



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.  
SECRETARÍA DE HACIENDA

# PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN

PIC 2020

SECRETARÍA DISTRITAL DE HACIENDA  
DIRECCIÓN DE GESTIÓN CORPORATIVA

Bogotá D.C., 2020

Carrera 30 No 25-90  
PBX: (571) 338 5000 Información Línea 195  
[www.haciendabogota.gov.co](http://www.haciendabogota.gov.co)  
Nit. 899 999 081-9

Código Postal 111311



SECRETARÍA DE  
HACIENDA

## TABLA DE CONTENIDO

1. Justificación
2. Objetivos
  - 2.1. Objetivo Estratégico
  - 2.2. Objetivos de Gestión
3. Marco Legal
  - 3.1. Principios Rectores
  - 3.2. Normatividad Aplicable
4. Lineamientos Conceptuales y Pedagógicos
  - 4.1. Marco Conceptual
  - 4.2. Enfoque Pedagógico
  - 4.3. Glosario
5. Metodología
  - 5.1. Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje Organizacional
  - 5.2. Metodología
  - 5.3. Instrumento de Recolección de datos
  - 5.4. Técnicas y Herramientas Usadas
  - 5.5. Insumos Utilizados
  - 5.6. Análisis de Resultados
    - 5.6.1. ¿Cómo proceso la Información?
    - 5.6.2. Principales Resultados Obtenidos
  - 5.7. Necesidades Identificadas
  - 5.8. Consolidado de necesidades identificadas en el World Café en Compensar de Cajicá
6. Ejecución
  - 6.1. Presupuesto
  - 6.2. Programas de Aprendizaje Organizacional
    - 6.2.1. Inducción - Reinducción
    - 6.2.2. Entrenamiento
    - 6.2.3. Plan de Acción
7. Seguimiento y Evaluación
  - 7.1. Participación de la Comisión de Personal
  - 7.2. Indicadores
  - 7.3. Mecanismos de Socialización del PIC y del Plan de Acción



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.  
SECRETARÍA DE HACIENDA

## 1. JUSTIFICACIÓN

El recurso más importante en la Secretaría Distrital de Hacienda lo conforma el talento humano que moviliza las actividades laborales. Esto es de especial importancia en la Entidad para cumplir a través de su gestión con los objetivos y la misión institucional.

Es importante señalar que el proceso de capacitación de la Secretaría Distrital de Hacienda, no solamente contribuye al cumplimiento de la misión institucional, si no al cumplimiento de los planes y programas de gobierno; por eso los planes institucionales de capacitación buscan fortalecer y desarrollar las competencias comportamentales y funcionales de los servidores y servidoras, mediante la formulación, ejecución y evaluación del Programa Institucional de Capacitación - PIC, la gestión del conocimiento y los programas de inducción y re inducción; asimismo este proceso se centra en el saber, el hacer y el ser de la persona, existiendo integridad y equilibrio entre estas dimensiones para lograr responder de manera adecuada y exitosa los logros de los objetivos institucionales.

Todo lo anterior, encaminado a fortalecer las competencias y la calidad de vida laboral y a afianzar el sentido de pertenencia para mejorar el servicio, al considerar de vital importancia para la entidad el mejoramiento de las habilidades, conocimientos y valores de sus servidores.

## 2. OBJETIVOS

### 2.1 Objetivo Estratégico

Desarrollar acciones de capacitación y formación a los servidores de la Secretaría Distrital de Hacienda, para promover el desarrollo de las capacidades, destrezas, habilidades, valores y competencias fundamentales en las dimensiones del saber, hacer y saber ser, que inciden en optimizar la eficacia personal y organizacional con miras al mejoramiento continuo y la productividad de la entidad, la atención de las necesidades de desarrollo de los servidores y el servicio al ciudadano.

### 2.2 Objetivos de Gestión

- ❖ Fortalecer y desarrollar las competencias comportamentales y funcionales de los servidores de la Secretaría Distrital de Hacienda –SDH –, mediante la formulación, ejecución y evaluación del Plan Institucional de Capacitación –PIC-, la gestión del conocimiento y los programas de inducción y reinducción, en el marco del Plan Estratégico de la Entidad, con el fin de mejorar el desempeño personal y profesional, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales.
- ❖ Satisfacer las necesidades de capacitación de la entidad para contribuir con el mejoramiento de la gestión institucional.
- ❖ Fortalecer la cultura organizacional y la adaptación a los cambios normativos, de procesos y procedimientos al interior de la entidad, por medio de la implementación del proceso de Reinducción.
- ❖ Establecer las orientaciones conceptuales, pedagógicas, temáticas y estratégicas del programa de capacitación para la planeación del saber en el PIC 2020.



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.  
SECRETARÍA DE HACIENDA

### 3. MARCO LEGAL

#### 3.1 Principios Rectores

Según lo establecido en la Ley 1660 del 27 de junio de 2019 por la cual se modifica la Ley 909 de 2004, el Decreto Ley 1567 de 1998 y en cuanto a lo concerniente en el tema de bienestar y capacitaciones del distrito capital tenemos que:

“ARTÍCULO 3. El literal g) del artículo 6° del Decreto-ley 1567 de 1998 quedará así:

“g) Profesionalización del servidor público. Los servidores públicos, independientemente de su tipo de vinculación con el Estado, podrán acceder a los programas de capacitación y bienestar que adelante la entidad, atendiendo a las necesidades y al presupuesto asignado. En todo caso, si el presupuesto es ineficiente se dará prioridad a los empleados con derechos de carrera administrativa”

ARTÍCULO 4. El Gobierno nacional desarrollará mecanismos de movilidad horizontal, que en ningún caso implicará cambio de empleo, con el propósito de evaluar de manera progresiva el mérito y garantizar la capacitación permanente de los servidores públicos, aspectos esenciales para su desarrollo, el mejoramiento de la calidad de los servicios prestados en las entidades públicas y la eficacia en el cumplimiento de sus funciones.

De conformidad con lo establecido en el Ley 1567 de 1998, la capacitación, de los Servidores Públicos, atiende los siguientes principios:

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

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

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

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

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

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

Prelación de los empleados de carrera: Para aquellos casos en los cuales la capacitación busque adquirir y dejar instaladas capacidades que la entidad requiera más allá del mediano plazo, tendrán prelación los empleados de carrera.

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

Énfasis en la práctica: La capacitación se impartirá privilegiando el uso de metodologías que hagan énfasis en la práctica, en el análisis de casos concretos y en la solución de problemas específicos del DAFP.

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



### 3.2 Normatividad Aplicable

- Ley 1960 del 27 de junio de 2019 por el cual se modifica la Ley 909 de 2004, el Decreto Ley 1567 de 1998 y en cuanto a lo concerniente en el tema de bienestar y capacitaciones del distrito capital

[https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma\\_pdf.php?i=95430](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=95430)

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

[http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/2017-06-02\\_Resolucion390\\_2017.pdf/0d15579d-3649-4731-b807-c07cc0b8564f](http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/2017-06-02_Resolucion390_2017.pdf/0d15579d-3649-4731-b807-c07cc0b8564f)

- Carta Iberoamericana de la Función Pública. V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, 26 y 27 de junio de 2003 de la Función Pública.

<http://old.clad.org/documentos/declaraciones/cartaibero.pdf>

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

(...)

Título VI, Capítulo Artículo 36, Numeral 1, La capacitación y la formación de los empleados públicos está orientada al desarrollo de sus capacidades, destrezas, habilidades, valores y competencias fundamentales, con miras a propiciar su eficacia personal, grupal y organizacional de manera que se posibilite el desarrollo profesional de los empleados y el mejoramiento en la prestación de los servicios.

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

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

(...)

Artículo 54 de la Constitución Política "es obligación del Estado y de los empleadores ofrecer formación y habilitación profesional y técnica a quienes lo requieran".

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4125>

Título V, Capítulo I, artículo 65, Los Planes de Capacitación deben responder a estudios técnicos que identifiquen necesidades y requerimientos de las áreas de

trabajo y de los empleados, para desarrollar los planes anuales institucionales y las competencias laborales.

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=16313>

- Decreto Ley 1567 de 1998 "Por el cual se crean el Sistema Nacional de Capacitación y el Sistema de Estímulos para los Empleados del Estado".

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1246>

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

(...)

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

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

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

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

- Ley 734 de 2002 "Por la cual se expide el Código Disciplinario Único".

[http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0734\\_2002.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0734_2002.html)

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

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

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

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



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.  
SECRETARÍA DE HACIENDA

- Decreto 4465 de 2007 "Por el cual se adopta la actualización del Plan Nacional de Formación y Capacitación de Servidores Públicos, formulado por el DAFP y la ESAP".

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

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

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

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

(...).

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

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

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

(...)

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

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

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

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

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

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



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

[http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/2017-05-30\\_Plan\\_nacional\\_formaci%C3%B3n\\_y\\_capacitacion2017.pdf/093d3b34-990c-410e-9710-e93bff210eeb](http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/2017-05-30_Plan_nacional_formaci%C3%B3n_y_capacitacion2017.pdf/093d3b34-990c-410e-9710-e93bff210eeb)

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

[http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/29-12-2017\\_Guia\\_implmentacion\\_pnfc.pdf/7e541c13-6351-4d1d-b228-e1381ce4e509](http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/29-12-2017_Guia_implmentacion_pnfc.pdf/7e541c13-6351-4d1d-b228-e1381ce4e509)

## 4. LINEAMIENTOS CONCEPTUALES Y PEDAGÓGICOS

### 4.1 Marco Conceptual

Esta sección se organiza a partir de cinco preguntas fundamentales: *¿Para qué capacitar?, ¿A quiénes capacitamos y en qué contexto (dónde)?, ¿En qué capacitamos?, ¿Cómo capacitamos?, ¿Cómo evaluar nuestra capacitación?*

*Los propósitos: ¿Para qué capacitar?*

El Plan Institucional de Capacitación – PIC 2020 se enmarca en el objetivo estratégico de orientar el talento humano hacia el logro de los objetivos institucionales, fortaleciendo las competencias y la calidad de vida laboral y afianzando el sentido de pertenencia para mejorar el servicio, al considerar de vital importancia para la entidad el mejoramiento de las habilidades, conocimientos y valores de sus servidores(as), esta orientación busca disminuir la brecha entre la realidad y lo que se desea dentro de la entidad, de la mano de jefes líderes e inspiradores que motiven el crecimiento intelectual de sus equipos de trabajo. Es así como la Secretaría de Hacienda Distrital maneja por un lado el enfoque de pedagogía por objetivos que permite enfocarlos desde criterios evidenciables, concretos y claros que

facilitan la evaluación y seguimiento. Esta incluye uso de incentivos como certificados de participación y aprobación de los programas cursados que actúan como reforzadores para motivar el aprendizaje.

Igualmente, el construccionismo social hace parte del enfoque del plan de capacitación institucional, el cual parte de del aprendizaje colaborativo, siendo relevante porque permite desarrollar los ejes temáticos propuestos por el Departamento Administrativo de la Función Pública:

*Gestión del conocimiento:* propende por el diseño de procesos de aprendizaje organizacional enfocado a la creación, organización, transferencia y aplicación del conocimiento que producen los servidores públicos y su rápida actualización en diversos ámbitos, por medio del aprendizaje en los lugares de trabajo.

*Formación y capacitación para la creación de valor público:* propende por el diseño de procesos de capacitación enfocada a la creación, organización, transferencia y aplicación del conocimiento que producen los servidores públicos y su rápida actualización en diversos ámbitos, por medio del aprendizaje en los lugares de trabajo. La creación de valor, especialmente cuando se refiere al comportamiento de las personas, está familiarizada de manera íntima con las competencias laborales que deben definirse en todo sistema de empleo. Así "las conductas finalmente dependen de dos variables que las políticas de recursos humanos deben activar: i) la posesión de las competencias necesarias para un adecuado desempeño en el rol asignado y ii) un grado de voluntad que garantice el esfuerzo necesario"

*Gobernanza para la paz:* La gobernanza está asociada al proceso de toma de decisiones y a la manera como se implementa.

*Los sujetos de aprendizaje: ¿A quiénes capacitamos y en qué contexto (dónde)?*

Son beneficiarios de las actividades de capacitación del presente Plan Institucional de Capacitación los(as) servidores(as) de carrera administrativa, de libre nombramiento y remoción y en los casos que aplique los(as) servidores(as) provisionales y temporales.

*El contenido de la acción: ¿En qué capacitamos?*

Las necesidades de capacitación priorizadas se agruparon teniendo en cuenta tanto los componentes del Plan Institucional de Capacitación establecidos en el procedimiento 78P-01 "Capacitación y Desarrollo de Competencias.

*Programas corporativos:* Se orientan a lograr el desarrollo de la cultura organizacional, el estilo de gestión que desea alcanzar la Entidad, así como el logro de los objetivos estratégicos orientados a la modernización institucional y el desarrollo de las competencias deseables para que los servidores logren niveles de excelencia en el desempeño, dentro de estos programas se enmarcan las actividades que corresponden a los ejes temáticos de Valor público y Gobernanza. Dentro de estos programas se incluye la inducción y la reinducción.

*Programas técnicos específicos:* Buscan desarrollar la capacidad y el conocimiento de los servidores para la realización de las funciones propias de sus cargos, los cuales se orientan al logro de los objetivos previstos en planes, programas o proyectos de la Entidad. Estos programas concurren con el eje temático de Gestión del Conocimiento.

*Programas de fomento al Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST:* Consisten en la realización de actividades de capacitación tendientes al fomento de prácticas de vida saludable.

*Los medios y metodologías: ¿Cómo capacitamos?*

El diagnóstico de necesidades de capacitación para el 2020 se obtuvo a partir de la tabulación, análisis y priorización de la información compilada en la encuesta que se envió a todos los funcionarios y directivos, mediante el aplicativo LimeSurvey, así como de las solicitudes de capacitación presentadas a través de correos electrónicos y radicaciones a Subdirección del Talento Humano.



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.  
SECRETARÍA DE HACIENDA

Para validar lo anterior, la Subdirección del Talento Humano realizó la actividad de Reuniones de Integración por Dependencias el 18 de noviembre de 2019, el compensar sede de Cajicá, con funcionarios delegados de las dependencias por parte de los directivos y jefes de Oficina.

*Las maneras de valorar la efectividad: ¿Cómo evaluar nuestra capacitación?*

Durante el proceso de ejecución, se realizarán evaluaciones a las actividades de capacitación así:

- La evaluación de Percepción de la capacitación se aplicará a los asistentes para evaluar el nivel de satisfacción con la actividad y el docente/facilitador, a través del formato 78-F-04 V2. Serán objeto de esta evaluación las capacitaciones externas, que requieran suscripción de un contrato y las que se lleven a cabo de manera interna.

- La evaluación de Medición de transferencia de conocimientos para los(as) servidores(as), se realizará a los tres (3) meses de haberse realizado la capacitación, mediante el diligenciamiento del formato 78-F-06 V3. Serán objeto de esta evaluación las capacitaciones externas que requieran suscripción de un contrato y las que se lleven a cabo de manera interna.

Quedan eximidas de las mencionadas evaluaciones, las capacitaciones externas generadas por invitaciones de otras entidades, comisiones de servicio y de estudios. Para hacer seguimiento a la evolución del proceso de capacitación se cuenta con un indicador de gestión documentado en el procedimiento del sistema de gestión de calidad 78-P-01, que se enuncia a continuación:

- Capacitaciones evaluadas. Mide la percepción de los(as) servidores(as), frente al contenido de las temáticas desarrolladas, la profundidad de los contenidos y su contribución al desarrollo laboral y personal. La medición y análisis del citado indicador se realiza trimestralmente en el aplicativo del Sistema Integrado de Gestión.

## 4.2 Enfoque Pedagógico

Los lineamientos pedagógicos para el desarrollo de la formación y capacitación de los empleados públicos en este PIC se determinan por una parte por el conductismo metodológico, el cual permite enfocar nuestros objetivos desde criterios evidenciables, concretos y claros que facilitan la evaluación y seguimiento. El uso de premios e incentivos como certificados son reforzadores para motivar el aprendizaje.

Así mismo, la capacitación y formación se direcciona por el aprendizaje colaborativo como una actividad de grupos en los que se intercambia información, conocimientos, experiencias, así como dificultades e intereses; se aprende a través de la colaboración de los integrantes del grupo, quienes se constituyen en compañeros dentro del proceso de aprendizaje, este enfoque es relevante porque permite desarrollar los ejes de creación de valor público, gobernanza para la paz y gestión del conocimiento, desarrollando procesos de innovación, pensamiento crítico, cambio organizacional y cursos en modalidad virtual en los que se busque aprendizajes colaborativos.

Por otro lado, de acuerdo con el Plan Nacional de Formación y Capacitación para el Desarrollo y profesionalización del servidor público, la formación y capacitación de los servidores públicos, sin perjuicio de lo que se establezca en los instrumentos que acompañen la implementación del Plan y que deberán ser tenidos en cuenta al momento de estructurar las actividades de capacitación, giran alrededor de los siguientes aspectos:

- ❖ Diseñar programas pedagógicos para la difusión de las prácticas del buen gobierno a los servidores públicos, principalmente dirigido a los niveles directivos de las entidades y a quienes son elegidos por voto popular.
- ❖ Diseñar programas pedagógicos para la difusión sobre el acuerdo de paz y su implementación, así como en la no estigmatización y la no discriminación.
- ❖ Desarrollar acciones de promoción y divulgación para los servidores públicos sobre derechos humanos, cultura ciudadana, ética de lo público, cultura democrática y de la legalidad.



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.  
SECRETARÍA DE HACIENDA

- ❖ Promover estrategias para aumentar la comprensión de la participación ciudadana como una alternativa eficaz para la expresión de intereses, resolución de conflictos y defensa de los derechos humanos en los servidores públicos.
- ❖ Formar y capacitar a servidores públicos sobre la prevención de las infracciones al Derecho Internacional Humanitario (DIH) y graves violaciones a los derechos humanos, en el marco del escenario de posconflicto a nivel territorial.
- ❖ Diseñar e implementar un mecanismo de medición del impacto del fortalecimiento de las capacidades de los servidores públicos a nivel nacional y territorial para la prevención de infracciones al DIH y los DDHH.

### 4.3 Glosario

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

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

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

*Competencias laborales:* las competencias son el conjunto de los conocimientos, cualidades, capacidades, y aptitudes que permiten discutir, consultar y decidir sobre lo que concierne al trabajo. *Conductismo:* es el aprendizaje medido en los cambios de las conductas observables que se logra por la repetición de patrones, es decir, de un condicionamiento que parte más de las condiciones del entorno o ambientales que de los elementos intrínsecos del aprendiz (Ertmer & Newby, 1993).

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

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

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

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

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

*Gestión del conocimiento:* es reconocer y gobernar todas aquellas actividades y elementos de apoyo que resultan esenciales para poder atribuir a la organización y a sus integrantes la capacidad de aprender y que, al actuar como facilitadores, afectan al funcionamiento.



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.  
SECRETARÍA DE HACIENDA

eficiente de los sistemas de aprendizaje y, por ende, al valor de la organización en el mercado (Riqueime, Cravero & Saavedra, 2008).

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

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

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

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

## 5 METODOLOGÍA

### 5.1 Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje Organizacional

Los Programas del Plan Institucional de Capacitación de la Secretaría Distrital de Hacienda están orientados a:

- \* Los servidores públicos de carrera administrativa, de libre nombramiento y remoción, provisionales y temporales quienes podrán incluirse en todos los programas de capacitación.
- \* Los servidores públicos nombrados en periodo de prueba no podrán acceder a los programas de capacitación previstos (programas corporativos, los programas técnicos específicos) hasta tanto superen el periodo de prueba y sean escalafonados en carrera. Se exceptúan de esta condición las capacitaciones relacionadas con Seguridad y Salud en el Trabajo, MECl, NTCGP y PIGA e Inducción.

Según la Circular 100 -10 de 2014 del Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP las personas vinculadas mediante contrato de prestación de servicios, dado que no tienen la calidad de servidores públicos, no son beneficiarios de programas de capacitación o de educación formal. No obstante, podrán asistir a las actividades que imparta directamente la Entidad, que tengan como finalidad la difusión de temas transversales de interés para el desempeño institucional.

### 5.2 Metodología

Cuantitativo: Recolección de datos basado en la Encuesta virtual Lime Survey.

### 5.3 Instrumento de recolección de datos \*

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



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.  
SECRETARÍA DE HACIENDA

#### **5.4 Técnicas y herramientas usadas**

Análisis de tareas: Seguimiento del cumplimiento de las actividades.

Formulario virtual o físico: Recolección de información y datos por medio de un cuestionario, con preguntas abiertas o cerradas.

Actas de Reuniones: Formato de acta firmadas por todos los asistentes, donde se trataron los diferentes temas para la construcción del PIC de su entidad.

Solicitudes de capacitación presentadas a través de correos electrónicos y radicaciones por parte de los directivos, jefes, directores de las dependencias y funcionarios.

#### **5.5 Insumos utilizados**

Procesos y Procedimientos: Revisión y seguimiento a lo establecido en la Entidad. Visión, Misión y Objetivos Estratégicos.

#### **5.6 Análisis de Resultados**

##### **5.6.1 ¿Cómo proceso la información?**

El diagnóstico de necesidades de capacitación para el 2020 se obtuvo a partir de la tabulación, análisis y priorización (la frecuencia, que se refiere a la cantidad de veces que un tema es requerido) de la información reportada por los funcionarios de carrera administrativa, libre nombramiento y remoción, provisionales y temporales de todas las áreas de la Entidad, a través de la herramienta Lime Survey, encuesta virtual diseñada por la Entidad, así como de las solicitudes de capacitación presentadas a través de correos electrónicos.

Adicionalmente, la Subdirección del Talento Humano realizó la actividad de Reuniones de Integración por Dependencias el 18 de noviembre de 2019, con funcionarios delegados de las dependencias por parte de los directivos.

### 5.6.2 Principales resultados obtenidos

Las necesidades de capacitación priorizadas se agruparon teniendo en cuenta tanto los componentes del Plan Institucional de Capacitación establecidos en el procedimiento 78 P-01 "Capacitación y Desarrollo de Competencias", los cuales se citan a continuación como los ejes temáticos del Plan Nacional de formación y capacitación para el desarrollo y la profesionalización del servidor público: gestión del conocimiento y Valor público, así:

*Programas corporativos:* Se orientan a lograr el desarrollo de la cultura organizacional, el estilo de gestión que desea alcanzar la entidad, así como el logro de los objetivos estratégicos orientados a la modernización institucional y el desarrollo de las competencias deseables para que los servidores logren niveles de excelencia en el desempeño, dentro de estos programas se enmarcan las actividades que corresponden a los ejes temáticos de Valor público y Gobernanza para la paz. Dentro de estos programas se incluye la inducción y la reinducción.

*Programas técnicos específicos:* Buscan desarrollar la capacidad y el conocimiento de los servidores para la realización de las funciones propias de sus cargos, los cuales se orientan al logro de los objetivos previstos en planes, programas o proyectos de la Entidad. Estos programas concurren con el eje temático de Gestión del Conocimiento.

*Programas de fomento al Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST:* Consisten en la realización de actividades de capacitación tendientes al fomento de prácticas de vida saludable.

### 5.7 Consolidado de necesidades identificadas

A continuación, está el consolidado de necesidades identificadas a capacitar en la vigencia 2020, según la parametrización de MIPG

CLASIFICACIÓN	TEMA
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión del Conocimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Herramientas Ofimáticas.</li> <li>Auditoría.</li> <li>Finanzas.</li> <li>Análisis Estadístico.</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"><li>• Programa de elementos estructurales para la implementación de los cambios de ISO.</li><li>• Competencias ciudadanas en la seguridad vial.</li><li>• Manejo y resolución de conflictos</li><li>• Bilingüismo.</li><li>• Seguridad y Protección de datos de Información.</li><li>• Gestión del Conocimiento.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Valor Público</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Actualización Normativa.</li><li>• Gestión Documental.</li><li>• Riesgos.</li><li>• Evaluación de Desempeño Laboral.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Gobernanza para la Paz</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Habilidades Comunicativas, de Salud y Seguridad en el trabajo y Ciudadanía.</li><li>• Servicio al usuario.</li><li>• Ética en el trabajo y transparencia - Plan Anticorrupción.</li></ul>

### 5.8 Consolidado de necesidades identificadas en el World Café (Reuniones de Integración por Dependencias) en Compensar de Cajicá

El 18 de noviembre de 2019, se realizó una jornada con la metodología world café, esta actividad se llevó a cabo en Compensar sede Cajicá el 18 de noviembre de 2019, en la que se reunieron cerca de 100 funcionarios pertenecientes a las diferentes dependencias de la entidad, invitados por la Subdirección del Talento Humano a una jornada de acercamiento con el fin de indicar las falencias y oportunidades de mejora en los programas de capacitación que ha ofrecido la Secretaría Distrital de Hacienda. Los funcionarios de la Caja de Compensación Familiar Compensar, utilizando la metodología E.R.I.C. (Eliminar,

*[Firma]*

Reducir, Incrementar y Crear) y con los aportes de los funcionarios de la Secretaría de Hacienda invitados, pudieron dar a conocer los resultados de cada una de las matrices.

Mediante actividades lúdica los participantes manifestaron en carteleras sus experiencias con relación a las capacitaciones institucionales y realizaron un ejercicio sobre que incrementarían, qué disminuirían, que crearían y definitivamente que eliminarían de los mismos.

- **Temáticas y Contenido**

<p><b>ELIMINAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitaciones y contenidos que no puede tener continuidad, así como temáticas que no sean propias de la entidad y no generen relevancia</li> </ul>	<p><b>INCREMENTAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios específicos para identificar necesidades de capacitación por área. Incluir en el PIC capacitaciones de las áreas para las áreas. Incrementar la actualización normativa y analítica de datos</li> </ul>
<p><b>REDUCIR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las falsas expectativas en cuanto a la presentación de las capacitaciones y disminuir la centralización temática</li> </ul>	<p><b>CREAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar seguimiento en participación y continuidad de cursos y capacitaciones. Crear una academia virtual que permita mayor acceso a los recursos de formación. Promover un consejo académico con carácter descentralizado</li> </ul>

- **Carga Laboral**

- 

<p><b>ELIMINAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La ausencia por cambio de prioridades. La participación voluntaria (que sea parte del plan de trabajo del funcionario). La falta de personal. Los favoritismos. La discriminación.</li> </ul>	<p><b>INCREMENTAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los controles en la participación. Idoneidad en la selección del personal que participa en las capacitaciones. Planificación de la participación de los funcionarios. Distribución equitativa en las actividades. La identificación de oportunidades de mejora y la retroalimentación.</li> </ul>
---	--



<p><b>REDUCIR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La rotación de personal. La baja participación. Los trámites innecesarios. La multiinscripción en actividades.</li> </ul>	<p><b>CREAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitaciones como parte de la carga laboral. Documentación detallada de la operación de las áreas. Estudio de las cargas de trabajo que impide incluir espacios de formación. Grupos de apoyo. Efecto multiplicador de la capacitación.</li> </ul>
--	---

• **Autorizaciones por Parte de Líderes:**

<p><b>ELIMINAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Al ser obligatorias las capacitaciones, se elimina la incidencia del líder en la asistencia. La liberalidad y autonomía del líder al crear las temáticas junto con su equipo de área. Los favoritismos. Que sea el jefe quien autorice asistir a las capacitaciones.</li> </ul>	<p><b>INCREMENTAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planes de acción para cubrir ausencias temporales o definitivas. La motivación al jefe para asistir y hacer parte de las capacitaciones. Fomentar la iniciativa de los directivos en proponer los temas de su área que vincule a todos los funcionarios. Compromiso de asistencia (sentido de pertenencia). Socializar y democratizarlas capacitaciones voluntarias.</li> </ul>
<p><b>REDUCIR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El riesgo por ausencia laboral. La escogencia de quien se capacite por preferencias. La inasistencia. La concentración en la capacitación voluntaria.</li> </ul>	<p><b>CREAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitaciones con asistencia obligatoria a la medida de las necesidades de cada área. Temáticas desde la base (áreas). Oportunidades para participar. Crear 4 capacitaciones sin autorización del jefe directo.</li> </ul>

• **Exclusión o Segregación**

<p><b>ELIMINAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignación a dedo. Actitudes egoístas. Las preferencias. Discriminación de los funcionarios de atención al servicio. Las capacitaciones cerradas</li> </ul>	<p><b>INCREMENTAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor control del plan de ejecución. Ofertar capacitaciones de acuerdo a la disponibilidad de cada área. Aumentar los cupos de capacitación. La asignación objetiva de acuerdo a necesidades funcionales. Capacitaciones en competencias transversales y la rotación temática por áreas</li> </ul>
---	---

<p><b>REDUCIR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La oferta de capacitaciones en cortos periodos de tiempo sin un cronograma previo bien organizado. Presión por parte de los jefes. La información a última hora y los grupos selectos.</li> </ul>	<p><b>CREAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cronograma de actividades de las capacitaciones de acuerdo al calendario tributario (calendario de pagos). Una política o directriz donde siempre asista un representante de las áreas y sea rotativo (base de datos con sorteo). Planes incluyentes</li> </ul>
--	--

• **Logística**

<p><b>ELIMINAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Espacios físicos de difícil acceso para personas con movilidad reducida. Espacios sin planes de seguridad. Contratos con proveedores de capacitación en lugares muy alejados del sitio de trabajo. Refrigerios NO balanceados, no saludables. La improvisación (Socializar el plan de capacitaciones desde el primer día y mes de la vigencia anual, dando a conocer claramente fechas, participantes y contenidos).</li> </ul>	<p><b>INCREMENTAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La participación de directivos y líderes de áreas. La integración entre planes operativos con el plan anual de capacitaciones. Los accesos virtuales a la información de las capacitaciones (Virtualidad). La revisión de los contenidos y metodologías de aprendizaje. Mesas de trabajo desde las áreas para identificar necesidades de capacitación. Aplicar medidas para garantizar el cumplimiento de la asistencia a las capacitaciones. Incrementar capacitaciones que se complementen y tengan continuidad. Talleres experienciales.</li> </ul>
<p><b>REDUCIR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitaciones de temas distancias al trabajo y capacitaciones infructuosas (flojas). La capacitación "tradicional". Los contenidos repetidos. Las capacitaciones magistrales y sin actualización. La falta de continuidad. Incumplimiento en los procesos de inducción en puesto de trabajo (formación).</li> </ul>	<p><b>CREAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exigir en los pliegos de condiciones, espacios adecuados, incluyentes y con las normas de salud y seguridad en el trabajo. Facilitar transporte de los puntos de capacitación a la oficina en los horarios AM. Dos (2) opciones de refrigerios saludables (previo a la capacitación) para los participantes. Un CRONOGRAMA bimestral publicado en la INTRANET (con horarios, temas y fechas claramente</li> </ul>



	definidas). Nuevas alianzas en escenarios de formación. Innovación en didáctica, metodologías y tecnologías. Auto capacitación. Contribución extraordinaria. Evaluación de la capacitación.
--	---

• **Compromisos por Parte de los Servidores**

<p><b>ELIMINAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La falta de ética. La falta de compromiso</li> </ul>	<p><b>INCREMENTAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El nivel de control, e incrementar la sanción pública. La adecuada planeación (Cronograma). La pertinencia y calidad de los programas. Reforzar el valor y el sentido de pertenencia.</li> </ul>
<p><b>REDUCIR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La mala actitud de algunos funcionarios</li> </ul>	<p><b>CREAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Retroalimentación en publicaciones por áreas. Estrategias de motivación e incentivos. Mejorar la cultura organizacional. Incluir la participación en las actividades de capacitación dentro de la evaluación del funcionario</li> </ul>

• **Estrategias**

•

<p><b>ELIMINAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Que la capacitación no se impositiva solo por cumplir indicadores. La subjetividad en el proceso de asignación. La falta de compromiso por parte de funcionarios y directivos. La falta de oportunidades de formación. Los vacíos informativos con relación a los calendarios de capacitación</li> </ul>	<p><b>INCREMENTAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluyente en procesos aleatorios. Que contemple todas las direcciones o áreas de la SDH. Compromiso de la alta dirección. Redistribuir funciones. Contemplar y evaluar el número de funcionarios a capacitar (grupos adecuados). Objetividad en las temáticas y focalizadas para cada área. Continuidad de los temas. Generar mayor motivación, información e incentivos reales</li> </ul>
--	--

<p><b>REDUCIR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Número de capacitaciones frente a la calidad de las mismas – Competencia de las áreas. Concentrar la comunicación en fechas específicas y reducir correos en diferentes momentos. Capacitaciones sin sentido o poco pertinentes. Distancias del lugar de capacitación</li> </ul>	<p><b>CREAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategias creativas como concurso de conocimientos (Ejemplo: Ululo). Cronograma socializado trimestralmente. Divulgación por diferentes medios. Encuesta de seguimiento propositiva. Retroalimentación de las encuestas realizadas. Herramientas informativas de divulgación</li> </ul>
---	--

• **Logística**

<p><b>ELIMINAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Espacios físicos de difícil acceso para personas con movilidad reducida. Espacios sin planes de seguridad. Contratos con proveedores de capacitación en lugares muy alejados del sitio de trabajo. Refrigerios no balanceados, no saludables. La improvisación (Socializar el plan de capacitaciones desde el primer día y mes de la vigencia anual, dando a conocer claramente fechas, participantes y contenidos).</li> </ul>	<p><b>INCREMENTAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La participación de directivos y líderes de áreas. La integración entre planes operativos con el plan anual de capacitaciones. Los accesos virtuales a la información de las capacitaciones (Virtualidad). La revisión de los contenidos y metodologías de aprendizaje. Mesas de trabajo desde las áreas para identificar necesidades de capacitación. Aplicar medidas para garantizar el cumplimiento de la asistencia a las capacitaciones. Incrementar capacitaciones que se complementen y tengan continuidad. Talleres experienciales.</li> </ul>
<p><b>REDUCIR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitaciones de temas distancias al trabajo y capacitaciones infructuosas (flojas). La capacitación “tradicional”. Los contenidos repetidos. Las capacitaciones magistrales y sin actualización. La falta de continuidad. Incumplimiento en los procesos de inducción en puesto de trabajo (formación)</li> </ul>	<p><b>CREAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Exigir en los pliegos de condiciones, espacios adecuados, incluyentes y con las normas de salud y seguridad en el trabajo. Facilitar transporte de los puntos de capacitación a la oficina en los horarios AM. Dos (2) opciones de refrigerios saludables (previo a la capacitación) para los participantes. Un CRONOGRAMA bimestral publicado en la INTRANET (con</li> </ul>



	<p>horarios, temas y fechas claramente definidas). Nuevas alianzas en escenarios de formación. Innovación en didáctica, metodologías y tecnologías. Auto capacitación. Contribución extraordinaria. Evaluación de la capacitación.</p>
--	--

• **Compromisos por Parte de los Servidores**

<p><b>ELIMINAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La falta de ética. La falta de compromiso.</li> </ul>	<p><b>INCREMENTAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El nivel de control, e incrementar la sanción pública. La adecuada planeación (Cronograma). La pertinencia y calidad de los programas. Reforzar el valor y el sentido de pertenencia.</li> </ul>
<p><b>REDUCIR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La mala actitud de algunos funcionarios.</li> </ul>	<p><b>CREAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Retroalimentación en publicaciones por áreas. Estrategias de motivación e incentivos. Mejorar la cultura organizacional. Incluir la participación en las actividades de capacitación dentro de la evaluación del funcionario.</li> </ul>

• **Estrategias**

<p><b>ELIMINAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Que la capacitación no se impositiva ni por cumplir indicadores. La subjetividad en el proceso de asignación. La falta de compromiso por parte de funcionarios y directivos. La falta de oportunidades de formación. Los vacíos informativos con relación a los calendarios de capacitación.</li> </ul>
<p><b>REDUCIR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de capacitaciones frente a la calidad de las mismas – Competencia de las áreas. Concentrar la comunicación en fechas específicas y reducir correos en diferentes momentos. Capacitaciones sin sentido o poco pertinentes. Distancias del lugar de capacitación.</li> </ul>

**Recomendaciones:**

- Promover la realización de una jornada técnica con grupos más pequeños, donde se realice el análisis de las capacitaciones que se requieren teniendo en cuenta los hallazgos de información, necesidades, propuestas y solicitudes de esta jornada.
- Realizar por parte del equipo de talento humano de la entidad, un ejercicio de análisis de la información recopilada en esta jornada, con el fin de dar alcance favorable a las propuestas planteadas.
- Dar a conocer a las directivas, líderes y niveles de decisión, los resultados de la jornada con el fin de determinar medidas de intervención prioritarias, así como la posibilidad de jornadas posteriores de trabajo con los mismos.
- Se sugiere hacer un ejercicio de focus group en donde las personas puedan participar para lograr el planteamiento de los objetivos de la capacitación.

## 6. EJECUCIÓN

### 6.1 Presupuesto

El presupuesto definido para la vigencia 2020 del Plan Institucional de Capacitación corresponde a \$ 643.522.880.

### 6.2 Programas de aprendizaje organizacional

#### 6.2.1 Inducción - Reinducción

Contenido Desarrollado por el DASCD. Curso Ingreso al Servicio Público: Inducción - Reinducción. Certificación 48 horas. (Circular 024 de 2017.) Portal: <https://moodle.serviciocivil.gov.co/pao/public/>

1. El Estado Concepto de Estado y Estado Social de Derecho, Fines del Estado, Estructura del Estado colombiano y Funciones del Estado.
2. Organización del Distrito Alcalde Mayor, Sectores Distritales, Organismos de control y vigilancia, y Concejo de Bogotá.



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.  
SECRETARÍA DE HACIENDA

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

10. Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital. Generalidades del DASCD, Portafolio de Servicios, ¿Cómo acceder a los Servicios del Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital?

**Inducción - Reinducción de la entidad:** El objetivo principal de la inducción es facilitar y fortalecer la integración a la cultura organizacional de la Secretaría Distrital de Hacienda, el conocimiento del funcionamiento del Distrito Capital y de la Entidad, a través de los diferentes temas que abarcan el que hacer de lo público para que con el aporte de los nuevos(as) servidores(as) se pueda cumplir con los planes, proyectos, programas y metas del Plan de Desarrollo, económico, social, ambiental y de obras públicas "Bogotá Mejor para Todos" 2016-2020, en los cuales se encuentra comprometida la Entidad en beneficio de la ciudad para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. Se manejan dos tipos de *Inducción*:

1. Inducción Virtual: Dirigida a los servidores que ingresan a la entidad, la cual es adelantada por medio del curso "ingreso al servicio público" ofertado por el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital - DASCD en la plataforma PAO. Los servidores son informados del proceso mediante memorando, especificando que el tiempo máximo para culminar el curso son cinco (5) días hábiles siguientes del recibido de la comunicación y que al correo institucional recibirán por parte del DASCD usuario y contraseña para el ingreso al curso.
2. Inducción Presencial: Dirigida a los servidores que ingresan a la entidad, la cual es adelantada trimestralmente, para tratar temas específicos de la entidad, con una agenda definida con anterioridad.

*Reinducción:* Tiene como objetivo fortalecer el sentido de pertenencia de los servidores públicos hacia la entidad y su integración a la cultura organizacional, en virtud de los cambios producidos por reformas en la organización del Estado o la Secretaría Distrital de Hacienda. Incluye la actualización acerca de las normas sobre inhabilidades e incompatibilidades, conflicto de intereses, y de las que regulan la moralidad administrativa.



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.  
SECRETARÍA DE HACIENDA

Este proceso es adelantado de manera virtual por medio de la plataforma PAO administrada por el DASC y de ser necesario se programa por modalidad presencial.

### 6.2.2 Entrenamiento

El entrenamiento se realiza al interior de cada una de las dependencias de la entidad y se desarrolla en coordinación con las necesidades de las áreas.

### 6.2.3 Plan de acción

A continuación, se presenta el resultado del diagnóstico de necesidades de capacitación, las cuales están categorizadas según el modelo MIPG:

*[Firma manuscrita]*

# PIC 2020

Clasificación	Tema	Objetivo	Contenido	Población Objetivo	Tipo de Capacitación	Modalidad	Facilitador	Mes Estimado
Gestión del Conocimiento	Herramientas ofimáticas	Brindar conocimientos en las herramientas ofimáticas necesarias para maximizar el desempeño de los servidores frente a sus funciones y cargos	1 Office 365 (Word, Excel, etc.) 2 Bases de datos con Access 3 Microsoft Project 4 SPSS 5 PL/SQL (Procedural Language/StructuredQuery Language). 6 Reporte a través de la herramienta Business Intelligence 7 Paquetes contables - Sistemas de Información Financiera 8 Uso de la herramienta SAS Enterprise Miner Versión 8.0. 9. Manejo y análisis de datos	- Asesor - Asistencial - Profesional - Directivo - Técnico	Curso Proceso de enseñanza que hace referencia a la educación formal e informal	Presencial Cuando la práctica de aprendizaje se da en tiempo real	Servicio de Aprendizaje del Sena	Sin Definir
Valor Publico	Actualización Normativa	Realizar la actualización normativa y dar a conocer aspectos importantes en los temas para las áreas pertinentes de la entidad	1 Ley 1819 de 2016 "por medio de la cual se adopta una reforma tributaria" 2 Hermenéutica jurídica 3 Código general del proceso 4 Contratación estatal - supervisión de contratos 5 CPACA-código de procedimiento administrativo y de contencioso administrativo 6 Criterios de unificación jurídica 7 Decreto 1083 de 2015 "decreto único reglamentario del sector de función pública" 8 Ley 1344 de 2009 "por la cual se regulan normas y principios de contabilidad" 9 Legislación pensional 10 Normas "MIPG - MECI" 11 Normas internacionales de contabilidad 12 Profundización conceptos tributarios 13 Legislación laboral Ley 909 del 2004 14 Código Disciplinario 15 Acciones De Tutela Contra Providencias Judiciales - mecanismos de Defensa. 16 Nuevo régimen Sancionatorio 17 Comercio Electrónico 18 Sectores Económicos - perspectiva económica	- Asesor - Asistencial - Profesional - Directivo - Técnico	Curso Proceso de enseñanza que hace referencia a la educación formal e informal	Presencial Cuando la práctica de aprendizaje se da en tiempo real	Sin Definir	Sin Definir
Gestión del Conocimiento	Auditoría	Brindar los conocimientos necesarios para mantener buenas prácticas de auditoría al interior de la entidad, que favorezca el mejoramiento continuo de los procesos y procedimientos	1 Buenas prácticas de auditoría, 2 Auditoría Forense, 3 Curso de Auditor interno 4 Técnicas de Auditoría, 5 Auditoría tributaria bajo NIIF, 6 Indicadores de Gestión (Diseño, construcción y gestión), 10 Auditores Integrales HSEQ (incluyendo 9000, 9001, 14000 ambiental y 18000)	- Asesor - Profesional - Directivo - Auditores internos	Curso. Proceso de enseñanza que hace referencia a la educación formal e informal	Presencial Cuando la práctica de aprendizaje se da en tiempo real	Sin Definir	Sin Definir
Gestión del Conocimiento	Finanzas	Obtener y afianzar los conocimientos en finanzas y sus aplicaciones	1 Matemática financiera, 2 políticas contables bajo NIIF: mono tributo e impuestos territoriales, 3 Project Finance, 4 Manejo de Portafolios Cartera Colectivas, Planeación de inversiones Análisis Técnicos, 5 Finanzas y mercado de capitales, 6 Planeación Estratégica y financiera	- Asesor - Profesional - Directivo	Curso Proceso de enseñanza que hace referencia a la educación formal e informal	Presencial Cuando la práctica de aprendizaje se da en tiempo real	Sin Definir	Sin Definir



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.  
SECRETARÍA DE HACIENDA

Valor Público	Gestión Documental	Capacitar a los funcionarios en Gestión Documental como Herramienta Transversal para todos los procesos	1. Manejo de Cordis. 2. Gestión Documental, 3. Uso de los sistemas de información de gestión documental, 4. Actualización en Tablas de retención documental.	- Asesor - Asistencial - Profesional - Directivo - Técnico	Seminario	Presencial Cuando la práctica de aprendizaje se da en tiempo real	Sin Definir	Sin Definir
Gobernanza para la Paz	Habilidades Comunicativas, de salud y seguridad en el trabajo y Ciudadanía	Fomentar la necesidad de mejorar en el desarrollo de competencias comunicativas con aplicación de diferentes estrategias adecuadas para obtenerlos resultados propuestos de los servidores de la entidad. Técnicas de Seguridad en el trabajo y creación de Brigadistas. Charlas de concientización ciudadana.	1. Habilidades Comunicativas, 2. Comunicación digital, 3. Lectura rápida, 4. Fortalecimiento de habilidades de comunicación y escucha, 5. Redacción de informes, 6. Diseño de presentaciones efectiva, 7. Lenguaje Claro, 8. Capacitación de Brigadas de Emergencia (bomberotecnia, Rescate, Primeros auxilios), 9. Sala Amiga de la familia lactante, 10. Seguridad y Salud en el trabajo, 11. Conservación auditiva, 12. Estilos de vida saludable, 13. Gestión Ambiental, 14. Gestión ambiental básica, 15. Gestión de residuos y Adaptación al cambio climático, 16. Contratación con criterios ambientales	- Asesor - Asistencial - Profesional - Directivo - Técnico	Curso: Proceso de enseñanza que hace referencia a la educación formal e informal	Presencial Cuando la práctica de aprendizaje se da en tiempo real	Sin Definir	Sin Definir
Valor Público	Riesgos	Dar a conocer a los funcionarios de los conocimientos técnicos, habilidades y actitudes necesarias para el desarrollo de las funciones de prevención de riesgos laborales, públicos con el fin de detectar oportunamente los diversos riesgos que pueden afectar a la entidad.	1. Gestión de riesgos corporativos 2. Valoración de riesgos contingentes. 3. Programa de gestión para la prevención de riesgo público. 4. Análisis de los principales estándares internacionales ISO: 3100 "Risk Management - Principales and Techniques" 5. Diseño e implementación del proceso de gestión de riesgos estratégico.	- Asesor - Profesional - Directivo	Seminario	Presencial Cuando la práctica de aprendizaje se da en tiempo real	Sin Definir	Sin Definir
Gestión del Conocimiento	Análisis Estadístico	Capacitar a los funcionarios en el área de temas estadísticos - económicos con el fin de implementarlo en los informes de gestión.	1. Econometría 2. Estadística descriptiva 3. Estadística inferencial 4. Estadística matemática	- Asesor - Profesional - Directivo	Diplomado	Presencial Cuando la práctica de aprendizaje se da en tiempo real	Sin Definir	Sin Definir
Gestión del Conocimiento	Programa de elementos estructurales para la implementación de los cambios de ISO	Capacitar a funcionarios de SDH en el sistema de Gestión de Calidad SGC, bajo la ISO 9001:2015 e ISO 19011:2011 - Directrices para la Auditoría de los procesos	ISO 9001:2015, ISO 19011:2011 e ISO 27001	- Asesor - Asistencial - Profesional - Directivo - Técnico	Seminario	Presencial Cuando la práctica de aprendizaje se da en tiempo real	Sin Definir	Sin Definir
Gestión del Conocimiento	Competencias ciudadanas en la seguridad vial	Fomentar Cambios de Comportamiento en la Vía y desarrollar hábitos seguros de conducción.	1. Conceptos básicos y normativos en temas de tránsito y seguridad vial para peatones y ciclistas. 2. Comprensión del fenómeno de la accidentalidad (Como, cuando, donde ocurren y estadísticas del país, 3. Hábitos de manejo y conducción, 4. Análisis de actos y condiciones inseguras, 5. conceptos básicos y definiciones de manejo defensivo, 6. Características del conductor defensivo preventivo, 7. Condiciones que afectan la conducción de un vehículo, 8. La regla de los dos segundos, 9. Como adelantar otros vehículos 10. Señales de tránsito y regulación Normativa, 11. reglas para un estacionamiento seguro.	- Asistencial - Profesional - Técnico	Curso Proceso de enseñanza que hace referencia a la educación formal e informal	Presencial Cuando la práctica de aprendizaje se da en tiempo real	Servicio de Aprendizaje del Sena	Sin Definir
Gobernanza para la Paz	Manejo y resolución de conflictos	Entender el conflicto como una existencia humana que, tratado bajo ciertas condiciones, puede contribuir la generación de dinámicas constructivas y colaborativas en las dinámicas de equipo en las entidades	1. Introducción al concepto de conflicto, 2. Tipos de Conflictos, 3. Componentes del conflicto, 4. Incidencia en el comportamiento, 5. Las diferentes respuestas frente al conflicto - Estilos de afrontamiento del conflicto, 6. Manejo de situaciones difíciles, 7. Técnicas de tratamiento en situaciones de conflicto, 8.	- Asesor - Asistencial - Profesional - Directivo - Técnico	Curso: Proceso de enseñanza que hace referencia a la educación formal e informal	Presencial Cuando la práctica de aprendizaje se da en tiempo real	Sin Definir	Sin Definir

			estrategias para la resolución de conflictos, 9 Proceso de resolución de conflictos, 10 situaciones potencialmente conflictivas, 11 Prevención, 12 Mediación, 13 Habilidades de comunicación, 14 Política pública de mujeres y equidad de géneros, 15 Gobernanza para la paz, 16 Trabajo en equipo, 17 Planificación y Manejo del Tiempo, 18 Reuniones de trabajo efectivas, 19 Economía Familiar, 20 Gestión del Cambio, 21 Participación Ciudadana, 22					
Gestión del Conocimiento	Bilingüismo	Brindar Capacitación a los funcionarios de la SDH, para fortalecer las competencias lingüísticas que contribuya a los estándares internacionales en la gestión de cada proceso	Inglés Certificación en un nivel B1 según el MCERL	- Asesor - Asistencial - Profesional - Directivo - Técnico	Curso Proceso de enseñanza que hace referencia a la educación formal e informal	Presencial Cuando la práctica de aprendizaje se da en tiempo real	Sin Definir	Sin Definir
Gestión del Conocimiento	Seguridad y Protección de datos de Información	Tiene como propósito brindar como Objetivo transversal de todas las áreas de implementar controles asociados a seguridad de la información	1 Habeas data, 2 Regulación legal Habeas data y protección de datos personales, 3 Protección de datos personales, 4 Principios generales para la protección de datos personales, 5 Deberes y obligaciones de las Entidades para el tratamiento, 6 Autoridad de datos en Colombia	- Asesor - Asistencial - Profesional - Directivo - Técnico	Curso Proceso de enseñanza que hace referencia a la educación formal e informal	Virtual	Sin Definir	Sin Definir
Gestión del Conocimiento	Gestión del Conocimiento	Desarrollo de actividades realizadas con el fin de utilizar, compartir y desarrollar los conocimientos de la entidad y de los servidores que en ella laboran, encaminándolos a la mejor consecución de sus objetivos	1. Business Inteligencia, 2. Habilidades e información de las personas, 3. transferencia del conocimiento	- Asesor - Asistencial - Profesional - Directivo - Técnico	Curso Proceso de enseñanza que hace referencia a la educación formal e informal	Presencial Cuando la práctica de aprendizaje se da en tiempo real	Sin Definir	Sin Definir
Valor Publico	Evaluación de Desempeño Laboral	Brindar talleres que permitan tanto a evaluados y evaluadores, apropiarse del sistema de evaluación y convertirlo en herramienta de gestión de la entidad	Nuevo sistema Tipo EDL, evaluación Desempeño de los empleados de carrera administrativa y en periodo de prueba Seminario de Carrera Administrativa	- Asesor - Asistencial - Profesional - Directivo - Técnico	Capacitación	Presencial Cuando la práctica de aprendizaje se da en tiempo real	Subdirección del Talento Humano	Sin Definir
Gobernanza para la Paz	Servicio al usuario	Brindar a los funcionarios herramientas para mejorar la prestación del servicio público de la entidad	1. Servicio al ciudadano del Ser al Hacer, 2. Inteligencia emocional, 3. Cómo atender al usuario, 4. Expectativas vs Percepciones de satisfacción, 5 "Los momentos de la verdad" y el efecto de Disonancia cognitiva", 6 Desarrollando Empatía y rapport con el cliente, 7 Expectativas vs Percepciones de satisfacción, 8 El cliente y las percepciones de insatisfacción, 9 Manejo de situaciones difíciles y ciudadanos diferentes, 10 Servicio al ciudadano con énfasis en anticorrupción y transparencia, 11 De gobierno en línea a gobierno abierto, 12 Objetivos de desarrollo sostenible y servicio al ciudadano - lineamientos Conpes 3785 de 2013, 13 Derechos del usuario y del servidor público, 14 Políticas públicas del servicio al ciudadano	- Asesor - Asistencial - Profesional - Directivo - Técnico	Curso Proceso de enseñanza que hace referencia a la educación formal e informal	Presencial Cuando la práctica de aprendizaje se da en tiempo real	Sin Definir	Sin Definir



Gobernanza para la Paz	Ética en el trabajo y transparencia - Plan Anticorrupción	Capacitar a los funcionarios con el fin de crear conciencia ética ante lo público, fortalecer la integridad y los valores, cumpliendo así el código de integridad del servicio público propuesto por la Entidad. Incrementar la credibilidad, la confianza y la gobernabilidad en los diferentes grupos de interés frente a las prácticas de quienes detentan la autoridad. Fortalecer una cultura corporativa orientada al cumplimiento de los fines del Estado.	1. Buen uso de los recursos públicos y acceso a la información bajo los preceptos de la ética, transparencia y anticorrupción, 2. Decreto 118 del 27-02-2018 "Código de Integridad del Servicio Público Distrital", 3. Principios y valores éticos, 4. Conformación de Gestores de Integridad, 5. Rendición de cuentas, 6. Lucha contra la corrupción, 7. Control Social	- Asesor - Asistencial - Profesional - Directivo - Técnico	Capacitación	Presencial Cuando la práctica de aprendizaje se da en tiempo real	Sin Definir	Sin Definir
------------------------	---	---	--	--	--------------	---	-------------	-------------

## 7. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

### 7.1 Participación de la Comisión de Personal

De acuerdo con las funciones establecidas en la Ley 909 de 2004, la Comisión de Personal cuenta, entre otras funciones, con la participación en la elaboración del Plan anual de formación y capacitación.

### 7.2 Indicador

Tipo Indicador	Nombre Indicador	Objetivo	Fórmula
Eficacia	Nivel de Satisfacción de Capacitaciones Evaluadas	Orientar el talento humano al logro de los objetivos institucionales, fortaleciendo las competencias, la calidad de vida laboral y afianzando el sentido de pertenencia para mejorar el servicio.	(Sumatoria del número de respuestas afirmativas en las preguntas 1 a 7 del ítem 1 del formato de encuesta Evaluación de percepción de la capacitación / Sumatoria del número de respuestas totales en las preguntas 1 a 7 del ítem 1 del formato de encuesta Evaluación de percepción de la capacitación) *100

### 7.3 Mecanismos de socialización del PIC y del Plan de acción

Una vez avalado por la Comisión de Personal de la Secretaría Distrital de Hacienda, el presente documento será publicado en la intranet para consulta inmediata por parte de los servidores públicos.



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.  
SECRETARÍA DE HACIENDA

## Aprobación Plan Institucional de Capacitación PIC – 2020

Vo Bo

Oscar Javier Cruz Martínez

**SUBDIRECTOR DEL TALENTO HUMANO**

Aprobó

Elda Francy Vargas Bernal

**DIRECTORA GESTIÓN CORPORATIVA**