



**DNP** Departamento  
Nacional  
de Planeación



# PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN AÑO 2018 -PIC-

SUBDIRECCIÓN DE GESTIÓN Y DESARROLLO DEL  
TALENTO HUMANO  
Grupo de Desarrollo Humano

BOGOTÁ D.C





## Contenido

|  |    |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN.....  | 3  |
| 1. MARCO NORMATIVO.....  | 3  |
| 2. ALCANCE.....  | 5  |
| 3. OBJETIVO.....   | 6  |
| 4. LINEAMIENTOS CONCEPTUALES Y METODOLÓGICOS.....                        | 6  |
| 5. EJES TEMÁTICOS.....   | 9  |
| 6. OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN.....                                     | 10 |
| 7. METODOLOGIA PARA LA FORMULACIÓN DEL PIC 2018.....                     | 10 |
| 8. DESARROLLO DEL COMPONENTE DE CAPACITACIÓN.....                        | 14 |
| 9. ESTRATEGIA DEL COMPONENTE DEL PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN..... | 23 |
| 10. INDICADORES DE EVALUACIÓN.....                                       | 26 |
| ANEXOS.....  | 28 |





## INTRODUCCIÓN

La implementación de las políticas públicas deben estar encaminadas a las metas, retos y cambios que presenta la Administración Pública, en el marco de las nuevas tendencias internacionales y, en especial, a la luz del post conflicto que se desarrolla en nuestra Nación.

Dada la relevancia de estos temas, se busca la eficiencia y el fortalecimiento de la gestión pública por medio de un modelo que consolide la información, facilitando la gestión integral de las entidades a través de guías para el talento humano, con el propósito de agilizar las operaciones, fomentar el desarrollo de una cultura organizacional sólida y promover la participación ciudadana, entre otros. De esta manera, el Modelo Integrado de Planeación y gestión - MIPG pretende el incremento de la confianza en el Estado, a través de las dimensiones establecidas para el cumplimiento de los controles y exigencias normativas de las entidades públicas.

En este orden de ideas, es importante que el empleo sea motivante proporcionando servidores competentes, innovadores, motivados, comprometidos permanentemente, respondiendo a las necesidades de la Entidad y a los fines del Estado.

Reconociendo el talento Humano como el activo más importante con el que cuenta la Entidad y; por otro tanto, como el gran factor crítico de éxito que facilita la gestión y el logro de sus objetivos (Dimensión: Talento Humano – Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG). Así mismo, es importante mencionar que la Gestión del Talento Humano es el factor estratégico que aporta el desarrollo de los servidores dentro de su ciclo de vida en la Entidad, así como a los objetivos institucionales.

En este sentido y para alcanzar el objetivo mencionado durante la vigencia 2018, el Departamento nacional de Planeación necesita fortalecer los saberes, actitudes, habilidades, destrezas y conocimientos de sus servidores públicos por medio del componente de Capacitación (Plan Institucional de Capacitación – PIC).

Por lo anterior, el PIC ha sido construido a partir de los lineamientos del Plan Estratégico Institucional y del Plan Nacional de Formación y Capacitación – PNFC 2017 de Función Pública, identificando las necesidades propias de cada dependencia a través de la detección de necesidades con los líderes y gestores y bajo los tres ejes temáticos establecidos (eje 1: Gobernanza para la Paz, eje 2: Gestión del Conocimiento y eje 3: Creación del valor Público).

### 1. MARCO NORMATIVO

La Constitución Política de Colombia, con el propósito de satisfacer las necesidades de la comunidad, estipula que la educación es un derecho propio de las personas e igualmente establece en su artículo 54 que «Es obligación del Estado y los empleadores ofrecer formación y habilitación profesional y técnica a quienes lo requieran».



El Decreto Ley 1567 de 1998: Por el cual se crean el Sistema Nacional de Capacitación y el Sistema de Estímulos para los empleados del Estado.

Ley 734 de 2002, Art. 33, numeral 3 y Art. 34, numeral 40, los cuales establecen como Derechos y Deberes de los servidores públicos, recibir capacitación para el mejor desempeño de sus funciones.

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. Especialmente los siguientes artículos:

a. Artículo 15: Las Unidades de Personal de las entidades (...) 2. Serán funciones específicas de estas unidades de personal, las siguientes (...) e) Diseñar y administrar los programas de formación y capacitación, de acuerdo con lo previsto en la ley y en el Plan Nacional de Formación y Capacitación.

b. Artículo 36: Objetivos de la Capacitación.

1. La capacitación y formación de los empleados 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.

2. Dentro de la política que establezca el Departamento Administrativo de la Función Pública, las unidades de personal formularán los planes y programas de capacitación para lograr esos objetivos, en concordancia con las normas establecidas y teniendo en cuenta los resultados de la evaluación del desempeño.

El Decreto 1227 del 21 de abril de 2005: Por medio del cual se reglamenta parcialmente la Ley 909 y el Decreto-Ley 1567 de 1998. Especialmente los artículos:

1. Artículo 65: Los planes de capacitación institucionales 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. Los estudios deberán adelantarse por las unidades de personal o por quien haga sus veces, para lo cual se apoyarán en los instrumentos desarrollados por el Departamento Administrativo de la Función Pública y por la Escuela Superior de Administración Pública. Los recursos con que cuente la administración para capacitación deberán atender las necesidades establecidas en los planes institucionales de capacitación.

2. Artículo 66: Los programas de capacitación deberán orientarse al desarrollo de las competencias laborales necesarias para el desempeño de los empleados públicos en niveles de excelencia.

3. Artículo 68: En desarrollo del artículo 3, literal c), numeral 3 del Decreto-ley 1567 de 1998, conformase la Red Interinstitucional de Capacitación para Empleados Públicos, con el objeto de apoyar los planes de capacitación institucional. La Red estará integrada por las entidades públicas a las cuales se aplica la Ley 909 de 2004.

La Ley 1064 de Julio 26 de 2006: Por la cual se dictan normas para el apoyo y fortalecimiento de la educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano establecida como educación no formal en la ley



general de educación. a. Artículo 1. “Reemplácese la denominación de Educación no formal contenida en la Ley General de Educación y en el Decreto Reglamentario 114 de 1996 por Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano.

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

La Carta Iberoamericana de Calidad de la Gestión Pública. CLAD. El Salvador, 2008.

El Decreto 1083 de 2015: Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública. • La Ley 1753 de 2015. Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 “Todos por un Nuevo País”.

La Resolución 390 de 2017 DAFP y ESAP: Por la cual se actualiza el Plan Nacional de Formación y Capacitación

El Plan Nacional de Formación y Capacitación de Servidores Públicos para el Desarrollo y la Profesionalización del Servidor Público 2017, expedido por el Departamento Administrativo de la Función Pública y la Escuela de Administración Pública.

El Decreto 648 de 2017: Por el cual se modifica y adiciona el Decreto 1083 de 2015, Reglamentario Único del Sector de la Función Pública.

El Decreto Ley 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.

Sentencia C-527/17 expediente RDL -027.

Circular Externa N° 100-010-2014 del Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP

Gestión Estratégica del Talento Humano, v1 DAFP, 2017.

Circular Externa No.11 DAFP, 2017. Cumplimiento Acuerdos alcanzados como resultado de la negociación colectiva con las organizaciones sindicales de empleados públicos.

Circular Externa No.12 DAFP, 2017. Lineamientos sobre jornada laboral, principio de igualdad en las relaciones laborales y protección a la mujer.

## **2. ALCANCE**

El componente de Capacitación inicia desde la detección de necesidades de capacitación por cada dependencia, y finaliza con la evaluación del impacto de las capacitaciones desarrolladas en la vigencia; buscando el fortalecimiento y desarrollo de las capacidades y competencias de sus servidores, bajo



criterios de equidad e igualdad en el acceso a la capacitación de acuerdo con el Plan Nacional de Formación y Capacitación, así como con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión.

### 3. OBJETIVO

Fortalecer las competencias individuales y colectivas de los Servidores Públicos del Departamento Nacional de Planeación. Promoviendo el desarrollo integral y mejoramiento continuo que les permita afianzar el comportamiento ético que debe identificar al servidor público y por supuesto al DNP en una cultura de servicio y confianza.

#### 3.1. Objetivos específicos

- Gestionar el conocimiento institucional y fortalecer el trabajo en equipo, conocimientos, habilidades y actitudes que contribuyan al logro de los objetivos institucionales.
- Contribuir al desarrollo de las competencias de los Servidores Públicos desde las tres dimensiones del Ser, Saber y Saber Hacer, promoviendo el mejoramiento de su desempeño.
- Proveer un plan de capacitación con un marco conceptual, estratégico, pedagógico articulado a las temáticas requeridas con principios de calidad en función del desarrollo de las competencias laborales.
- Contribuir al mejoramiento institucional, fortaleciendo las competencias de los Empleados Públicos y la capacidad técnica de las áreas que aportan a cada uno de los procesos y procedimientos del DNP.
- Articular a las necesidades específicas de la entidad el Plan Nacional de Desarrollo y los lineamientos que contempla el Plan de Formación y Capacitación de empleados Públicos.
- Integrar a los Empleados Públicos a la cultura organizacional desde el programa de inducción.
- Reorientar, promover, gestionar la cultura organizacional y su apropiación al articular las actividades de aprendizaje al sistema de valores y plataforma estratégica de la entidad.

### 4. LINEAMIENTOS CONCEPTUALES Y METODOLÓGICOS

Los lineamientos conceptuales que enmarcan la política de formación y capacitación de los empleados, orientados al desarrollo del componente de Capacitación son las siguientes:

**4.1) Aprendizaje Organizacional:** Es comprendido como el conjunto de procesos que las entidades deben seguir, con el fin de que el conocimiento que se tenga al interior, se pueda manipular y transferir, aprovechando este activo intangible de gran valía para la toma de decisiones, la formulación de políticas públicas y la generación de bienes y servicios.



**4.2) Capacitación:** “Es 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 y al eficaz desempeño del cargo” (Ley 1567 de 1998- Art.4).

“Es el conjunto de procesos organizados relativos a la educación para el trabajo y el desarrollo, como a la educación informal. Estos procesos buscan prolongar y complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el perfeccionamiento de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al desarrollo personal integral y al cumplimiento de la misión de las entidades” (Plan Nacional de Formación y Capacitación 2017).

**4.3) Competencias laborales:** Las competencias laborales constituyen el eje del modelo de empleo público colombiano y permite identificar de manera cuantitativa y cualitativa necesidades de capacitación, entrenamiento y formación (Plan Nacional de Formación y Capacitación Función Pública 2017).

**4.4) Educación:** Entendida como aquella 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)

**4.5) Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano:** Antes denominada educación no formal, es la que se ofrece con el objeto de complementar, actualizar, suplir conocimientos y formar en aspectos académicos o laborales sin sujeción al sistema de niveles y grados establecidos para la educación formal. (Ley 1064 de 2006 y Decreto 4904 de 2009). El tiempo de duración de estos programas será de mínimo Educación Informal; 600 horas para la formación laboral y de 160 para la formación académica. (Circular Externa No. 100-010 de 2014 del DAFP).

**4.6) Entrenamiento en el puesto de trabajo:** Busca impartir la preparación en el ejercicio de las funciones del empleo con el objetivo que se asimilen en la práctica los oficios; se orienta a tender, 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 del entrenamiento en el puesto de trabajo debe ser inferior a 160 horas. (Circular Externa No. 100- 010 de 2014 del DAFP).

**4.7) Educación informal:** Es todo conocimiento libre y espontáneamente adquirido, proveniente de personas, entidades, medios masivos de comunicación, medios impresos, tradiciones, costumbres, comportamientos sociales y otros no estructurados (Ley 115 /1994).

**4.8) 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 conocimiento, habilidades y actitudes observables de manera inmediata.





**4.9) Formación:** En el marco de la capacitación, es el conjunto de procesos orientados a desarrollar y fortalecer una ética del servidor público basada en los principios que rigen la función administrativa.

**4.10) Modelos de Evaluación:** Con base en los sistemas de información vigentes, se deben incluir indicadores que midan la pertinencia, la eficacia, eficiencia y efectividad de las capacitaciones y el entrenamiento en el aprendizaje organizacional.

**4.11) Profesionalización del servidor público:** Todos los servidores públicos independientemente de su tipo de vinculación con el Estado podrán acceder en igualdad de condiciones a la capacitación, al entrenamiento y a los programas de bienestar que adopte la entidad para garantizar la mayor calidad de los servicios públicos a su cargo, atendiendo a las necesidades y presupuesto de la entidad. En todo caso si el presupuesto es insuficiente se dará prioridad a los empleados con derechos de carrera administrativa. (Decreto 648 de 2017)

## 5. EJES TEMÁTICOS

Las temáticas priorizadas se han consolidado en tres ejes, permitiendo parametrizar conceptos en la gestión pública a nivel nacional y territorial” (Plan Nacional de Formación y Capacitación Función Pública 2017). En la siguiente gráfica se esquematizan los tres ejes, así:

- La gobernanza para la paz
- La gestión del conocimiento
- La creación de valor público

**5.1) Eje 1: Gobernanza para la Paz:** “La gobernanza propone como objetivo el logro del desarrollo económico, social e institucional duradero, a partir de relaciones dinámicas y participativas entre el Estado, la sociedad civil y el mercado” (Plan Nacional de Formación y Capacitación Función Pública 2017). A partir de lo anterior, la introducción de la gobernanza para la paz en las mejores prácticas para la gestión de la formación, capacitación y entrenamiento, le ofrece a los servidores públicos un referente sobre cómo deben ser las interacciones con los ciudadanos, en el marco de la construcción de la convivencia pacífica y de superación del conflicto. En este sentido, los servidores orientan su gestión con un enfoque de derechos. Además, se busca generar sinergias en los diferentes modelos de formulación de políticas públicas, pues se fortalecen las competencias y capacidades requeridas por los servidores para generar y promover espacios de participación. Finalmente, fortalece las prácticas que le apuntan a la transparencia, formalidad y legalidad de los servidores públicos aumentando la confianza y su reconocimiento por parte de los ciudadanos. (Plan Nacional de Formación y Capacitación Función Pública 2017).

**5.2) Eje 2: Gestión del Conocimiento.** “Responde a la necesidad desarrollar en los servidores las capacidades orientadas al mejoramiento continuo de la gestión pública, mediante el reconocimiento de los procesos que viven todas las entidades públicas para generar, sistematizar y transferir información necesaria para responder a los retos y a las necesidades que presente el entorno”. Con base en esta premisa, nace la gestión del conocimiento, que tiene por objetivo implementar programas que (mediante el correcto estímulo y administración del conocimiento proceso de generación, sistematización y/o





transferencia de información de alto valor de quienes integran la institución) permitan a la entidad ser un punto de referencia para el entorno social y territorial. La agregación de este eje permite además fortalecer la gestión pública a partir de su aplicación, principalmente en los equipos transversales. (Plan Nacional de Formación y Capacitación Función Pública 2017).

**5.3) Eje 3: Creación de Valor Público:** Se orienta principalmente a la capacidad que tienen los servidores para que, a partir de la toma de decisiones y la implementación de políticas públicas, se genere satisfacción al ciudadano. Esto responde principalmente a la necesidad de fortalecer los procesos de formación, capacitación y entrenamiento de directivos públicos alineando las decisiones que deben tomar con un esquema de gestión pública orientado al conocimiento y al buen uso de los recursos para el cumplimiento de metas y fines planteados en el marco de la misión y competencias de cada entidad pública. (Plan Nacional de Formación y Capacitación Función Pública 2017).

En el mes de marzo se llevó a cabo la reunión con los delegados de Capacitación de las diferentes dependencias, con el fin de jerarquizar los contenidos que componen cada uno de los ejes temáticos según su importancia y pertinencia. Los resultados se muestran a continuación:

## 6. OBJETIVOS DE CAPACITACIÓN

**6.1 Objetivo Estratégico.** Contribuir a la formación y fortalecimiento de competencias, a través de actividades de capacitación, entrenamiento, inducción y reinducción, acordes con las necesidades identificadas en los diagnósticos generados, para un óptimo rendimiento.

Este objetivo estratégico se encuentra enmarcado en las rutas de la Felicidad, del Crecimiento, de la Calidad y de la Información, las cuales están contenidas en el MIPG.

### 6.2 Objetivos de gestión.

- Implementar las orientaciones conceptuales, pedagógicas, temáticas y estratégicas de la política de capacitación para la planeación del PIC 2018 en el marco de la planeación estratégica de Talento Humano (Evaluación del desempeño, resultados de PIC, Grupos Focales, Gestores, entre otras).
- Integrar a los nuevos servidores a la cultura organizacional y al Estado por medio de los procesos de Inducción contribuyendo a la consolidación de la cultura organizacional.
- Desarrollar la Re-inducción en virtud de los cambios y actualizaciones producidas en los procesos y objetivos institucionales, así como en los nuevos lineamientos y políticas, tales como MIPG y el PNFC.
- Direccionar el PIC frente a las falencias y brechas encontradas para generar mejoramiento en el puesto de trabajo y en las mismas capacitaciones.

El Plan Nacional de Formación y Capacitación habla de metodologías pedagógicas diversificadas, argumentando que un modelo de capacitación, formación y entrenamiento enfocado en obtener la profesionalización y el desarrollo de los servidores públicos, debe valerse de una gran variedad de herramientas metodológicas y de diferentes recursos para alcanzar sus variados propósitos. La necesidad de capacitar y formar de manera múltiple y específica a un grupo de servidores con competencias profesionales en situaciones tan diversas, exige que la administración plantee una gran



variedad de programas, con el fin de adecuar los contenidos y las estructuras de formación a los colectivos. Las características de los sectores hacen evidente la necesidad de crear una estrategia única para cada entidad, evitando generar estrategias homogéneas que no respondan a las exigencias reales de formación.

Es importante recalcar que la administración debe favorecer, preferentemente, aquellas estrategias que permitan una participación activa de los servidores en la planificación de su propia formación. Del mismo modo, debe propiciar estructuras que den cabida a propuestas plurales y abiertas, que permitan una constante revisión y reformulación de pedagogías, didácticas y métodos de abordaje.

## **7. METODOLOGIA PARA LA FORMULACIÓN DEL PIC 2018**

Para formular el Plan Institucional de Capacitación 2018 se utilizaron diferentes herramientas y llevaron a cabo distintas actividades, para abarcar las necesidades de formación que actualmente tiene el Departamento Nacional de Planeación.

### **7.1 Herramientas de recolección de información**

El Grupo Interno de Desarrollo Humano, de la Subdirección de Gestión y del Talento Humano, definió qué tipo de información debía recopilarse para la determinación de necesidades institucionales de capacitación para la vigencia 2018. Adicionalmente, se solicitaron a las áreas los delegados con el fin de realizar la identificación para el cumplimiento eficaz de los objetivos del área permitiendo orientar el proceso, la estructuración y desarrollo de los Programas de Aprendizaje (inducción, entrenamiento y capacitación); la solicitud se envió mediante correo electrónico.

### **7.2 Consulta general**

Como parte de la formulación del Plan Institucional de Formación y Capacitación 2018 se realizó una encuesta a los directivos del Departamento Nacional de Planeación, a través de un formato de Detección de Necesidades de Capacitación, con el fin de identificar y medir la importancia de los contenidos temáticos trazados en cada uno de los ejes del Plan Nacional de Formación y Capacitación, así como identificar nuevas temáticas que fueran de interés institucional. La encuesta se remitió a todos los directivos, mediante correo electrónico, para ejercicio de investigación, levantamiento y recolección de necesidades de aprendizaje individuales manifestadas por los servidores (conocimientos, habilidades y actitudes que requieren para el desempeño de su cargo), por área (basados en resolver problemas).

El período inicial habilitado para realizar la encuesta fue del 24 de enero hasta el 29 de enero, el cual fue ampliado hasta el 20 de febrero de 2018. Para generar un mayor impacto en el grupo convocado, se diseñó la siguiente pieza comunicativa:

Los resultados de la encuesta se encuentran representados en la siguiente ficha técnica, diseñada por el Grupo Desarrollo Humano:



|                                    |                                      |
|------------------------------------|--------------------------------------|
| Medio de recolección:              | Encuesta Detección de Necesidades    |
| Fichas:                            | 24 de enero al 20 de febrero de 2018 |
| Dirigido a:                        | Servidores públicos DNP              |
| Respuestas Dependencias recibidas: | 24                                   |

Tabla 1. Ficha Técnica Encuesta Detección de Necesidades de Capacitación PIC 2018

**SUBDIRECCIÓN DE GESTIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO**

**La Subdirección de Gestión y Desarrollo del Talento Humano** te invita a participar en la construcción del Plan Institucional de Capacitación del DNP, atendiendo las necesidades de aprendizaje individuales y organizacionales, dando cumplimiento efectivo a las metas y objetivos de nuestra Entidad.

Los jefes de las áreas deberán enviar un correo con el nombre de su delegado a más tardar el 20 de febrero a:

Rafael Ricardo Martínez: [rmartinez@dn.gov.co](mailto:rmartinez@dn.gov.co)  
Nelsy Rodríguez: [nerodriguez@dn.gov.co](mailto:nerodriguez@dn.gov.co)

Fuente. Grupo de Comunicaciones y relaciones públicas

### 7.3 Fase 3 Definición de alcance de los contenidos temáticos

Se aplicó el Formato de Detección de Necesidades del Área o Dependencia de la Guía Metodológica para la implementación del Plan de Nacional de Formación y Capacitación (PNFC) (ver [anexo 2](#)) para la definición del alcance de los contenidos temáticos priorizados por la dependencia, el cual se envió a los jefes de las dependencias con el propósito de determinar las necesidades específicas de formación para el logro de sus metas.

Se analizó el diagnóstico de las necesidades detectadas en las diferentes dependencias para la presentación al Comité de Institucional de Gestión y Desempeño.



#### 7.4 Principios rectores de la capacitación

La capacitación en el departamento Nacional de Planeación deberá basarse en los principios estipulados en el decreto Ley 1567 de 1998.

#### 7.5 Apuesta estratégica del Plan Nacional de Formación y Capacitación 2017 y el Plan Institucional de Capacitación.

Según el PNFC que actualiza la política de capacitación, fundamenta los siguientes principios adicionales a los establecidos en el Decreto Ley 1567 de 1998:

- Probidad e integridad del servidor público
- Bienestar y desarrollo de los servidores públicos
- Productividad y trabajo en equipo Investigación, innovación y desarrollo
- Reconocimiento de la labor del servidor público

Lo anterior, representa la apuesta estratégica que responde a los retos y necesidades para la profesionalización y desarrollo del servidor en Función Pública, entendiendo la capacitación como movilizadora de cambios institucionales de entidades flexibles, innovadoras y conocimiento de alto valor, con el fin de generar mejoramiento continuo en la Entidad.(Plan Nacional de Formación y Capacitación 2017),

#### 7.6 Beneficiarios y obligaciones

El Plan Institucional de Capacitación se encuentra dirigido a los servidores de carrera administrativa y libre nombramiento y remoción, de acuerdo con la normativa vigente, y permite la participación de los servidores vinculados en provisionalidad y temporales, de la siguiente manera:

Figura 1. Acceso a actividades de capacitación de acuerdo con el tipo de vinculación, según la Circular 100-010 de 2014 de Función Pública.

#### Carrera Administrativa y de Libre Nombramiento y Remoción

- Capacitación formal ( de acuerdo con el presupuesto y el Sistema de Estímulos)
- Educación para el trabajo
- Inducción y Reinducción
- Entrenamiento en el puesto de trabajo
- Temas transversales

#### Provisionales

- Inducción y Reinducción
- Entrenamiento en el puesto de trabajo inferior a 160 horas
- Capacitaciones para la implementación de los acuerdos de paz



## Personas por prestación de servicios

- Temas transversales de interés para el desempeño institucional (No tiene calidad de servidor público).

Nota: De acuerdo con el Decreto Ley 894 de 2017 y la Sentencia C- 527-17

### 7.7 Apartado Conceptual

7.7.1) Articulación conceptual del PIC con la gestión del conocimiento, con la creación de valor público y la gobernanza para la paz.

Para la implementación del PNFC, se establece un abordaje en la orientación y priorización de temáticas para el desarrollar y articular programas de capacitación, orientando el fortalecimiento de las capacidades de los servidores a las necesidades institucionales en un proceso de mejora continua para dar respuesta a las necesidades de capacitación de la Entidad.

Por lo anterior, el Departamento Nacional de Planeación efectúa el Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje Organizacional – DNAO con base en los tres ejes temáticos establecidos en el PNFC y con la herramienta de la Guía, a través de Grupos Focales por dependencias, que buscan determinar una necesidad prioritaria de capacitación.

7.7.2) Lineamientos de los enfoques pedagógicos que se utilizan para el desarrollo de los programas de aprendizaje.

De acuerdo con el Plan Nacional de Formación y Capacitación se establecen enfoques pedagógicos utilizados en el Departamento Nacional de Planeación para el aprendizaje organizacional. Estos enfoques serán los siguientes:

- Conductismo: Por repetición de patrones
- Constructivismo: Resolución de problemas en entornos cambiantes.
- Cognitivismo: Producir nuevos patrones de comportamiento.
- Andragogía: Estudia el proceso de aprendizaje de los adultos.

Fuente: Guía Metodológica para la implementación del Plan Nacional de Formación y Capacitación (PNFC, 2017, pág.16)

## 8. DESARROLLO DEL COMPONENTE DE CAPACITACIÓN.

Dentro del componente de Capacitación alineado al PNFC 2017 y a la dimensión de Talento Humano en MIPG, se desarrolla, es preciso tener en cuenta para el PIC lo siguiente:

### 8.1 Previo a la planeación.

Verificación de la planeación estratégica del Departamento Nacional de Planeación, las Políticas del Plan Nacional de Formación y Capacitación, Plan Nacional de Desarrollo y las demás impartidas en temas de capacitación por parte del Gobierno Nacional.



## 8.2 Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje Organizacional.

- a. Se pretende desarrollar la estrategia de Grupos Focales para identificar las necesidades de capacitación por cada una de las dependencias alineadas a los ejes temáticos del Plan Nacional de Formación y Capacitación 2017 (eje 1: Gobernanza para la Paz, eje 2: Gestión del Conocimiento y Eje 3: Creación de Valor Público). De igual manera, en esta metodología se identifican falencias a intervenir de la evaluación del desempeño laboral u oportunidades de mejora para fortalecer las dependencias a través del PIC.
- b. Se identifican los servidores gestores del conocimiento (servidores que poseen un amplio conocimiento integral en las temáticas institucionales), quienes son los que apoyan en las temáticas de capacitación y Proyectos de Aprendizaje en Equipo, transversales para la vigencia.
- c. Se incluyen los insumos para el componente de Capacitación 2018, los resultados de las encuestas de los grupos de valor aplicadas en la vigencia anterior, puntos a mejorar de las evaluaciones del desempeño y a su vez los planes de mejoramiento individual.
- d. El componente de Capacitación 2018, debe ir enmarcado en los ejes temáticos determinados por el Plan Nacional de Formación y Capacitación conforme a la Detección de Necesidades de Aprendizaje Organizacional – DNAO.
- e. Se identifican las necesidades de capacitación a través de la consolidación del diagnóstico en el numeral, de acuerdo con las evidencias de la detección.

## 8.3 Consolidación del diagnóstico.

De acuerdo con la Guía para el desarrollo del PNFC y el PIC 2018, se consolida la información con los siguientes componentes: a) Necesidades identificadas por la Oficina Asesora de Planeación y la Oficina de Control Interno:

Teniendo en cuenta los ejes temáticos propuestos en Plan Nacional de Formación y Capacitación, se alinearon los contenidos específicos de las acciones de formación con los objetivos institucionales, buscando coadyuvar al desarrollo de la entidad y sus servidores públicos.

1. Conocimiento y apropiación de Valores definidos en el Código de Ética y buen gobierno -(Código de Integridad en proceso de actualización)
2. Cultura de Gestión Documental reforzando conocimientos y competencias para la administración de documentos -aplicación de Tablas de Retención Documental, normas archivísticas y lineamientos internos.
3. Cultura de autoevaluación de control y gestión
4. Cultura de planificación del cambio
5. Herramientas para seguimiento y medición de procesos (Indicadores de eficacia, eficiencia y efectividad) Capacitación Sistema de Integridad e interiorización dentro de la Entidad
6. Conocimiento y apropiación del Manual de Políticas de Seguridad de la Información, y riesgos asociados a la seguridad de la información Inhabilidades e Incompatibilidades del Servidor Publico
7. Programas ambientales para fomentar uso eficiente del recurso eléctrico e hídrico
8. Prevención, preparación y repuesta ante emergencias de la organización
9. Manejo adecuado de los puntos ecológicos y de separación en la fuente
10. Gestión de supervisión de Contratos





11. Planeación de la contratación: elaboración, seguimiento al Plan Anual de Adquisiciones y sus Actualizaciones.
12. Gestión de riesgos en procesos contractuales
13. Apropiación de políticas contables y operativas de las Normas NIIF
14. Modelo Integrado de Planeación y Gestión

#### 8.4 Lineamientos del Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP

El Departamento Administrativo de la Función Pública expidió la Circular No. 12 de 2017. En ella, establece los lineamientos sobre la jornada laboral, el principio de igualdad en las relaciones laborales y la protección a la mujer. Adicionalmente, el numeral quinto del citado texto constituye que:

*“Las entidades deberán incluir en el Plan Institucional de Capacitación, programas de formación para garantizar la adecuada prevención, protección y atención a las mujeres, y para la prevención, detección y atención de situaciones de acoso, agresión sexual o cualquiera otra forma de violencia contra las mujeres, lo anterior en aplicación del artículo 9 de la Ley 1257 de 2008”.*

#### 8.5 Consolidación PIC 2018 por Dependencias

Una vez fue consolidado el diagnóstico de necesidades y se estudiaron los distintos insumos para diseñar el Plan Institucional de Capacitación, se convocaron los encargados de las distintas dependencias para iniciar la fase de consolidación temática del PIC 2018. En la mencionada reunión, se priorizaron las acciones de formación de los ejes temáticos para adaptarlos a las necesidades y objetivos estratégicos de la entidad.

Los resultados de este ejercicio se presentan a continuación, diferenciando las dimensiones del Ser, Hacer y Saber en cada uno de los ejes temáticos:

#### Eje Temático I - Gobernanza para la Paz. Gobernanza para la Paz – Dimensión del SER

| Contenidos Temáticos   | Objetivos Estratégicos                               | Acción de Formación requerida en su Dependencia   |
|--|--|---|
| Habilidades comunicativas y de relacionamiento (Uso lenguaje inclusivo). | Fortalecer la gestión y articulación interna del DNP | Desarrollo de habilidades para el relacionamiento con comunidades en condiciones especiales (vulnerabilidad, discapacidad, género, inclusión), utilizando un lenguaje con enfoque diferencial |
| Inteligencia Emocional   | Fortalecer la gestión y articulación interna del DNP | Generar mejores prácticas gerenciales, e implementar el liderazgo al mejoramiento del clima laboral.  |
| Ética y transparencia en la gestión pública                              | Fortalecer la gestión y articulación interna del DNP | Formación en ética y valores  |





### Gobernanza para la Paz. - Dimensión del HACER

| Contenidos Temáticos  | Objetivos Estratégicos  | Acción de Formación requerida en su Dependencia   |
|---|---|---|
| Plan Marco de Implementación                                | Coordinar la implementación del programa de gobierno para asegurar el cumplimiento de sus prioridades y la articulación con visión a largo plazo  | Proyectos y planes que se desarrollan en el marco del proceso de implementación de los Acuerdos.          |
| Métodos de resolución de conflictos con enfoque diferencial | Coordinar la implementación del programa de gobierno para asegurar el cumplimiento de sus prioridades y la articulación con visión a largo plazo. | Desarrollo de técnicas y estrategias de resolución de conflictos con enfoque diferencial                  |
| Mecanismos de Participación ciudadana                       | Fortalecer la gestión y articulación interna del DNP  | Modelo de Participación Ciudadana   |
| Resolución de Conflictos                                    | Fortalecer la gestión y articulación interna del DNP  | Desarrollo de Técnicas y estrategias para la resolución de conflictos y solución de problemas eficazmente |

### Gobernanza para la Paz. – Dimensión del SABER

| Contenidos Temáticos | Objetivos Estratégicos                               | Acción de Formación requerida en su Dependencia                                       |
|----------------------|--|---|
| Derechos Humanos     | Fortalecer la gestión y articulación interna del DNP | Derechos Humanos desde el enfoque diferencial: inclusión y reconciliación para la paz |

### Eje Temático II – Gestión del Conocimiento

#### Gestión del Conocimiento. – Dimensión del SER

| Contenidos Temáticos    | Objetivos Estratégicos                               | Acción de Formación requerida en su Dependencia  |
|-------------------------|--|--|
| Orientación al servicio | Fortalecer la gestión y articulación interna del DNP | Orientación al Usuario y servicio al ciudadano   |
| Trabajo en Equipo       | Fortalecer la gestión y articulación interna del DNP | Desarrollo de técnicas y estrategias para trabajar con otros de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de metas institucionales comunes. |

#### Gestión del Conocimiento – Dimensión del HACER



| Contenidos Temáticos                 | Objetivos Estratégicos                               | Acción de Formación requerida en su Dependencia   |
|--------------------------------------|--|---|
| Procesamiento de Datos e Información | Fortalecer la gestión y articulación interna del DNP | * Stata<br>* Arcgis<br>* Visual Basic<br>* Scrum<br>* Fut y Terridata<br>* R (Programa estadístico)<br>* Power BI<br>* Matlab<br>* Big Data   |
| Innovación                           |  | * Recursos tecnológicos al servicio del Estado (Secop)<br>* Estándares de Seguridad Informática   |
| Gestión Contractual                  |  | * Sistema de gestión de contenido Joomla<br>* Operación y producción técnica (upstream y downstream), aplicación de nuevas tecnologías  |
| Planificación y organización         |  | * Planeación de la contratación: elaboración, seguimiento al Plan Anual de Adquisiciones y sus Actualizaciones.<br>* Política e inversión Pública<br>* Curso de Project Management Professional - PMP<br>* Curso de Projects incontrolled Environment Prince 2<br>* Evaluación de Proyectos |
| Resolución de Conflictos             |  | Desarrollo de Técnicas y estrategias para la resolución de conflictos y solución de problemas eficazmente   |

### Gestión del Conocimiento – Dimensión del SABER

| Contenidos Temáticos                    | Objetivos Estratégicos                               | Acción de Formación requerida en su Dependencia                |
|---|--|--|
| Generación y promoción del conocimiento | Fortalecer la gestión y articulación interna del DNP | Herramientas para el manejo de plataformas de cursos virtuales |
| Modelos basados en Trabajo en Equipo    |  | Gestión de contenidos digitales - Cursos E-Learning            |
| Orientación a la Calidad                |  | Plataforma Integrada de Inversión Pública – PIIP               |
|   |  | Trabajo en equipo, coaching y liderazgo transformacional       |
|   |  | Sistema Integrado de Planeación y Gestión                      |



|  |   |
|--|---|
|  | Diseño y aplicación de controles y programas antifraude   |
|  | Diseño de Instrumentos estadísticos y no estadísticos para aplicación de pruebas de auditoría                           |
|  | Auditoría Decreto 1072  |
|  | Auditoría Informática basada en riesgos con enfoque en recuperación de desastres informáticos y continuidad del negocio |
|  | Curso en Norma ISO/IEC 19770 para la gestión de activos de software   |

### Eje Temático III – Creación de valor público.

#### Creación de valor público – Dimensión del SER

| Contenidos Temáticos  | Objetivos Estratégicos                               | Acción de Formación requerida en su Dependencia                     |
|---|--|---|
| Desarrollo Humano   | Fortalecer la gestión y articulación interna del DNP | Fortalecimiento de competencias blandas, Liderazgo transformacional |
| Prevención, protección y atención a las mujeres (Acoso, agresión sexual o cualquier forma de violencia) |  | Prevención, Protección y atención a las mujeres.                    |

#### Creación de valor público – Dimensión del HACER

| Contenidos Temáticos | Objetivos Estratégicos                                | Acción de Formación requerida en su Dependencia                       |
|----------------------|---|---|
| Gerencia Financiera  | Fortalecer la gestión y articulación internan del DNP | Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público - NICSP |
|                      |   | Capacitación en materia tributaria sector Público                     |
|                      |   | Manejo presupuestal sector público incluyendo temas contractuales     |
|                      |   | * Normas Niif<br>* SUIF<br>* SPI<br>* Presupuesto Público             |



### Creación de valor público – Dimensión del SABER

| Contenidos Temáticos  | Objetivos Estratégicos                               | Acción de Formación requerida en su Dependencia   |
|---|--|---|
| Fortalecimiento de las capacidades de los servidores públicos | Fortalecer la gestión y articulación interna del DNP | * Argumentación jurídica y judicial<br>* Constitución económica<br>* Régimen de servicios públicos<br>* Código General de Proceso |
|   |  | Cartografía para la gestión pública   |
|   |  | Conocimientos sobre el funcionamiento del mercado   |
|   |  | Compromisos internacionales OCDE, ambientales, económicos, etc  |
|   |  | Supervisión de Contratos  |
|   |  | Gestión Documental  |
|   |  | Inglés Básico, medio y avanzado   |
|   |  | Excel Básico, medio y avanzado  |
| Curso COBIT, para la gestión de TIC                           |  |   |

| Contenidos Temáticos  | Objetivos Estratégicos                               | Acción de Formación requerida en su Dependencia   |
|---|--|---|
| Fortalecimiento de las capacidades de los servidores públicos | Fortalecer la gestión y articulación interna del DNP | Herramientas y metodologías de gestión documental, particularmente Moreq, documento electrónico |
|   |  | Estrategia de Gobierno Digital  |
|   |  | Fotografía  |



|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Normatividad Minera</li> <li>* Conocimiento técnico en extracción y exploración ámbito geológico</li> <li>* Normatividad en yacimiento no convencionales</li> <li>* Normatividad en Gas Combustible</li> <li>* Eficiencia energética, análisis de impacto</li> <li>* Normatividad en energías renovables</li> <li>* Interacción en Derechos Humanos respecto al medio ambiente y los proyectos mineros energéticos</li> <li>* Evaluación de impacto y resultados</li> <li>Manejo integral de residuos sólidos y peligrosos con énfasis en técnicas de separación y medición.</li> </ul> |
|  |  | Nomatividad en Evaluación de Desempeño y Acoso Laboral.  |
|  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Manipulación de Alimentos</li> <li>* Seguridad vial</li> </ul>  |
| Orientación Estratégica                                    | Fortalecer la gestión y articulación interna del DNP | Redacción de textos jurídicos  |
|  |  | Técnicas de comunicación escrita, argumentación, redacción documentos.   |
| Rol del servidor público en la generación de valor público | Fortalecer la gestión y articulación interna del DNP | Administración Pública   |

## 8.6 Presentación al Comité Institucional de Gestión y Desempeño

De acuerdo con la información anterior, estas actividades identificadas se presentan al Comité Institucional de Gestión y Desempeño con el fin de ser atendidas a través del PIC 2018, según el presupuesto establecido. Una vez aprobado el PIC, se procederá a publicación.

## 8.7 Divulgación y Sensibilización

Una vez aprobado el PIC 2018, se diseñará una estrategia con la Oficina de Comunicaciones, con el fin de difundir la información por los medios establecidos y aprobados por el Departamento Nacional de Planeación, para tal fin.

Esta sensibilización se basará en piezas de comunicación, frases alusivas a la aprobación del PIC, publicación en la página WEB del Departamento.

## 8.8 Ejecución del PIC



Una vez se estructura el Plan Institucional de Formación y Capacitación 2018. Se difundirá la aprobación de las capacitaciones con presupuesto, por medio electrónico. Para su ejecución, se realizará la divulgación por medio de la página WEB y las demás herramientas de comunicación.

Igualmente, el DNP en la ejecución del Plan Institucional de Capacitación trabajara en cooperación con la red institucional como parte activa de la misma.

Conformada por instituciones públicas, en el marco de sus programas como:

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

### **8.9. Seguimiento y Evaluación**

Una vez realizada la contratación o acuerdos para la ejecución del Plan se construye un cronograma de actividades al que se le hace seguimiento permanente. Este seguimiento permitirá realizar los ajustes necesarios para el buen cumplimiento del Plan, optimizando los recursos existentes y en los tiempos previstos.

La evaluación del Plan Institucional de Capacitación se realizarán aplicando las encuestas (en cada actividad). La fase de evaluación se realizará anualmente por medio de la evaluación de impacto de capacitación con el fin de presentar conclusiones y recomendaciones del PIC.

### **8.10 Ambiente de aprendizaje**

El ambiente de aprendizaje se desarrollará en el espacio físico en las instalaciones del Departamento Nacional de Planeación o en donde se dispongan los recursos para la capacitación.

Nota: Fuente Guía Metodológica para la implementación del Plan Nacional de Formación y Capacitación (PNFC 2017, pág.30)

### **8.11 Rol del Instructor**

En el marco del componente de Capacitación, los formadores de los servidores en el Departamento Nacional de Planeación podrán desarrollar los aprendizajes de manera presencial o no presencial (virtual), según se disponga.



Nota: Fuente Guía Metodológica para la implementación del Plan Nacional de Formación y Capacitación (PNFC 2017, pág. 30)

## 8.12 Metas del Plan

A continuación, se establecen las metas previstas para el Plan Institucional de Capacitación en el año 2018:

| No. | Actividades   | Meta  | Responsable | Fecha inicial | Fecha Final |
|-----|---|---|-------------|---------------|-------------|
| 1   | Proyectar y publicar el Plan Institucional de Capacitación 2018   | Publicar el Plan Institucional de Capacitación conforme a la norma vigente  | GDH         | 26/01/2018    | 31/07/2018  |
| 2   | Acompañar a las áreas conforme a los lineamientos del PIC 2018  | 100% de las dependencias asesoradas   | GDH         | 26/01/2018    | 30/05/2018  |
| 3   | Generar acciones que proporcionen condiciones para el fortalecimiento de las competencias y habilidades de los servicios del Departamento | Ejecutar el 100% de las actividades programadas según cronograma, invitaciones, aprobaciones de capacitación del Comité | GDH         | 25/04/2018    | 15/12/2018  |
| 4   | Actualizar los temas de inducción institucional 2018  | Temáticas de Inducción y Reinducción ajustados.   | GDH         | 15/06/2018    | 30/11/2018  |
| 5   | Generar acciones de seguimiento y control para medir la efectividad de las capacitaciones   | Informe de impacto de las capacitaciones  | GDH         | 10/08/2018    | 10/01/2019  |

Tabla 2 . Metas del Plan Institucional de Capacitación - PIC 2018

## 9. ESTRATEGIA DEL COMPONENTE DEL PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN.

Con base en el Plan Institucional de Capacitación, la estrategia se enfoca en contribuir al fortalecimiento de las habilidades, capacidades y competencias de los servidores públicos del departamento, promoviendo el desarrollo integral, personal e institucional que permita las transformaciones que se requieren en los diferentes contextos. Por lo cual, el presente Plan pretende abarcar el mayor número de servidores del Departamento Nacional de Planeación, considerando las metas institucionales para el año 2018, por lo que se proyectan jornadas de capacitación y entrenamiento en puesto de trabajo, por grupos objetivos, de forma presencial o virtual y en diferentes sesiones.

### 9.1 Inducción

El programa de inducción del Departamento Nacional de Planeación tiene por objeto iniciar al servidor en su integración a la cultura organizacional, al sistema de valores, familiarizarlo con el servicio público,





instruirlo acerca de la misión, visión y objetivos institucionales y crear el sentido de pertenencia hacia la Entidad.

## 9.2 . Ingreso y ubicación en el puesto de trabajo

Una vez posesionado el servidor, se remitirá un correo electrónico al jefe del inmediato donde se solicita un acompañamiento del área. Dicho acompañamiento tendrá como actividades principales, las siguientes:

- ✓ Acompañar, asesorar en temas y actividades a desarrollar.
- ✓ Orientar en temas a fines con la misión, visión, valores, objetivos, entre otros.
- ✓ Dar a conocer la planeación de actividades anual de la dependencia.

Así mismo, se solicita la concertación de compromisos relacionada a la Evaluación del Desempeño Laboral, la cual deberá ser entregada dentro del tiempo establecido, a partir de la vinculación.

Al terminar la posesión y bienvenida del funcionario, se realiza la presentación de éste, por parte del coordinador del Grupo de Desarrollo Humano, al jefe inmediato y el equipo de trabajo,

Finalmente, cada dependencia deberá implementar un cronograma de acompañamiento, el cual deberá tener en cuenta la siguiente información:

- ✓ Organizar el tiempo y horas para cada actividad.
- ✓ Informar las funciones que deberá llevar a cabo el servidor en el puesto de trabajo.
- ✓ Orientar respecto a la ubicación física de la dependencia (oficinas, baños, cocina, otros espacios físicos).
- ✓ Presentar los compañeros de la dependencia.
- ✓ Solicitar el usuario y la contraseña del directorio activo y el correo electrónico del servidor (lo realiza en el momento de la vinculación el grupo de gestión Humana).
- ✓ Indicar la responsabilidad en el manejo y uso que se haga de la información.
- ✓ Explicar qué persona es responsable de efectuar los pedidos, los materiales o elementos y periodicidad en la dependencia.
- ✓ Entregar el listado de los teléfonos y listados de extensión del Departamento Nacional de Planeación.
- ✓ Entregar todo el material de apoyo que lo oriente en la ejecución de sus funciones.

## 9.3 Entrenamiento en el Puesto de Trabajo

El entrenamiento en el Puesto de Trabajo se orienta a atender, en el corto plazo, necesidades de aprendizaje requeridas para el desempeño del cargo. El entrenamiento deberá realizarse al momento de la vinculación laboral, por reubicación, traslado o encargo (En los casos donde las funciones cambien significativamente) y dependiendo la detección de necesidades de capacitación, mediante el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes. La intensidad horaria del entrenamiento en el puesto de trabajo debe ser inferior a 160 horas, y se puede beneficiar de este a los servidores con derecho de carrera administrativa, de libre nombramiento y remoción y provisionales.



El entrenamiento en el puesto de trabajo, tendrá un tiempo máximo de realización es de (30) treinta días hábiles siguientes a la vinculación, encargo o traslado.

La Subdirección de Gestión y Desarrollo del Talento Humano a través del Grupo de Desarrollo Humano emitirá un oficio al jefe inmediato de servidor vinculado, en el cual se solicita la asignación del acompañamiento para el entrenamiento en el puesto de trabajo; a su vez el jefe inmediato deberá informar al Grupo de Desarrollo Humano el nombre de quien realizar el acompañamiento

En esta actividad, se instruye al nuevo servidor público para que conozca las principales funciones que desempeñará en su puesto de trabajo. La actividad está en cabeza de cada una de las dependencias, y deberá ser realizada por un servidor de la dependencia del servidor vinculado, quien fungirá como tutor en el proceso, dando a conocer: las funciones que desempeñará en el puesto de trabajo; las personas que trabajan en la dependencia; los proyectos o actividades que se manejan en el área; los procedimientos dentro de cada actividad y las diferentes herramientas que necesitará para el desempeño de sus funciones. El Grupo de Desarrollo Humano suministrará el formato de Entrenamiento al Puesto de Trabajo, de acuerdo al nivel del cargo.

El entrenamiento en el puesto de trabajo tiene como objetivos específicos:

1. Orientar al servidor en temas afines de su función y alcance en el DNP.
2. Indicar al servidor la ubicación del área en el modelo de operación por procesos del DNP.
3. Enseñar el plan estratégico del área, sus actividades y articulación a la plataforma estratégica de la entidad, sistema gestión de calidad y control interno.
4. Asesorar al servidor en temas propios de sus funciones y actividades a desarrollar.

Para evidenciar la realización de este procedimiento, la Subdirección de Gestión y Desarrollo del Talento a través del Grupo de Desarrollo Humano suministrará el formato de Evaluación de Entrenamiento en el Puesto de Trabajo (Ver [Anexo 4](#)), al nuevo servidor público y a su jefe inmediato, el cual deberá ser diligenciado con su tutor, y enviarlo en físico, debidamente firmado al Grupo de Desarrollo Humano.

#### **9.4 Reinducción**

El programa de reinducción está dirigido a reorientar la integración del servidor público a la cultura organizacional en virtud de los cambios producidos en cualquiera de los temas que ameriten. A través de la reinducción se busca fortalecer el sentido de pertenencia, evidenciando la importancia de construir y participar en el desarrollo de las actividades de la entidad para el logro de los objetivos estratégicos.

Se aplica a todos los servidores públicos por lo menos cada dos años, o en el momento que se origine un cambio, a través de la presentación por parte de los directivos o servidores competentes de las áreas, cumpliendo con las estrategias y objetivos propuestos, así como los lineamientos generales de la Entidad. (Ley 1567 de 1998. CAP II)

Los temas relacionados para realizar la re-inducción en el año 2018, son los siguientes:

- ✓ Modernización
- ✓ Actualización Normativa.



- ✓ Sistemas Integrado de Gestión
- ✓ Código de Integridad

(Anexo 1 - Cronograma actividades Inducción-Re-inducción)

### **9.5 Documentos que soportan actividades de capacitación**

Los siguientes documentos deben ser diligenciados, sin excepción alguna, en toda actividad de capacitación que imparta la Entidad y deben ser remitidos al Grupo de Desarrollo Humano.

1. Control de asistencia a eventos de capacitación y bienestar
2. Evaluación de Eventos

### **9.6 Apoyos académicos**

Para la realización de las actividades de formación y capacitación se cuenta con las diferentes dependencias de la Entidad, y además se suscribirá un contrato con una Institución de Educación Superior u operador logístico para el desarrollo de aquellos temas que requieren una profundidad de carácter académico con altos niveles de excelencia.

Igualmente, permitira la inscripción de servidores públicos a congresos, diplomados, seminarios o cursos ofrecidos en el mercado por Universidades, entidades públicas y privadas, determinados por el DNP, para este caso, el empleado público, debe contar con la autorización de su respectivo superior jerárquico, quien deberá informar por escrito la necesidad de capacitación en el tema, en razón a los requerimientos del cargo, para lo cual, el Grupo de Desarrollo Humano, elaborará un análisis de las funciones y los requerimientos de la capacitación, con el fin de presentar para aprobación por parte del Comité de Capacitación.

Además de los requisitos anteriores y sí, es fuera de la ciudad o del país, para efectos de otorgar la respectiva comisión de estudios, el empleado público deberá cumplir con la normatividad vigente sobre este tema.

### **9.7 Gestión del Conocimiento**

El Departamento Nacional de Planeación ha venido impulsando una estrategia e- learning que permite aprovechar la capacidad de compartir la información; las experiencias y los conocimientos individuales y colectivos. Convirtiéndose así en una oportunidad para nuestro talento humano generando valor y nuevas oportunidades.

## **10. INDICADORES DE EVALUACIÓN**

### **10.1. Evaluación de Eficacia**

Para la evaluación de la eficacia se determinará el siguiente indicador:



| Nombre del Indicador   | Fórmula  | Frecuencia |
|--|--|------------|
| Porcentaje avance en la ejecución del PIC 2018   | (Número de actividades de capacitación ejecutadas / Número de actividades programadas)*100 | Semestral  |
| Cobertura de las jornadas de capacitación para fortalecer las competencias de los servidores | (Número de servidores capacitados / Total de servidores de planta)*100                     | Semestral  |

Tabla 3. Seguimiento y Evaluación de los Programas de Aprendizaje

## 10.2 Evaluación de impacto (efectividad)

La evaluación del impacto es la comparación de los cambios producidos entre una situación inicial y otra, luego de la intervención de la capacitación. Esta brindará resultados y evidenciará la efectividad en el puesto de trabajo, producido por los servicios que asistan.

Con esta medición se busca conocer la transferencia de conocimiento; es decir si quienes recibieron la capacitación aplicaron o transfirieron a su puesto de trabajo las habilidades y conocimientos adquiridos, expresado de manera porcentual y medida con una encuesta tipo Likert.

Así mismo, esta evaluación pretende conocer la percepción acerca de la incidencia de las acciones implementadas en la formación, de acuerdo con la capacitación desarrollada.

La medición del impacto de la capacitación, se efectúa de acuerdo con los siguientes criterios y requisitos particulares:

- Que su objetivo sea conforme a las competencias necesarias para la ejecución de sus funciones en el cargo
- La medición del impacto se realiza a los dos (2) meses de la capacitación y se mide a través de un instrumento virtual (encuesta electrónica) definida por el GDH.
- Esta medición se realizará dos meses después de recibida la capacitación, mediante el formato F-GDH-37 - EVALUACIÓN EVENTOS, Segunda Fase. Impacto de Capacitaciones -PIC, el cual ocho (8) preguntas con respuesta SI o NO. El 75% se cumple, obteniendo seis (6) respuestas afirmativas . (Ver [Anexo 5](#))
- Capacitaciones con presupuesto aprobadas por el Comité Institucional de Gestión y Desempeño.
- Que tenga una evaluación inicial y otra final.



| Nombre del Indicador                               | Fórmula  | Frecuencia    |
|--|--|---------------|
| Efectividad del Plan Institucional de Capacitación | (No. de funcionarios del DNP que aplicaron o transfirieron a su puesto de trabajo las habilidades y conocimientos adquiridos en la capacitación / No. de funcionarios que participaron de la capacitación)*100 | Cuatrimestral |

Tabla 4. Efectividad del Plan Institucional de Capacitación

El Plan Institucional de Capacitación 2018 se entiende aprobado y firmado por el Comité Institucional de Gestión y Desempeño, por medio del Acta N° 02 del 05 de marzo de 2018.





## ANEXOS

### ANEXO N° 1

CRONOGRAMA PROGRAMA DE INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN 2018  
Departamento Nacional de Planeación

| Mes \ Semana | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre |
|--------------|-------|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|
| 1            |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |
| 2            |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |
| 3            |       |         |       |       |      |       |       |        |            |         |           |

- Inducción Institucional
- Reinducción temas estratégicos - MIPG Modernización DNP
- Actualización de Normatividad

**Observaciones:**

La inducción se realizará de acuerdo a los servidores que ingresen a la Entidad, (Según el Decreto 1567 Art.7 literal a)... este proceso se puede iniciar durante los cuatro meses a su vinculación.

Las fechas y temas de re inducción pueden estar sujetos a cambio, según las circunstancias.





## ANEXO N° 2: DETECCIÓN DE NECESIDADES DE APRENDIZAJE DEL ÁREA

### DETECCIÓN DE NECESIDADES DE APRENDIZAJE DEL ÁREA

**Entidad**

**Nombre del líder de la dependencia**

**Fecha**

Paso 1. Escriba los 4 principales objetivos estratégicos de la dependencia que dirige.

|   |  |
|---|--|
| 1 |  |
| 2 |  |
| 3 |  |
| 4 |  |

Paso 2. Frente a cada objetivo estratégico señale los principales requerimientos de conocimientos específicos y habilidades puntuales, que considera deben adquirir o fortalecer sus colaboradores para apoyar el logro de cada uno de los objetivos estratégicos planteados.

**Conocimientos:** Lo que necesita saber. Aspectos centrados en el manejo de temáticas, conceptualizaciones, cálculos, análisis, etc.

**Habilidades:** Saber hacer. Se refiere al desarrollo de capacidades psicomotoras, instrumentales que se desarrollan con la práctica.

Para lograr una identificación más precisa de las necesidades que desea proponer, tenga en cuenta las definiciones de niveles de profundidad avanzado, medio y básico en el siguiente cuadro:

| NIVEL DE PROFUNDIDAD |  |
|----------------------|--|
| <b>Avanzado</b>      | Se requieren conocimientos actualizados de alto nivel, con la finalidad de dominar plena e integralmente el tema.  |
| <b>Medio</b>         | Se requiere un dominio global de los principales contenidos del tema, sin que se precise acceder a los aspectos de "uso experto".                                      |
| <b>Básico</b>        | Se requiere conocer el tema en sus aspectos primarios, para entender de qué se trata y establecer requerimientos que corresponde que sean resueltos por otras personas |

1. Principales necesidades de conocimientos específicos que considera importantes para cumplir los objetivos estratégicos.

|                      | PROFUNDIDAD |       |        |
|----------------------|-------------|-------|--------|
|                      | Avanzado    | Medio | Básico |
| Objetivo/ Meta No. 1 |             |       |        |
| Objetivo/Meta No. 2  |             |       |        |
| Objetivo/Meta No. 3  |             |       |        |
| Objetivo/Meta No. 4  |             |       |        |

2. Señale las habilidades que deben fortalecer los miembros del equipo a su cargo para cumplir los objetivos estratégicos.

|                      | Avanzado | Medio | Básico |
|----------------------|----------|-------|--------|
| Objetivo/ Meta No. 1 |          |       |        |
| Objetivo/Meta No. 2  |          |       |        |
| Objetivo/Meta No. 3  |          |       |        |
| Objetivo/Meta No. 4  |          |       |        |





**ANEXO N° 3. CRONOGRAMA PROGRAMA DE CAPACITACION 2018**

**Departamento Nacional de Planeación**

| Tema  | Mes   | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre |
|---|---|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|
|   | Socialización del Sistema Propio de Evaluación de Desempeño |         | ■     |       |      |       |       |        |            |         |           |
| Capacitación Norma ISO 9001:2015  |   |         | ■     |       |      |       |       |        |            |         |           |
| Capacitación Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG)  |   |         | ■     |       |      |       |       |        |            |         |           |
| Capacitación Norma ISO 1400:2015  |   |         |       | ■     |      |       |       |        |            |         |           |
| Lineamientos para la Gestión Documental, Conformación de expedientes contractuales y Transversales en el Sistema ORFEO y su relación con las TRD (Tablas de Retención Documental) |   |         |       | ■     | ■    |       |       |        |            |         |           |
| Capacitación Norma ISO 27001:2014   |   |         |       |       | ■    |       |       |        |            |         |           |
| Gobierno Digital  |   |         |       |       | ■    |       |       |        |            |         |           |
| Contratación (Supervisión de Contratos)*  |   |         |       | ■     | ■    |       |       |        |            |         |           |
| Técnicas de Auditoría   |   |         |       |       |      | ■     |       |        |            |         |           |
| Plan Marco de Implementación del Acuerdo Final  |   |         |       |       |      | ■     |       |        |            |         |           |
| Modelo Integrado de Planeación y Gestión Aplicado como un Sistema de Control Interno  |   |         |       |       |      | ■     |       |        |            |         |           |
| Presupuesto Público   |   |         |       |       |      |       | ■     |        |            |         |           |
| Prevención de la Violencia de Género  |   |         |       |       |      |       | ■     |        |            |         |           |
| Inglés  |   |         |       |       |      |       |       | ■      |            | ■       |           |
| Comunicación, trabajo en equipo, relaciones interpersonales   |   |         |       |       |      |       |       | ■      |            |         |           |
| Trabajo en equipo   |   |         |       |       |      |       |       | ■      |            | ■       |           |
| Argumentación jurídica y judicial   |   |         |       |       |      |       |       | ■      |            |         |           |
| Curso en norma ISO/IEC 19770 para la gestión de activos de software   |   |         |       |       |      |       |       | ■      |            |         |           |
| Normas NIFF   |   |         |       |       |      |       |       | ■      |            |         |           |
| Redacción de documentos técnicos  |   |         |       |       |      |       |       | ■      |            |         |           |
| Informática Básica  |   |         |       |       |      |       |       | ■      |            |         |           |
| Evaluación de impacto y resultados  |   |         |       |       |      |       |       | ■      |            |         |           |
| Desarrollo de Habilidades & Coaching  |   |         |       |       |      |       |       | ■      |            |         |           |
| Normas NIFF   |   |         |       |       |      |       |       | ■      |            |         |           |
| Normatividad minera   |   |         |       |       |      |       |       | ■      |            |         |           |
| Funcionamiento del Mercado  |   |         |       |       |      |       |       | ■      |            |         |           |
| Project Managament Professional - PMP   |   |         |       |       |      |       |       |        | ■          |         |           |
| Diseño de Instrumentos estadísticos y no estadísticos para la aplicación de pruebas de auditoría  |   |         |       |       |      |       |       |        | ■          |         |           |
| Constitución económica  |   |         |       |       |      |       |       |        | ■          |         |           |
| Extracción y exploración ámbito geológico   |   |         |       |       |      |       |       |        | ■          |         |           |
| Régimen de servicios públicos   |   |         |       |       |      |       |       |        | ■          |         |           |
| COBIT para la gestión de TIC  |   |         |       |       |      |       |       |        | ■          |         |           |
| Arcgis  |   |         |       |       |      |       |       |        | ■          |         |           |
| Python  |   |         |       |       |      |       |       |        | ■          |         |           |
| Normatividad en Gas combustible   |   |         |       |       |      |       |       |        | ■          |         |           |
| Inteligencia emocional  |   |         |       |       |      |       |       |        | ■          |         |           |
| Habilidades en solución de conflictos   |   |         |       |       |      |       |       |        | ■          |         |           |
| Redacción de textor jurídicos   |   |         |       |       |      |       |       |        | ■          |         |           |
| Projects IN Controlled Enviroment- PRINCES2   |   |         |       |       |      |       |       |        | ■          |         |           |
| Cartografía para la gestión   |   |         |       |       |      |       |       |        | ■          |         |           |
| Prevención Acoso Laboral  |   |         |       |       |      |       |       |        | ■          |         |           |
| Gestión Ambiental*  |   |         |       |       |      |       |       |        |            | ■       |           |
| Office básico y avanzado*   |   |         |       |       |      |       |       |        |            | ■       |           |
| Evaluación Políticas Públicas*  |   |         |       |       |      |       |       |        |            | ■       |           |
| Seguimiento de Políticas Públicas*  |   |         |       |       |      |       |       |        |            | ■       |           |

\* Modalidad elearning



**ANEXO N° 4: FORMATO DE ENTRENAMIENTO AL PUESTO DE TRABAJO**

|   |   |
|---|---|
|  | <p><b>FORMATO<br/>DE ENTRENAMIENTO AL PUESTO DE TRABAJO</b></p> |
|---|---|

|   |  |   |
|---|--|---|
| <b>Nombres y Apellidos:</b>                                       |  |   |
| <b>Cargo:</b>   | <b>Código:</b>                           | <b>Grado:</b>                             |
| <b>Dependencia:</b>   |  |   |
| <b>Motivo de Entrenamiento:</b> Posesión <input type="checkbox"/> | <b>Encargo:</b> <input type="checkbox"/> | <b>Traslado:</b> <input type="checkbox"/> |

Con el fin de impartir la preparación al nuevo servidor público en el ejercicio de las funciones del empleo y cuyo objetivo es que se asimilen en la práctica los oficios, que se orientan a atender, en el corto plazo, las necesidades de aprendizaje específicas requeridas para el desempeño del cargo, mediante desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes observables de manera inmediata. Le solicitamos como jefe inmediato nombrar un tutor para que realice el entrenamiento del servidor nuevo y facilite su integración y adaptación al grupo.

Para que este proceso se lleve a cabo en las mejores condiciones posibles es importante que la dependencia a su cargo y sus colaboradores, contribuyan al entrenamiento en el cargo que esta persona va a desempeñar.

Agradecemos diligenciar la siguiente información:

| ACTIVIDAD A REALIZAR CON EL NUEVO FUNCIONARIO ( A )  | CUMPLIMIENTO |    |     | FECHA |
|--|--------------|----|-----|-------|
|  | SI           | NO | N/A |       |
| 1. Entregar y explicar la agenda con las fechas y horas de las actividades que formarán parte de su programa de entrenamiento en puesto.   |              |    |     |       |
| 2. Presentación con cada una de las personas que integran el equipo de trabajo   |              |    |     |       |
| 3. Entrega de inventario de los equipos, materiales e información de los cuales será responsable   |              |    |     |       |
| 4. Indicación de la ubicación de las áreas comunes (sala de juntas, cocina y baños)  |              |    |     |       |
| 5. Entrega de un documento con la relación de nombres, cargos ubicación y extensión de las personas que trabajan en la dependencia.  |              |    |     |       |
| 6. Información acerca de las funciones y objetivos estratégicos de la dependencia  |              |    |     |       |
| 7. Indicar el procedimiento para la realización de solicitudes ante situaciones administrativas, técnicas y de apoyo que se le puedan presentar (elementos de oficina, revisión de equipos, etc) |              |    |     |       |
| 8. Instrucción técnica del equipo a utilizar (teléfono, impresora, escáner, entre otros).  |              |    |     |       |
| 9. Instrucción en el uso de la página WEB e Intranet.  |              |    |     |       |
| 10. Dar información necesaria acerca de la adecuada atención al cliente tanto interno como externo.  |              |    |     |       |
| 11. Instrucción de los subprocesos, procedimientos y manuales de la dependencia y específicamente asociados a las funciones que desempeñará  |              |    |     |       |



**FORMATO  
DE ENTRENAMIENTO AL PUESTO DE TRABAJO**

Indique al nuevo servidor las funciones a realizar acorde con el Manual de Funciones y Competencias y Competencias Laborales del Departamento, con el fin de que elabore una relación de las principales tareas y funciones que está desarrollando en el puesto de trabajo, así como los procedimientos a ejecutar en el cargo.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

**FUNCIONES, ACTIVIDADES Y PROYECTOS SECUNDARIOS**

Indique y elabore una relación de las Tareas Secundarias o adicionales (como manejo de archivo, asistencia a comités, proyectos especiales, etc) que debe realizar en el puesto de trabajo.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

**CONOCIMIENTOS BÁSICOS DEL CARGO**

Indique los conocimientos específicos de cargo, que suministrará durante el entrenamiento en el puesto de trabajo, de acuerdo con lo establecido en el Manual de Funciones y Competencias de la Entidad.

Diligencie las columnas Nos: 1 y 2

| Conocimientos y Habilidades del Cargo | N°. Horas de Entrenamiento | Sí, se realizó | No, se realizó | Evidencias | Observaciones |
|---------------------------------------|----------------------------|----------------|----------------|------------|---------------|
|                                       |                            |                |                |            |               |
|                                       |                            |                |                |            |               |
|                                       |                            |                |                |            |               |
|                                       |                            |                |                |            |               |
|                                       |                            |                |                |            |               |



|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |

Sólo diligencia esta información, sí, el entrenamiento al puesto de trabajo obedece a encargo o traslado.

**INFORME DE GESTIÓN**

Anexe un documento en el que de manera descriptiva relacione los principales logros de las líneas de acción, actividades, planes, programas o proyectos que tuvo a su cargo, buenas prácticas y lecciones aprendidas con información cualitativa (logros, estrategias), y cuantitativa (presupuesto invertido, número de beneficiarios.), en no más de 5 hojas.

Para constancia, firman los que en la presente intervinieron:





Firma Jefe de la Dependencia

Nombre y Firma de quien realizó el entrenamiento

Nombre y Firma de quien recibió el entrenamiento



## ANEXO N° 5. FORMATO DE EVALUACIÓN DE IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN

|    |  | <b>EVALUACIÓN EVENTOS</b><br><i>Segunda Fase. Impacto de Capacitaciones -PIC</i> |  |
|--|--|--|--|
| Nombre del evento: _____   |  | Fecha: _____   |  |
| Ciudad: _____  |  |  |  |
| <p>Este instrumento permite evaluar el impacto de la capacitación y su aplicabilidad en su función y aporte a la entidad. Agradecemos sus sugerencias y comentarios, los cuales facilitarán el mejoramiento de los próximos eventos realizados dentro del marco del Plan Institucional de Capacitaciones</p> |  |  |  |
| Nombre del participante: _____   |  |  |  |
| Cargo: _____   |  |  |  |
| <b>1. APLICABILIDAD</b>  |  |  |  |
| a. Los conceptos, metodologías y herramientas analizadas en el curso, han sido aplicables a su trabajo   |  | SI   | <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> |
| b. El curso generó ideas que ha puesto en práctica en su trabajo   |  | SI   | <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> |
| Justifique su respuesta: _____   |  |  |  |
| <b>2. AUTOEFICACIA</b>   |  |  |  |
| a. Lo aprendido en el curso le ha permitido aumentar su seguridad con el tema.   |  | SI   | <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> |
| b. Tiene la confianza de aplicar exitosamente lo aprendido en el curso a su trabajo  |  | SI   | <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> |
| Justifique su respuesta: _____   |  |  |  |
| <b>3. ENTORNO</b>  |  |  |  |
| a. A podido o puede disponer del tiempo necesario para aplicar lo aprendido en el curso a su trabajo.  |  | SI   | <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> |
| b. A podido o puede disponer de los recursos necesarios para aplicar lo aprendido en el curso a su trabajo.  |  | SI   | <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> |
| c. Considera que su jefe/compañeros le han apoyado o apoyarán para aplicar los conocimientos adquiridos  |  | SI   | <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> |
| d. Considera que su entorno de trabajo favorece la aplicación de los conocimientos adquiridos  |  | SI   | <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> |
| Justifique su respuesta: _____   |  |  |  |
| <b>Comentarios y sugerencias</b>   |  |  |  |
|  |  |  |  |
| <b>GRACIAS POR AYUDARNOS A SER CADA DIA MEJORES</b>  |  |  |  |

