impacto.

#### **Indicadores:**

Todo lo que se mide es más factible de gestionar, y las métricas de capacitación y desarrollo permiten tener una visión estratégica de las competencias de un equipo.

#### **• Indicador de Cumplimiento**

Garantizar que el plan cumpla con la normatividad vigente en lo relacionado con la ejecución presupuestal y planeación de las actividades en materia de capacitación  
Fórmula:

$$\frac{(\# \text{ de capacitaciones realizadas en el periodo})}{\# \text{ (de capacitaciones programadas en el periodo)} * 100}$$

- **Indicador de Impacto**

Medir los resultados finales en la entidad obtenidos como consecuencia de la asistencia de los servidores en los temas planeados, cursos, seminarios, talleres, diplomados o congresos de formación.

Fórmula:

$$\frac{\text{Promedio de la calificación final} - \text{Promedio de la calificación inicial}}{\text{Promedio de la calificación inicial}} * 100$$

### 7.5. Evaluación.

Consiste en medir los resultados obtenidos y el nivel de cumplimiento de las metas propuestas en el PIC. Para ello se realiza la medición consolidada del año de los indicadores enunciados de cumplimiento e impacto.

Permite verificar, en primera instancia el nivel de satisfacción y el impacto de la Elementos fundamentales de impacto constituyen la valoración de la incorporación de aprendizajes (impacto) y la mejora en el desempeño organizacional, que se puede medir con el nivel de cumplimiento del plan estratégico institucional.

### 8. CRONOGRAMA

El cronograma del PIC 2024 de la Superservicios se definirá en el mes de febrero de 2024, y se estima que su ejecución se realice entre los meses de abril y noviembre de la vigencia 2024, una vez se formalice la correspondiente contratación de los contratistas que desarrollaran las actividades de Capacitación.

Es importante tener en cuenta que, debido a la dinámica laboral de la Superservicios pueden presentarse necesidades adicionales de capacitación y formación que conlleven a su inclusión en el PIC para su ejecución durante la vigencia 2024.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Barrea & Sierra. (2014). Modelo de aprendizaje organizacional, como estrategia para la educación empresarial.
- DAFP. (Marzo de 2020). Obtenido de Departamento Administrativo de la Función Pública
- DAFP. (2021). Obtenido de Micrositio del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - Marco General MIPG versión 4: <https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg>
- Escuela Superior de Administración Pública. (2023). *PLAN NACIONAL DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN 2023-2030*.
- DAFP. (Versión 2 de 2020). Guía para la construcción de indicadores de gestión Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP)