

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA  
DIRECCIÓN DE EMPLEO PÚBLICO

ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA  
DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN

**GUÍA PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN –PIC-  
CON BASE EN  
PROYECTOS DE APRENDIZAJE EN EQUIPO**

EQUIPO DE INVESTIGACIÓN

Caridad Jiménez Giraldo  
Elsa Yanuba Quiñones Serrano  
Ángela Mejía Jaramillo  
Departamento Administrativo de la Función Pública

Maria Teresa Rodríguez de Pinilla  
Diana Castellanos Sarmiento  
Departamento de Formación y Capacitación – ESAP

BOGOTÁ, D.C., 30 de mayo de 2008

## **DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA**

FERNANDO GRILLO RUBIANO  
Director

CARLA LILIANA HENAO CARMONA  
Subdirectora

CLAUDIA PATRICIA HERNÁNDEZ LEON  
Directora Oficina Jurídica

MARIA DEL PILAR ARANGO VIANA  
Directora de Control Interno y Racionalización de Trámites

ALBERTO MEDINA AGUILAR  
Director de Empleo Público

ELBERT ELIÉCER ROJAS MENDEZ  
Director de Desarrollo Organizacional

CELMIRA FRASSER ACEVEDO  
Jefe Oficina de Planeación

JUAN MANUEL CORTÉS GAONA  
Jefe Oficina de Control Interno

NUBIA XIOMARA SEPÚBLVEDA MENDOZA  
Jefe Oficina de Sistemas

## **ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, ESAP**

HONORIO MIGUEL HENRIQUEZ PINEDO  
Director Nacional

LUZ AMPARO GONZÁLEZ AGUDELO  
Subdirectora de Proyección Institucional

ROSALBA ZAMBRANO LÓPEZ  
Jefe Departamento de Capacitación

### **Con la cooperación de:**

AMPARO CARABALLO GÓMEZ  
Departamento de Capacitación – ESAP

### **Revisado por:**

RUTH FANERY MENDOZA NEIRA  
Experta en Competencias  
Investigadora y Docente Universitaria

RAFAEL ENRIQUE RIVEROS  
Experto en Recursos Humanos

PIEDAD CECILIA CHACON  
Coordinadora de Capacitación  
Departamento Administrativo de la Función Pública

ANA BEATRIZ CASTEBLANCO  
Asesora Dirección Empleo Público  
Departamento Administrativo de la Función Pública

MIRIAM ALINA ORMAZA ARANGO  
Jefe de Recursos Humanos  
Superintendencia Financiera

ANA ZAMBRANO  
Coordinadora Grupo de Desarrollo y Aprendizaje  
Organizacional  
Superintendencia Financiera

DIANA JAHEL BUITRAGO  
Asesora  
Instituto Nacional de Medicina Legal

VIRGINIA MIRANDA VARGAS  
Consultora y Experta en Recursos Humanos

## CONTENIDO

PRESENTACIÓN	4
1. POLITICA NACIONAL DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS LABORALES	5
2. ENFOQUE PEDAGÓGICO DEL PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN – PIC	8
3. FASES PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN – PIC	11
4. PROYECTO DE APRENDIZAJE EN EQUIPO PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS LABORALES	22
4.1. Qué es el Proyecto de Aprendizaje en Equipo	22
4.2. Pasos del Proyecto de Aprendizaje en Equipo	23
a) Establecer la situación problemática de interés	
b) Definir fortalezas y saberes actuales para resolver el problema	
c) Analizar e Identificar necesidades de capacitación	
d) Definir los objetivos de aprendizaje	
e) Elaborar un plan de aprendizaje de equipo	
f) Formular el plan de aprendizaje individual	
g) Evaluar el aprendizaje	
5. INDICADORES PARA LA EVALUACIÓN DEL PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN –PIC-	36
5.1 Cómo Evaluar el PIC?	37
5.2 Indicadores para Evaluar la Gestión del PIC	40
5.3 Indicadores para Evaluar el Impacto del PIC:	45
ANEXOS	47
BIBLIOGRAFÍA	54
GLOSARIO	57

## PRESENTACIÓN

El Plan Nacional de Formación y Capacitación de Empleados Públicos para el Desarrollo de Competencias, fue adoptado mediante Decreto 4665 de 2007. Las competencias cambian el enfoque de capacitación y formación, ya que permiten estructurar programas articulados a problemas que debe resolver el servidor público en su desempeño laboral diario, superando así la realización de eventos aislados muy teóricos, que no responden a las necesidades laborales.

La Guía Metodológica tiene el propósito de establecer pautas para que la formulación de los planes institucionales de capacitación –PIC’s- se aborden de manera integral: Proporciona pasos, instrumentos, formatos, ejemplos y explicaciones para entender el aprendizaje basado en problemas y el enfoque de capacitación por competencias; conformar y administrar proyectos de aprendizaje en equipo fortaleciendo las dimensiones del ser, el saber y el hacer y organizar las diversas formas de aprendizaje para el desarrollo de competencias, entre otros.

La Guía se estructura en cinco capítulos. El primero desarrolla las orientaciones de la política nacional de capacitación, abordando el concepto de capacitación por competencias, en el segundo se presenta el enfoque pedagógico que debe sustentar cualquier iniciativa de capacitación en el sector público.

En el capítulo tercero se orienta la formulación y desarrollo del Plan Institucional de Capacitación de una forma muy didáctica, a través de fases y acciones a realizar por el responsable de Recursos Humanos.

El capítulo cuarto se ocupa de aclarar qué es y cómo se administra el Proyecto de Aprendizaje en Equipo, método base para la identificación, formulación e implementación de los planes institucionales de formación y capacitación.

En el capítulo quinto se proporcionan indicadores para la evaluación de los resultados del PIC: tanto para evaluar la gestión como el impacto de los planes institucionales.

Esperamos que esta herramienta sea de gran utilidad para las áreas de recursos humanos, en la implementación de los Planes Institucionales de Formación y Capacitación para el desarrollo de las competencias laborales de los empleados públicos, enmarcados en la Política formulada por el Departamento Administrativo de la Función Pública y la Escuela Superior de Administración Pública - ESAP.

FERNANDO GRILLO RUBIANO  
Director  
Departamento Administrativo de la  
Función Pública

HONORIO MIGUEL HENRIQUEZ PINEDO  
Director Nacional  
Escuela Superior de Administración  
Pública

## CAPÍTULO 1. POLITICA NACIONAL DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS LABORALES

---

### 1.1. La Capacitación por Competencias en el Sector Público

En el sector público colombiano se define la capacitación como el “conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal<sup>1</sup> como a la informal de acuerdo con lo establecido por la Ley General de Educación<sup>2</sup>, 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. (Art. 4 Decreto 1567 de 1998<sup>3</sup>).

Adicionalmente, en el artículo 36 de la ley 909 de 2004 y en el artículo 66 del Decreto 1227 de 2005 se establece como objetivo de la capacitación “el desarrollo de capacidades, destrezas, habilidades, valores y competencias fundamentales...”, para lograr “el desempeño de los empleados públicos en niveles de excelencia”.

La normatividad vigente<sup>4</sup> reorientó los objetivos de la capacitación para el desarrollo de competencias laborales de los empleados públicos y determinó las competencias comportamentales y funcionales como los enfoques predominantes en la identificación de competencias laborales.

---

<sup>1</sup> La Ley 1064 de 2006 modifica la denominación de educación no formal por educación para el trabajo y el desarrollo humano.

<sup>2</sup> La concepción de la capacitación de los empleados públicos está fundamentada en lo establecido en la Ley 115 de 1994<sup>2</sup>, que define la **educación informal**<sup>2</sup> como todo conocimiento libre y espontáneamente adquirido, proveniente de personas, entidades, medios masivos de comunicación, medios impresos, tradiciones, costumbres, comportamientos sociales y otros no estructurados; y **educación para el Trabajo y el desarrollo humano** (antes denominada educación no formal), como 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.

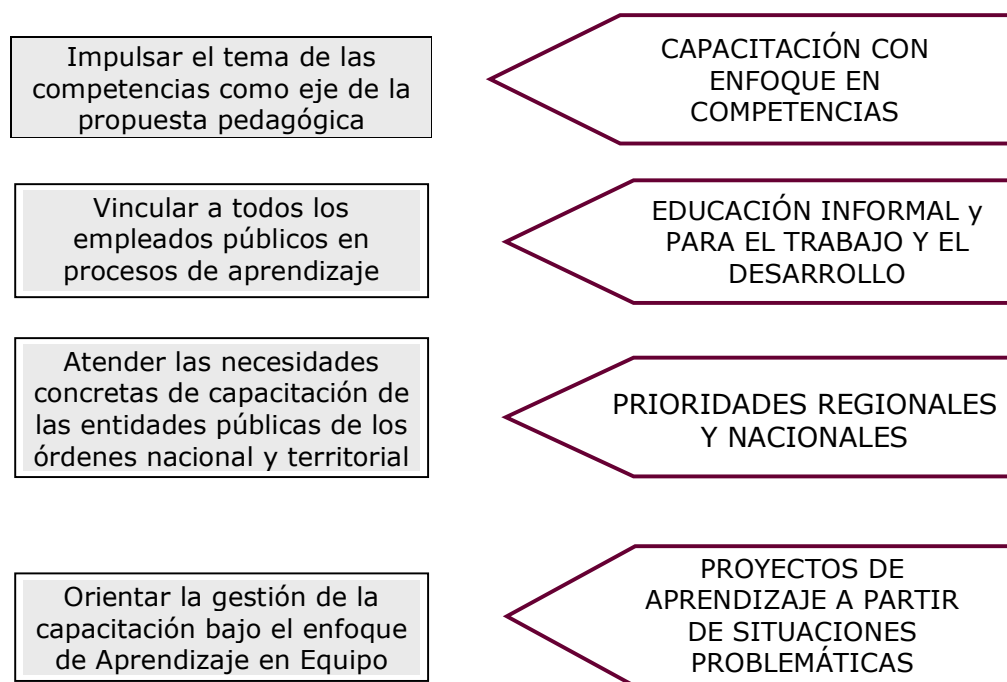
<sup>3</sup> El Decreto Ley 1567 de 1998 reglamenta, entre otros, el Sistema Nacional de Capacitación para los empleados del Estado: sus componentes, objetivos y principios rectores de la capacitación, los programas de inducción y reinducción y sus currículos básicos, áreas y modalidades de la capacitación y obligaciones de las entidades y de los empleados en relación con ésta.

<sup>4</sup> Según lo establecido en el Decreto 2539 de 2005, sus modificaciones o adiciones, el concepto de competencias para las entidades públicas es: “la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado”.

Por lo tanto, el manejo de la capacitación por competencias en la Administración Pública Colombiana toma orientaciones de dichos enfoques y los complementa con los desarrollos que desde el enfoque constructivista<sup>5</sup> se han realizado al respecto, articulando así el esfuerzo de capacitación con el logro del desempeño efectivo en el trabajo

## 1.2 Principales Retos de la Política Nacional de Formación y Capacitación

El Plan Nacional de Formación y Capacitación de Empleados Públicos adoptado por el Decreto 4665 de 2007, tiene como principales retos:



Para cumplir tales cometidos, la política ha fijado los siguientes lineamientos conceptuales y pedagógicos, temáticas y estrategias y mecanismos de implementación, en el marco de la calidad y las competencias laborales:

- *Reconoce que el proceso de modernización y mejoramiento de la gestión pública tiene grados diversos de implementación a nivel territorial<sup>6</sup>.*

<sup>5</sup> Los modelos de competencias laborales establecen directrices para el manejo de la capacitación, Así: El modelo Funcionalista diseña el currículo en módulos de aprendizaje que se basan en las normas de competencia y en las unidades y elementos de competencia; Los programas en el modelo Comportamental o conductista parten de valorar las brechas que existen entre los niveles de competencia deseados para la organización y los que los funcionarios tienen. Este modelo identifica las competencias que pueden ser desarrolladas mediante la capacitación; Según el modelo Constructivista la capacitación se organiza a partir de la identificación de problemas o dificultades organizacionales, con la participación activa de los trabajadores.

<sup>6</sup> Informe Primera Fase Del Proyecto 2006: Situación de la Capacitación de los Empleados y Necesidades Regionales de Capacitación. Departamento Administrativo de la Función Pública – Escuela Superior de la Administración Pública. Bogotá D.C. Diciembre 15 de 2006.

- *Busca la profesionalización del empleo público articulando la gestión integral de los recursos humanos a la estrategia institucional.*
- *Establece que la capacitación debe desarrollar las competencias laborales para la implementación y mejoramiento del Sistema de Gestión de la Calidad.*
- *Adopta el enfoque de la formación basada en competencias laborales como un esquema de enseñanza y de aprendizaje en y para lograr resultados laborales.*

Dentro de los lineamientos pedagógicos, la política contempla:

- La educación basada en **problemas**
- La programación de la capacitación en forma de **proyectos de aprendizaje**
- El establecimiento de **estrategias internas y externas** para potenciar el aprendizaje de los equipos
- Las **evidencias de desarrollo** individual para la evaluación de aprendizajes

### Guía Temática del Plan Nacional

El Plan Nacional de Formación y Capacitación de Empleados Públicos establece una Guía temática en la que se priorizan temas que deben ser incluidas en los planes institucionales de capacitación de cada entidad.

La guía organiza los temas en ejes de desarrollo agrupados con base en información diagnóstica sobre las necesidades y problemáticas territoriales y sobre los propósitos de modernización del Estado. Los temas se clasifican en dos componentes, así:

COMPONENTES	EJES DE DESARROLLO
<b>DESARROLLO INSTITUCIONAL</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Planificación</li><li>2. Inversión Pública</li><li>3. Organización Administrativa</li><li>4. Gobernabilidad</li></ol>
<b>CUMPLIMIENTO DEL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Administración al servicio del ciudadano</li><li>2. Lucha contra la corrupción</li><li>3. Mejoramiento continuo</li><li>4. Gobierno de la información</li><li>5. Innovación institucional</li><li>6. Gestión por resultados</li></ol>

## CAPÍTULO 2. EL ENFOQUE PEDAGÓGICO DEL PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN - PIC

---

El Plan Nacional de Formación y Capacitación de Empleados Públicos, para el Desarrollo de Competencias utiliza principalmente como fundamento teórico para orientar la capacitación (o enfoque pedagógico<sup>7</sup>) el enfoque constructivista.

El constructivismo es una teoría aplicada a la educación, según la cual las personas no son recipientes vacíos en los que se depositan los conocimientos ya hechos y elaborados, y que desempeñan un papel pasivo de simples receptores de información que después deben repetir. Por el contrario, esta teoría, “concibe la educación como un proceso permanente en donde el individuo va descubriendo, elaborando, reinventado, haciendo suyo el conocimiento, organiza las actividades en torno a problemas- proyectos de trabajo seleccionados ...”

“El constructivismo plantea que la construcción del conocimiento es una interacción activa y productiva entre los significados que el individuo ya posee y las diferentes informaciones que le llegan del exterior, el conocimiento científico es una verdad provisional, sometida a una revisión permanente: En este modelo constructivista lo que interesa es que el individuo aprenda a aprender, que sea capaz de razonar por sí mismo, de desarrollar su propia capacidad de deducir, de relacionar, de elaborar síntesis. ....”.

“Sólo hay verdadero aprendizaje: cuando hay proceso, cuando hay autogestión de los educandos y cuando se contribuye al desarrollo de la persona y a humanizarla.”<sup>8</sup>.

El Plan Nacional de Formación y Capacitación de Empleados Públicos acoge esta teoría constructivista, porque propone la participación activa de los empleados en su propio aprendizaje, la construcción del conocimiento desde la experiencia y su estrecha relación con su realidad e intereses, como condiciones para que se produzcan aprendizajes.

Con base en la teoría constructivista el Plan Nacional de Formación y Capacitación incorpora en su enfoque la educación basada en problemas para relacionar enseñanza e investigación; de esta manera se aprende re-creado el conocimiento a partir de la búsqueda de respuestas a preguntas que orientan el

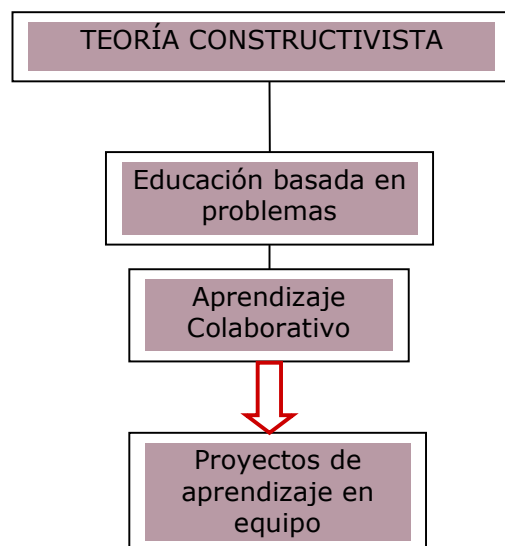
---

<sup>7</sup> Fundamento teórico que orienta la acción pedagógica del docente en la enseñanza y permite responder los siguientes interrogantes: ¿para qué enseñar?, ¿qué enseñar?, ¿cuándo enseñar?, ¿con qué enseñar? y ¿cómo evaluar?, lo cual hace característico un estilo de enseñanza-aprendizaje.

<sup>8</sup> Reflexiones sobre el Quehacer Pedagógico. Carmen Pabón de Reyes. Profesora Titular Universidad Pedagógica Nacional. Digitalizado por RED ACADEMICA.

camino hacia la solución de problemas; la investigación es el proceso metodológico para que se descubra y se apropie el nuevo conocimiento, con la participación activa del sujeto de aprendizaje (estudiante)<sup>9</sup>.

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



El Aprendizaje Colaborativo es una actividad de pequeños 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. En el aprendizaje colaborativo no se da una relación vertical entre el docente o capacitador que posee el conocimiento y el estudiante (sujeto receptor), sino un diálogo entre ambos como iguales.

El Aprendizaje Colaborativo, privilegia, entre otras, la estrategia de enseñanza y de aprendizaje<sup>10</sup> de **PROYECTOS DE APRENDIZAJE EN EQUIPO - PAE**. Esta estrategia implica constituir equipos conformados por personas con diferentes experiencias, que trabajan juntos para realizar proyectos relacionados con su realidad, solucionar problemas y construir nuevos conocimientos.

<sup>9</sup> En este contexto el verbo *investigar* (del que proviene el sustantivo *investigación*), quiere decir, construir nuevos conocimientos, muy diferente a la idea de revisar y recoger el conocimiento ya elaborado en el pasado en un campo determinado, como de hecho lo indica su etimología: "In vestigium ire" (ir tras de los vestigios o huellas).

<sup>10</sup> Estrategia de enseñanza y aprendizaje: Es el camino que el maestro elige para poder lograr en forma adecuada el aprendizaje de los estudiantes. En cuanto al profesor, hace referencia a la secuencia didáctica elaborada y en la cual explica cómo integra los aprendizajes de conceptos, nociones y procedimientos en la disciplina. Además muestra los procesos de evaluación que permiten dar cuenta del cumplimiento de los objetivos de aprendizaje.

Esta estrategia de enseñanza y aprendizaje es útil para que los empleados planeen, ejecuten y evalúen proyectos que tienen aplicación en el mundo laboral y que les permite aprender.

Los integrantes de un proyecto deben asumir el protagonismo y la responsabilidad por su aprendizaje y, simultáneamente, deben propiciar cambios en la labor realizada como consecuencia del desarrollo del proyecto.

Lo expuesto, sirve de sustento para que el Plan Institucional de Capacitación - PIC, se organice a partir de la formulación de PAE, como una estrategia de aprendizaje, donde se propicien el trabajo colaborativo, participativo y activo de los empleados en su aprendizaje.

### **CAPÍTULO 3. FASES PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN – PIC**

---

#### 3.1 ¿Qué es el Plan Institucional de Capacitación – Pic-?

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

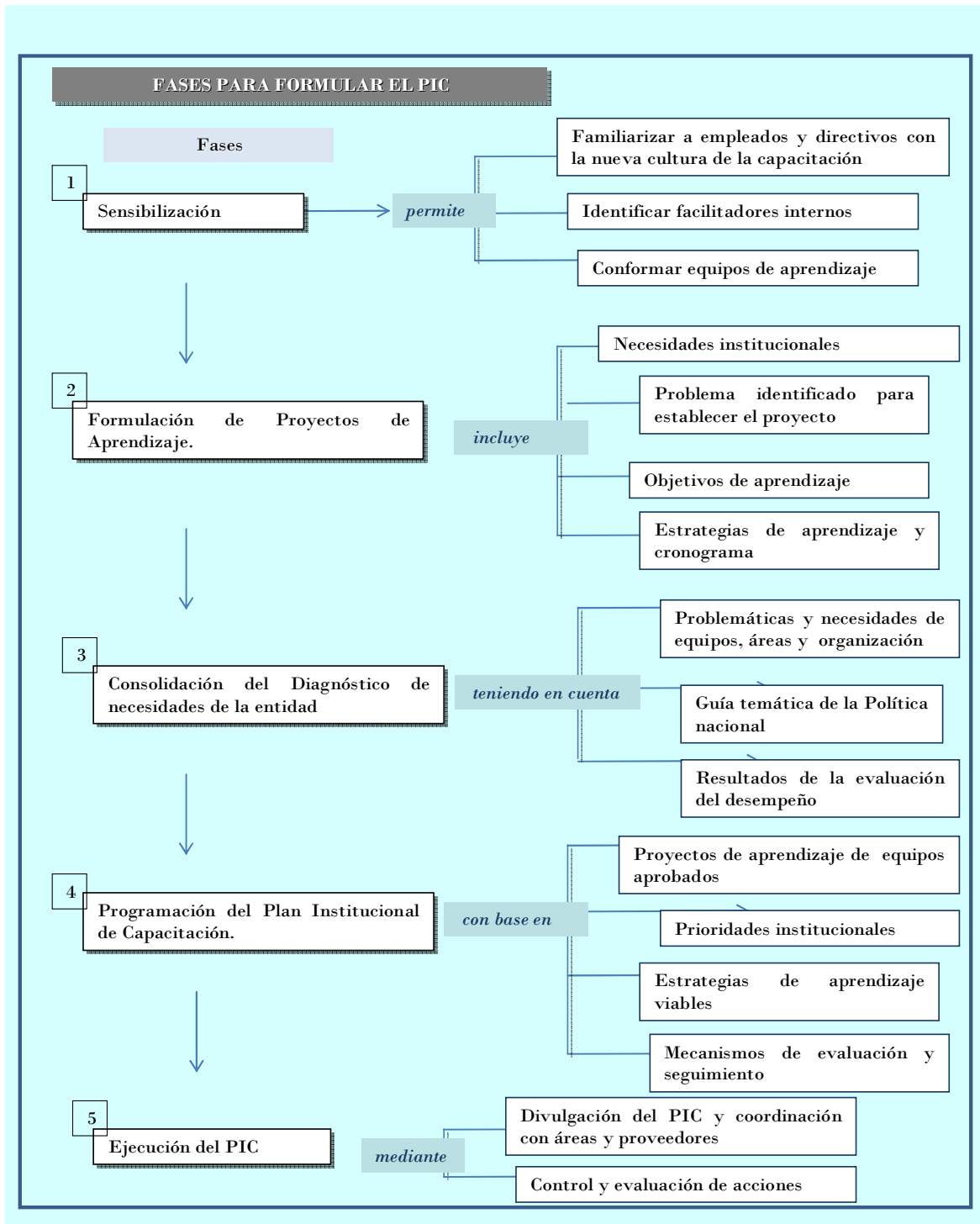
De conformidad con lo establecido en el literal c) del artículo 3 del decreto 1567 de 1998: “Con el propósito de organizar la capacitación internamente, cada entidad formulará con una periodicidad mínima de un año su plan institucional de capacitación”.

#### 3.2 Fases para la Formulación del PIC

El Diseño del Plan Institucional de Capacitación se basa en los proyectos de aprendizaje que responden a necesidades concretas de capacitación para enfrentar un problema o reto estratégico institucional.

En el diseño del Plan Institucional de Capacitación –PIC-, si bien se siguen las etapas tradicionales de diagnóstico, programación, ejecución y evaluación, su organización depende de la formulación de proyectos de aprendizaje, los cuales deben elaborarse bajo la orientación de las áreas de recursos humanos y con la participación de las diferentes áreas de trabajo o dependencias de la entidad, involucrando tanto a jefes como a grupos de empleados.

Las fases en la formulación del PIC son cinco, a saber:



### **FASE 1: Sensibilizar a los Empleados sobre la Capacitación para el Desarrollo de Competencias con base en los Proyectos de Aprendizaje**

Con la sensibilización se busca preparar y motivar a la totalidad del personal en la entidad para que conozca las nuevas orientaciones de la política y la capacitación por competencias, entienda qué son los proyectos de aprendizaje, las situaciones problémicas y los equipos de aprendizaje. En esta fase deben quedar claros los procedimientos a seguir, el contenido y la forma de diligenciar las fichas de aprendizaje colectivo e individual.

Las actividades recomendadas son:

- a. Establecer un cronograma de trabajo para la sensibilización sobre la capacitación por competencias y los proyectos de aprendizaje en equipo.

Los temas indispensables para desarrollar en la sensibilización son:

- Fundamentos del PNFC
- Equipos de aprendizaje y su conformación
- Situaciones problémicas
- Proyectos de aprendizaje en equipo (concepto y manejo de la ficha)
- Proyectos de aprendizaje individual (concepto y manejo de la ficha)
- Responsables y responsabilidades

- b. Sensibilizar a la alta dirección de la entidad sobre la contribución de los proyectos de aprendizaje en equipo al desarrollo de los procesos y el logro de resultados institucionales y comprometerla con su implementación.

- c. Diseñar las estrategias de sensibilización en coordinación con la Comisión de Personal. Esto implicará varias actividades que informen y permitan reflexionar; entre otras, pueden ejecutarse las siguientes: Carteles alusivos, agradables y con mensajes claros y motivadores; un noticiero, ejercicios de tipo lúdico, etc; en general deben utilizarse metodologías pedagógicas lúdicas y vivenciales, por ejemplo:

<b>Actividad</b>	<b>Fecha</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos necesarios</b>
Periódico mural con preguntas sobre la política de capacitación	I semana	Área de Recursos Humanos y Área de Comunicaciones	Papel periódico Marcadores Imágenes
Dinámica de Lotería sobre proyectos de aprendizaje	II semana	Área de Recursos Humanos y Comisión de Personal	Papel periódico Marcadores Guía para formular proyectos de aprendizaje

- d. Orientar la identificación de facilitadores<sup>11</sup> internos por parte de los equipos de aprendizaje, según las fortalezas para atender los temas y problemas institucionales seleccionados.
- e. Brindar las herramientas y orientaciones necesarias para que los facilitadores cumplan con su labor al interior de los equipos de aprendizaje.
- f. Planear el proceso de formulación de los proyectos de aprendizaje, coordinando con las áreas las fechas de reunión y elaboración.

## **FASE 2. Formular Proyectos de Aprendizaje**

Los proyectos de aprendizaje en equipo deberán ser formulados por los empleados que se organicen en los diferentes equipos y áreas de trabajo de la entidad para responder a problemas o retos institucionales con la asesoría del área de recursos humanos.

El Área de Recursos Humanos debe asesorar permanentemente en la formulación de proyectos de aprendizaje a las dependencias u oficinas de la entidad y a los equipos de aprendizaje constituidos.

Las actividades recomendadas son:

- a. Asesorar y proporcionar información para que los empleados de las diferentes áreas o dependencias de la entidad, identifiquen los problemas o retos institucionales de su interés.
- b. Organizar y orientar el registro de la información sobre problemas y retos institucionales estratégicos para que sirvan de referente en la identificación de Proyectos de Aprendizaje en Equipo.

Para ello las áreas u oficinas que tienen que ver con el planeamiento estratégico y la evaluación institucional (Planeación, Control Interno, la alta dirección, Recursos Humanos y el equipo MECI-CALIDAD) deben registrar los resultados de sus informes, en la matriz “Informes para Priorizar Problemas o Retos Institucionales en Proyectos de Aprendizaje”, clasificados por oficinas, dependencias o áreas de trabajo:

- El objetivo institucional y los planes, programas y proyectos formulados en el plan estratégico para cumplir su misión. Se deben considerar las prioridades formuladas por el director del organismo y la alta dirección, así como los considerados prioritarios por el jefe de área.
- El informe de gestión de Control Interno, evaluación y acciones de mejora formuladas.

---

<sup>11</sup> Facilitadores. Empleado de la entidad que por sus conocimientos y habilidades puede orientar la temática escogida por el equipo de trabajo.

- El análisis de los procesos estratégicos que agregan valor a la calidad del servicio y de las no conformidades
- Los resultados de la medición de brecha de las competencias comportamentales<sup>12</sup>.
- Los resultados de la evaluación del desempeño de los empleados del área –plan de mejoramiento<sup>13</sup> y

INFORMES PARA PRIORIZAR PROBLEMAS O RETOS INSTITUCIONALES EN PROYECTOS DE APRENDIZAJE					
OFICINAS O ÁREAS DE TRABAJO	Objetivos, programas o proyectos del Plan Estratégico	Evaluación de Control Interno	Procesos estratégicos y no conformidades	Resultados de la Evaluación del Desempeño	Resultados de la Brecha competencias comportamentales
Secretaría de Salud Pública					
Secretaría de Educación					
Secretaría de Obras Públicas					
Dirección Administrativa y Financiera					

- c. Suministrar a las áreas o dependencias de la entidad la información contenida en la matriz sobre prioridades institucionales.
- d. Presentar la guía temática contenida en el PNFC<sup>14</sup> haciendo hincapié en que los temas relacionados en ésta pueden ser convertidos en problemas de aprendizaje en sí mismos, o pueden hacer parte de las soluciones a dichos problemas. En todo caso, antes de definir los proyectos de aprendizaje a adelantar, cada equipo deberá hacer una revisión de las temáticas enunciadas a fin de escoger aquellas que guarden relación estrecha con la problemática abordada.
- e. Facilitar a cada una de las áreas el Manual Específico de las Funciones y Competencias Laborales de la Entidad, para que los equipos de aprendizaje analicen las competencias funcionales relacionadas con los problemas o retos institucionales identificados en los proyectos.

<sup>12</sup> La medición de la brecha es el resultado de la evaluación de las competencias comportamentales de los empleados de la entidad, la cual debe ser realizada por las áreas de personal con base en instrumentos de evaluación que pueden ser diligenciados por diferentes evaluadores (jefes, compañeros de trabajo y la autoevaluación); los resultados de esta evaluación serán incluidos en el diagnóstico de necesidades del proyecto de aprendizaje. La evaluación del desempeño será una de las evaluaciones para determinar la brecha en cada funcionario.

<sup>13</sup> Según lo establecido en el Acuerdo 17 de 2008 por la Comisión Nacional del Servicio Civil, los compromisos comportamentales o competencias comportamentales establecidas en la normatividad vigente, solo podrán valorarse con fines ligados a planes de mejoramiento y su evaluación no incidirá en la calificación de servicios del empleado. En todo caso sólo podrán valorarse tres de estas competencias.

<sup>14</sup> Ver Guía Temática del Plan Nacional de Formación y Capacitación 2007. Pág 32 a 39.

- f. Presentar a los jefes de área, en forma detallada y por escrito, los resultados de la medición de la brecha de las competencias comportamentales incluidas en el Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales de la Entidad, a fin de informarlos sobre las necesidades de desarrollo que cada uno de los funcionarios a su cargo tienen en este sentido, para que sirvan de referente como problemas de aprendizaje y sean tenidas en cuenta a la hora de conformar equipos de aprendizaje.
- g. Orientar a los jefes de área o dependencia en el proceso de priorización de problemas o retos institucionales, así como en la posterior validación de los proyectos formulados por los equipos de trabajo bajo su responsabilidad.
- h. Revisar que los proyectos de aprendizaje estén formulados según los criterios técnicos y necesidades institucionales, valorando si los objetivos, las estrategias y método de aprendizaje y recursos formulados en los proyectos, son los adecuados para resolver las necesidades de capacitación.

### **FASE 3. Consolidar el Diagnóstico de Necesidades a partir de los Proyectos de Aprendizaje en Equipo**

En esta fase el área de recursos humanos agrupa y clasifica las situaciones problemáticas y las necesidades de capacitación identificadas en los proyectos de aprendizaje con el fin de organizarlas y establecer prioridades para su realización; esta agrupación puede realizarse por áreas, oficinas o dependencias de las entidades. Esta fase implica:

- a. Validar la formulación de problemas y necesidades de acuerdo con los criterios y prioridades establecidos en la planeación institucional y en las necesidades de mejoramiento, asegurándose de que estén incluidas las competencias comportamentales y las competencias funcionales a desarrollar, evidenciadas en la medición de brechas y en los análisis realizados por los equipos de aprendizaje.
- b. Agrupar la información sobre situaciones problemáticas y necesidades de capacitación identificadas en los proyectos de aprendizaje clasificándolas por áreas de trabajo.
- c. Clasificar necesidades de capacitación identificadas que afecten varias áreas de trabajo o que se relacionen con temas transversales a la organización. Para cumplir con este agrupamiento debe previamente realizarse una labor de clasificación de la información.
- d. Clasificar los resultados de la medición de la brecha de las competencias comportamentales identificada, entre otras, en la evaluación del desempeño de los empleados, para determinar las necesidades de desarrollo de los funcionarios, y así conformar equipos de aprendizaje según las competencias a desarrollar.

- e. Identificar y clasificar temáticas transversales que afecten a varias áreas y/o niveles jerárquicos, con base en la Guía Temática del PNFC, para conformar los equipos de aprendizaje que sean necesarios.
- f. Clasificar las necesidades de capacitación identificadas con base en el análisis de las competencias funcionales establecidas para los empleos en el Manual Específico de las Funciones y Competencias Laborales de la Entidad, realizado por el equipo de aprendizaje, que se relacionen con la necesidad o problema institucional seleccionado en el proyecto.
- g. Analizar los problemas y necesidades de capacitación identificados por las áreas conjuntamente con el área de Planeación institucional.
- h. Priorizar situaciones problema de los proyectos de aprendizaje, clasificándolas por áreas conjuntamente con la Comisión de Personal y el área de Planeación institucional. Para realizar la priorización es necesario asignar puntos a los problemas de aprendizaje identificados que se relacionen directamente con los procesos y proyectos que agregan valor a la misión institucional. Esta priorización puede realizarse considerando proyectos que impacten transversalmente a los empleados por nivel jerárquico y grado salarial.
- i. Presentar el diagnóstico con el análisis general de problemáticas detectadas y las priorizadas justificando su incidencia en el logro de los objetivos institucionales.

CONSOLIDADO DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION

DEPENDENCIA O ÁREA DE TRABAJO	NECESIDADES DE CAPACITACIÓN								
	Problema o reto institucional identificado	Prioridad para el área		Necesidades de Capacitación Identificadas	Población objetivo por nivel				
		alta	Baja		Directivos	Asesor Profesional	Técnico Asistencial	Prioridad Comisión de Personal	
						alta	Media	Baja	

#### **FASE 4. Programar el PIC Institucional con base en los Proyectos de Aprendizaje**

Programar el PIC significa tomar decisiones sobre los problemas de aprendizaje que serán atendidos, organizar las actividades de capacitación a desarrollar y determinar la mejor distribución de los recursos y medios disponibles. Es necesario entonces planificar los recursos y estrategias más apropiadas para lograr su realización.

Para programar deben realizarse las siguientes actividades:

- a. Organizar la programación del PIC, con base en la prioridades realizadas conjuntamente con la Comisión de personal, para ello deben agruparse los proyectos de aprendizaje por áreas de trabajo, procesos institucionales o temas transversales que agrupen empleados por nivel jerárquico o funciones (ejemplo gestión de la contratación).
- b. Establecer objetivo general del PIC, justificar el propósito del mismos en relación con su nivel de incidencia en el logro de los objetivos institucionales
- c. Establecer objetivos específicos del PIC con los cambios que se esperan en las áreas de trabajo como resultado de los proyectos de aprendizaje en equipo.
- d. Analizar las estrategias o métodos de aprendizaje de aprendizaje propuestas por los equipos y clasificarlas, según se requieran recursos internos o externos para adelantar la capacitación.
- e. Elaborar el presupuesto del PIC y prever todos los recursos financieros y no financieros para la realización de las actividades de capacitación previstas en los Proyectos de Aprendizaje priorizados. Para presupuestar es necesario estudiar los costos de los eventos de capacitación requeridos.
- f. Aprobar los proyectos de aprendizaje e informar a las áreas.
- g. Programar los eventos previstos en los proyectos de aprendizaje, organizando los cronogramas de ejecución en coordinación con las áreas.
- h. Programar la evaluación y el seguimiento del PIC e identificar los indicadores a utilizar, las fechas de registro y las fuentes de información (ver capítulo 5 sobre indicadores).
- i. Programar el seguimiento a la implementación de los proyectos de aprendizaje en equipo.

#### **FASE 5. EJECUCIÓN DEL PIC**

Implica poner en marcha las distintas acciones para garantizar la realización de las estrategias o métodos de aprendizaje previstas en los proyectos de aprendizaje; para ello es necesario:

- a. Elaborar términos de referencia o requisitos para contratar la capacitación externa para que esta cumpla con el enfoque pedagógico de capacitación para el desarrollo de competencias laborales.
- b. Identificar los capacitadores internos, externos y los centros de enseñanza que cumplan con los criterios pedagógicos de capacitación por competencias.
- c. Reclutar a los capacitadores internos o externos.

- d. Presupuestar, programar y ejecutar las acciones de capacitación externas.
- e. Proporcionar o garantizar que los capacitadores tengan la formación y la cualificación técnica necesarias bajo el enfoque de competencias.
- f. Organizar y proporcionar los recursos materiales indispensables.
- g. Facilitar y garantizar el acceso de los empleados a las estrategias de aprendizaje previstas.
- h. Ordenar, coordinar y controlar la acción de aprendizaje y la evaluación prevista en los proyectos de aprendizaje.
- i. Coordinar los procesos de multiplicación o réplica de las capacitaciones externas recibidas por los empleados.
- j. Realizar la evaluación y el seguimiento del PIC aplicando y analizando los indicadores seleccionados.
- k. Realizar el seguimiento a la implementación de los proyectos de aprendizaje en equipo.
- l. Presentar informes sobre el avance del PIC y el logro de resultados e impactos.

**RESPONSABLES Y RESPONSABILIDADES EN LAS DIFERENTES FASES DE FORMULACION DEL PIC**

RESPONSABLES	RESPONSABILIDADES
<b>ÁREA DE RECURSOS HUMANOS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sensibiliza e instruye sobre la política de Formación y Capacitación, sobre los proyectos de aprendizaje en equipo y sobre el PIC en general. Incluir a la Comisión de Personal en la sensibilización.</li> <li>2. Acompaña a cada área en la definición de los proyectos de aprendizaje, ajustando las propuestas a la metodología prevista.</li> <li>3. Capacita y asesora a los equipos de aprendizaje que se conformen en el desarrollo de cada una de las etapas.</li> <li>4. Programa reuniones con la Comisión de Personal para definir los proyectos que se plasmarán en el PIC.</li> <li>5. Elabora cronograma para el desarrollo del PIC.</li> <li>6. Administra la oferta de capacitación externa teniendo en cuenta las exigencias de la capacitación por competencias.</li> <li>7. Hace seguimiento y evaluación a los proyectos de aprendizaje y al PIC</li> <li>8. Identifica empleados que puedan actuar como facilitadores de los proyectos en las diferentes áreas.</li> <li>9. Selecciona y capacita a los facilitadores en su labor de apoyo a los equipos de aprendizaje. Estos facilitadores deberán recibir preparación en pedagogía.</li> <li>10. Capacita a los jefes inmediatos sobre los proyectos de aprendizaje y su funcionamiento, teniendo en cuenta que éstos deben ser un apoyo facilitando el desarrollo de los proyectos, realizando su seguimiento y evaluación y permitiendo su transferencia al trabajo.</li> <li>11. Monitorea permanentemente el PIC.</li> </ol>

<p><b>OFICINA DE PLANEACIÓN</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pone a disposición de las áreas el POA resaltando lo estratégico para la entidad</li> <li>2. Apoya a la Comisión de Personal en el tema de indicadores para evaluar el PIC</li> <li>3. Apoya la evaluación de impacto del PIC</li> </ol>
<p><b>DIRECTORES, COORDINADORES DE ÁREA, JEFES INMEDIATOS</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promueven en sus áreas de trabajo la formulación de proyectos de aprendizaje, una vez finalice la planeación institucional.</li> <li>2. Orientan la formulación de los proyectos de aprendizaje.</li> <li>3. Priorizan problemas o retos institucionales del área.</li> <li>4. Proporcionan información sobre los proyectos y objetivos estratégicos del área y de la entidad.</li> <li>5. Participan en las reflexiones de los equipos para establecer la situación problemática.</li> <li>6. Avalan los proyectos de aprendizaje formulados por los empleados de su área de trabajo.</li> <li>7. Priorizan proyectos estratégicos de área.</li> <li>8. Garantizan el cumplimiento del plan de aprendizaje de los empleados, así como los espacios para reuniones y horarios de aprendizaje.</li> <li>9. Evalúan la aplicación del aprendizaje en el puesto de trabajo.</li> <li>10. Realizan el seguimiento al desarrollo de proyectos de aprendizaje.</li> </ol>
<p><b>SERVIDORES PÚBLICOS</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conforman equipos de aprendizaje.</li> <li>2. Participan en la formulación e implementación de los proyectos de aprendizaje en equipo.</li> <li>3. Asumen actividades y las desarrollan para el aprendizaje del equipo.</li> <li>4. Documentan su portafolio de evidencias, en la ficha de desarrollo individual.</li> <li>5. Realizan el seguimiento y evalúan el proceso de aprendizaje individual y de equipo.</li> <li>6. Aplican los aprendizajes a la solución del problema identificado.</li> </ol>
<p><b>COMISIÓN DE PERSONAL</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Participa en la formulación y evaluación del PIC.</li> <li>2. Apoya la divulgación de la metodología de proyectos de aprendizaje en equipo.</li> </ol>
<p><b>OFICINA DE CONTROL INTERNO</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Suministra información sobre los resultados de las evaluaciones de las áreas, resaltando las acciones de mejoramiento detectadas.</li> <li>2. Apoya la evaluación del impacto de la capacitación, registrando la situación ex-ante y ex-post de las problemáticas priorizadas en el PIC.</li> </ol>
<p><b>FACILITADORES</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Orientan al equipo de empleados en todas las fases del proyecto de aprendizaje.</li> <li>2. Apoyan, motivan y orientan permanentemente a los miembros del equipo.</li> <li>3. Desarrollan actividades para compartir, difundir e integrar conocimiento en las diferentes áreas de la entidad</li> <li>4. Comunican las dificultades que se presentan para que se puedan subsanar oportunamente.</li> </ol>

## **CAPÍTULO 4. EL PROYECTO DE APRENDIZAJE EN EQUIPO PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS LABORALES**

---

### **4.1 ¿Qué es el proyecto de aprendizaje?**

El proyecto de aprendizaje en equipo comprende un conjunto de acciones programadas y desarrolladas por un grupo de empleados para resolver necesidades de aprendizaje y, al mismo tiempo, transformar y aportar soluciones a los problemas de su contexto laboral.

El proyecto de aprendizaje se concreta en un plan de acción, en el que se formulan las actividades de formación y capacitación necesarias, se establecen actividades para buscar, procesar y analizar información en equipo y se acuerdan mecanismos de evaluación.

El proyecto de aprendizaje surge de un problema, dificultad o desafío que enfrenta un grupo de empleados para obtener resultados laborales o enfrentar retos que se presenten para mejorar el servicio o producto.

En el proyecto de aprendizaje en equipo la situación de trabajo se convierte en una situación de aprendizaje compartida.

### **¿Cómo conformar equipos de aprendizaje?**

Los equipos son una forma de organizar a los empleados para facilitar el aprendizaje con base en los proyectos y favorecer la participación activa del servidor en el mismo.

La conformación del equipo depende del problema a resolver:

- si ya existen equipos de empleados que tengan claramente definido un problema sobre el que quieran o deban trabajar, o si hay algún problema o reto que les interese trabajar, es fácil conformar el equipo de aprendizaje.
- Pero, si el problema no está claro, es necesario trabajar primero en su definición y luego, conformar el equipo.

La composición de los equipos no necesariamente debe limitarse a la dependencia a la que pertenecen los empleados; puede extenderse a varias áreas de la estructura organizativa de la entidad, si el reto es fortalecer la implementación de procesos o asuntos que afectan a empleados de un mismo nivel jerárquico; también se pueden considerar las redes de trabajo que se

establecen entre entidades. Un funcionario podrá pertenecer a más de un equipo y, por tanto, adelantar más de un proyecto de aprendizaje.

Los equipos de aprendizaje podrán integrarse por empleados de un mismo nivel jerárquico que tienen funciones y responsabilidades similares y/o que deban fortalecer sus competencias para mejorar los procesos organizacionales del sistema de gestión de la calidad, así como la prestación de los servicios a cargo de la entidad. Por ejemplo, en el manejo del proceso de gestión documental o del archivo de la entidad deben participar los empleados que tengan responsabilidades administrativas relacionadas con el archivo.

El equipo de aprendizaje debe ser pequeño y preferiblemente no debe superar los 10 miembros.

Cada equipo elige un líder, cuya función es dinamizar los procesos, coordinar reuniones y realizar los registros y trámites necesarios. Adicionalmente, el equipo recibe el apoyo de un facilitador quien monitorea (recoge información) y retroalimenta (suministra información sobre lo observado) el proceso orientando sobre la pertinencia del problema eje del proyecto y sobre las estrategias para potenciar el aprendizaje al interior del equipo.

**Los facilitadores** deben ser personas que se destaquen por ser positivas, empeñadas en trabajar de la mejor manera posible y con facilidades para relacionarse y comunicarse, además de tener un buen dominio del problema planteado por el equipo.

#### **4.2 Pasos para desarrollar el Proyecto de Aprendizaje en Equipo – PAE-**

El proyecto de aprendizaje debe ser planeado por el grupo de empleados que conforman el equipo, para ello deben realizar los siguientes pasos:

- a. Establecer la situación problémica de interés.
- b. Definir fortalezas y saberes actuales para resolver el problema.
- c. Analizar e identificar necesidades de capacitación.
- d. Definir los objetivos de aprendizaje.
- e. Elaborar un plan de aprendizaje de equipo.
- f. Formular el plan de aprendizaje individual.
- g. Evaluar el aprendizaje.

Para facilitar la formulación del proyecto de aprendizaje en equipo debe diligenciarse la ficha que aparece en el **Anexo A**, cumpliendo las orientaciones y pasos que se describen a continuación.

Complementariamente, cada uno de los integrantes del equipo debe diligenciar una ficha con el plan de aprendizaje individual (**ver anexo B**), cuyo principal propósito es el de permitir el registro de cada una de las fases del proceso, los alcances del mismo, las acciones, logros, retrocesos y el avance frente a los objetivos de aprendizaje planteados.

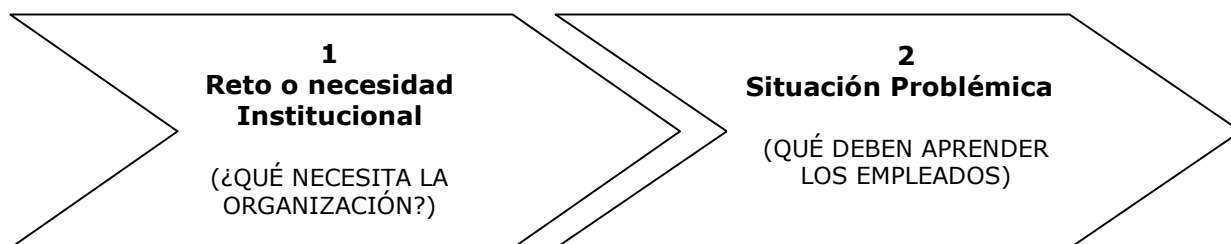
### a. Establecer la situación problemática

Una situación problemática es una exigencia o dificultad que las personas identifican cuando no logran comprender o explicar una situación y sienten la necesidad de tener mayor conocimiento sobre ella y de buscar las respuestas; surge de una necesidad laboral relacionada con los proyectos o procesos estratégicos que debe desarrollar la entidad para cumplir su misión.

Para establecer la situación problemática el equipo debe analizar la información existente en la entidad relacionada con necesidades, dificultades, retos o problemas institucionales, para el desarrollo de proyectos o procesos estratégicos que requieren del trabajo de un grupo de empleados para su atención y desarrollo.

En **primer lugar**, los empleados deben ESTABLECER UN RETO, NECESIDAD O PRIORIDAD INSTITUCIONAL que les exija mayor conocimiento para resolverlo. **Luego** definen LA SITUACIÓN PROBLÉMICA que orientará su proyecto de aprendizaje.

*Las necesidades, dificultades, retos o prioridades institucionales deben entenderse como una oportunidad para aprender*



El reto o necesidad institucional puede ser establecido:

- Por el equipo directivo, el área de planeación o el jefe inmediato, al priorizar previamente situaciones de mayor impacto por su significativo porcentaje de cubrimiento de las necesidades institucionales, con base en las cuales los grupos de empleados formulan su situación problemática y el proyecto de aprendizaje.
- Por los empleados, como resultado de la identificación de intereses y oportunidades de nuevos aprendizajes para el equipo de trabajo institucional.

En cualquiera de los dos casos es necesario que se ordenen, analicen y tengan en cuenta los diversos informes que realizan permanentemente las áreas u oficinas que tienen que ver con el planeamiento estratégico y la evaluación

institucional (Planeación, Control Interno, la alta dirección, Recursos Humanos y el equipo MECI-CALIDAD). Los jefes de personal en coordinación con las áreas de planeación garantizarán que esta información se suministre a todas las áreas de la entidad.

En conclusión, primero se define la necesidad o reto institucional y después la situación problemática para adelantar su aprendizaje;

Una vez definido el RETO O NECESIDAD INSTITUCIONAL los integrantes del equipo, deben realizar una lluvia de ideas sobre diversas formas de resolverlo y identificando las dudas o interrogantes que surgen en el análisis del mismo: ESTA ES LA SITUACIÓN PROBLÉMICA, lo que no se sabe y que motiva a buscar información y aprender.

Las preguntas aparecen cuando las explicaciones a la solución de la NECESIDAD O RETO INSTITUCIONAL se agotan desde el conocimiento que tienen los integrantes del grupo, y se hace evidente la necesidad de nuevos conocimientos para enfrentar la necesidad o reto institucional de la mejor manera y llegar a la solución requerida.

El grupo debe analizar la situación y proponer de manera creativa las diferentes alternativas de solución en las cuales estará comprometido todo el equipo de estudio a través de actividades de investigación y aprendizaje, programadas dentro del proyecto de aprendizaje en equipo.

Debe ser claro que no se trata únicamente de resolver el problema, sino de aprender a partir del mismo.

Una vez identificada la situación problemática, el paso a seguir es escribirla a través de una frase afirmativa o de una pregunta. Ver los siguientes ejemplos:

- ¿Cuáles son las herramientas gerenciales apropiadas para motivar al personal al cumplimiento de los objetivos, metas que se tracen y asumir creativa y eficientemente nuevos retos?
- ¿Cuáles son los procesos administrativos y contables en uso en la empresa X?
- Carecemos de información completa respecto a la organización y administración de la contabilidad de la empresa X

En el ejemplo que aparece a continuación, el grupo de trabajo podrá seguir cada uno de los pasos propuestos, para diligenciar la información que resulta del análisis, y diligenciar la ficha del Proyecto de Aprendizaje en Equipo.

*En el numeral 2 de la Ficha de Proyecto de aprendizaje- Problema de aprendizaje-, el grupo debe registrar la situación problémica identificada.*

**2. Problema de aprendizaje:** Situación que sustenta el proyecto de aprendizaje y que afecta el desarrollo del trabajo o actividad o proceso de la entidad.

**Ejemplo: Necesidad o reto institucional:** En el hospital municipal se ha producido alta rotación de personal directivo y dificultades en el servicio, de acuerdo con el informe de control interno esta situación es generada porque en el proceso de selección no se están utilizando las pruebas adecuadas.

**Situación problémica:** ¿Cómo determinar cuáles son las pruebas más indicadas para mejorar el proceso de selección meritocrático?

**b. Definir el balance de las fortalezas y saberes previos o actuales para resolver la situación problémica indentificada**

Frente a la situación problémica identificada el grupo de empleados ya posee unos saberes (conocimientos, habilidades, actitudes). Antes de planear los aprendizajes requeridos es necesario realizar un inventario de lo que ya se sabe.

Los empleados que integran el equipo deben responder a la pregunta: ¿Qué sabemos para resolver el problema?; debe identificarse lo que se sabe (conocimientos, habilidades, actitudes, es decir las tres dimensiones de la competencia. Ser, saber y hacer) **y** las fortalezas y capacidades que cada miembro del equipo tiene. Deben reconocerse, además las ideas y prejuicios sobre el tema trabajado.

Para analizar los saberes puede revisarse lo establecido en Manual Específico de las Funciones y Competencias Laborales de la Entidad, analizando los conocimientos requeridos y los criterios de desempeño de las competencias funcionales que contribuyan a resolver la necesidad o reto institucional y las conductas asociadas establecidas en las competencias comportamentales. Deben identificarse otros saberes (conocimientos, habilidades y actitudes) que se tengan para resolver la situación problémica y que no estén descritos en el Manual.

El balance de las fortalezas y saberes actuales debe responder al siguiente interrogante:

**¿QUÉ CONOCIMIENTOS (saber), HABILIDADES (hacer) y ACTITUDES (ser) TIENE EL GRUPO HOY PARA RESOLVER EL PROBLEMA? (ver definiciones en el Glosario)**

Los saberes previos por cada una de las dimensiones del aprendizaje se deben registrar en la columna de la derecha de la ficha del proyecto de aprendizaje en equipo. Para mayor ilustración se presenta el siguiente ejemplo de aprendizajes previos en relación con el problema planteado anteriormente:

<p><b>2. Problema de aprendizaje:</b> Situación que sustenta el proyecto de aprendizaje y que afecta el desarrollo del trabajo o actividad o proceso de la entidad.</p>	
<p><b>Ejemplo: Necesidad o reto institucional:</b> En el hospital municipal se ha producido alta rotación de personal directivo y dificultades en el servicio, de acuerdo con el informe de control interno; esta situación es generada <b>porque</b> en el proceso de selección no se están utilizando las pruebas adecuadas.</p>	
<p><b>Situación problemática:</b> ¿Cómo determinar cuáles son las pruebas más indicadas para mejorar el proceso de selección meritocrático?</p>	
<p><b>Necesidades de Capacitación:</b> Elaborar una lista de lo que se necesita saber, hacer y ser para resolver el problema.</p>	<p><b>Saberes previos para resolver el problema.</b> Los integrantes del equipo deben responder: ¿Qué sabemos (saberes, habilidades, actitudes) hoy para resolver el problema?</p>
<p><b>SABERES</b> ¿?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las vacantes de carrera administrativa en el sector público deben proveerse mediante concursos</li> <li>▪ La Ley 909 de 2004 y los Decretos 1227 y 760 de 2005 reglamentan la selección de empleados de carrera administrativa.</li> </ul>
<p><b>SABER HACER</b> ¿?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaborar prueba de antecedentes</li> <li>▪ Realizar entrevistas de selección</li> </ul>
<p><b>ACTITUDES</b> ¿?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Garantizar que sea el Mérito, el único principio que rige el proceso de selección de empleados de carrera.</li> <li>▪ Reconocer la libre concurrencia y la igualdad en el ingreso a todos los ciudadanos que acrediten requisitos en un proceso de selección.</li> </ul>

**c. Analizar e identificar las necesidades de capacitación del equipo relacionadas con la situación problemática detectada**

El grupo debe realizar su diagnóstico de necesidades de capacitación; para ello, debe elaborar una lista de preguntas sobre lo que se necesita saber y hacer para poder solucionar la *necesidad o reto institucional*.

Las preguntas del grupo, corresponden a dudas e interrogantes sobre aquellos aspectos que los empleados deben investigar, proponer y ejercitar para mejorar su desempeño y el de sus compañeros de trabajo, **para** resolver el la necesidad o reto institucional establecido, y que permitan el desarrollo de las competencias requeridas para su solución.

Por lo tanto, en el diagnóstico se incluyen los conceptos, habilidades y actitudes que debe dominar el grupo de empleados y que deben ser identificados en la valoración de la brecha<sup>15</sup> (diferencia entre el desempeño actual y el perfil del

<sup>15</sup> Tal como se indicó en los pasos para la Formulación del PIC, Capítulo 3, para la valoración de la brecha de las competencias comportamentales el área de recursos humanos debe proporcionar un instrumento que permita dicha evaluación. El grupo de funcionarios puede realizar una autoevaluación de las competencias comportamentales requeridas para la solución del problema institucional, analizando el nivel de desarrollo de las conductas asociadas a cada una de ellas y establecidas en el Manual Específico de Funciones y

cargo establecido en el Manual específico de funciones y competencias laborales) tanto de las competencias comportamentales como de las competencias funcionales<sup>16</sup>, las cuales debe guardar relación directa con la *necesidad o reto institucional* establecido, para incorporarlas en el análisis de necesidades para la solución del mismo.

Así, las competencias funcionales y comportamentales que es necesario desarrollar se definen y mejoran durante el propio proceso de análisis y solución de la situación problemática seleccionada por el equipo del proyecto.

Adicionalmente, el equipo debe identificar los temas de la Guía Temática establecidos en la Política Nacional de Capacitación que guardan relación con el problema institucional seleccionado, frente a los cuales también deben identificarse necesidades de capacitación.

El diagnóstico debe efectuarse considerando las tres dimensiones de la competencia. Ser, saber y hacer, por lo tanto debe responder al siguiente interrogante:

**¿QUE SABERES (CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES) SE NECESITAN PARA RESOLVER EL PROBLEMA?<sup>17</sup>**

***El grupo debe registrar en el numeral 2 de la ficha del proyecto de aprendizaje en equipo qué necesita saber, hacer y ser para resolver la situación problemática planteada.***

Continuado con el ejemplo del paso anterior se presentan algunos ejemplos de necesidades de capacitación:

<p><b>2. Problema de aprendizaje:</b> Situación que sustenta el proyecto de aprendizaje y que afecta el desarrollo del trabajo o actividad o proceso de la entidad.</p>	
<p><b>Ejemplo: Necesidad o reto institucional:</b> En el hospital municipal se ha producido alta rotación de personal directivo y dificultades en el servicio, de acuerdo con el informe de control interno esta situación es generada por que en el proceso de selección no se están utilizando las pruebas adecuadas.</p>	
<p><b>Situación problemática:</b> ¿Cómo determinar cuáles son las pruebas más indicadas para mejorar el proceso de selección meritocrático?</p>	
<p><b>Necesidades de Capacitación:</b> Elaborar una lista de lo que se necesita saber, hacer y ser para resolver el problema; incluir temas de la Guía temática.</p>	<p>Saberes previos para resolver el problema. Los integrantes del equipo deben responder: ¿Qué sabemos (saberes, habilidades, actitudes) hoy para resolver el problema?</p>

Competencias Laborales de la entidad y compararlas con los resultados de la evaluación de competencias realizada por el jefe inmediato.

<sup>16</sup> Las competencias funcionales deben estar establecidas en los Manuales Específicos de Funciones y Requisitos. Se deben evaluar las competencias funcionales directamente relacionadas con la solución del problema institucional establecido por el equipo del proyecto de aprendizaje.

<sup>17</sup> Revisar las definiciones de conocimientos, habilidades, actitudes y características personales citadas en el paso anterior.

<p><b>SABERES</b></p> <p>¿Qué pruebas se utilizan en los procesos de selección?</p> <p>¿Qué es una prueba psicométrica?</p> <p>¿Cuáles son las pruebas psicométricas?</p>	<p>Las vacantes de carrera administrativa en el sector público deben proveerse mediante concursos</p> <p>La Ley 909 de 2004 y los Decreto 1227 y 760 de 2005 reglamentan la selección de empleados de carrera administrativa.</p>
<p><b>SABER HACER</b></p> <p>¿Cómo se diseña una prueba psicométrica?</p> <p>¿Cómo se escoge la prueba psicométrica más adecuada para cada uno de los empleos?</p>	<p>Elaborar prueba de antecedentes</p> <p>Realizar entrevistas de selección</p>
<p><b>ACTITUDES</b></p> <p>¿Cuál debe ser el comportamiento de un seleccionador en la aplicación de pruebas psicométricas?</p> <p>¿Qué derechos se deben proteger a los participantes en el proceso de selección?</p>	<p>Garantizar que sea el Mérito, el único principio que rige el proceso de selección de empleados de carrera.</p> <p>Reconocer la libre concurrencia e igualdad en el ingreso a los ciudadanos que acrediten requisitos en un proceso de selección.</p>

#### d. Definir los objetivos de aprendizaje colectivos

El equipo debe formular un objetivo general de solución del problema en el que se defina en forma general los cambios que se presentarán en el área de trabajo y los aprendizajes necesarios para generarlos.

Adicionalmente, se definen los objetivos específicos en función de saberes, habilidades o actitudes que debe desarrollar el grupo para resolver el problema. Podría ilustrarse con un gráfico como el siguiente:



Los objetivos deben:

- Expresar con claridad los aprendizajes que se pretende alcanzar.
- Precisar las competencias que debe desarrollar el empleado para resolver el problema.
- Utilizar verbos en infinitivo o en futuro indicativo en su elaboración, que designen las **acciones** esperadas. Por ejemplo, "el empleado estará en condiciones de exponer...", o "el empleado expondrá ...."

Objetivos de aprendizaje	Ejemplos
De conocimientos	Analizar, conocer, describir, enumerar, explicar, recordar, relacionar, resumir, etc.
De habilidades	Aplicar, construir, demostrar, elaborar, experimentar, hacer, manejar, usar, utilizar, planificar, etc.
De actitudes	Aceptar, apreciar, preferir, respetar, sentir, tolerar, valorar, etc

Continuando con el problema de aprendizaje identificado en ejemplo anterior, los objetivos de aprendizaje colectivo podrían ser:

### **Objetivo colectivo para solución de la necesidad institucional**

Definir las pruebas psicotécnicas y su esquema de aplicación y evaluación, que aseguren un proceso de selección meritocrático para los empleos del nivel directivo, vacantes en el hospital municipal con criterios de equidad y conforme a las exigencias de desempeño de los mismos.

### **Objetivos específicos de aprendizaje**

- Identificar las características de las pruebas psicométricas (SABER)
- Comparar y contrastar las pruebas psicométricas estudiadas para evaluar sus aplicaciones y ventajas y los diferentes ámbitos de aplicación (SABER).
- Conformar una batería de pruebas psicométricas (HACER) .
- Reconocer dilemas relacionados con problemas de inequidad en el diseño y aplicación de pruebas psicométricas y analizar alternativas de solución, considerando los aspectos positivos y negativos de cada opción (SER).
- Estudiar la importancia de la innovación para mantener y mejorar los procesos de selección (Creatividad e innovación – competencia comportamental).

### **e. Elaborar el Plan de Aprendizaje del Equipo**

El plan de aprendizaje es una guía que elaboran los miembros del equipo, en donde se programan todas las acciones necesarias para el logro de los objetivos que fueron definidos. Es el momento de la planificación en el que el equipo piensa qué (contenidos) y cómo (metodología) aprender para lograr los objetivos que se propuso. Debe responder a las siguientes preguntas para la solución al problema:

Cómo, cuándo, dónde, con qué, quiénes, en cuánto tiempo

En especial deben responderse los siguientes interrogantes para organizar el plan de aprendizaje:

- ¿Cuál debe ser el contenido, los temas de estudio para los objetivos de aprendizaje definidos?
- ¿Cuál es la forma más adecuada para desarrollar un tema: es decir las estrategias o métodos de aprendizaje más pertinentes para resolver el objetivo?, identificar cuáles de ellas se realizarán en forma individual y cuáles en grupo. La pregunta es ¿cómo aprender a partir del problema?
- ¿Qué recursos son necesarios para ello (humanos, materiales, económicos)?
- ¿Qué información debe buscarse, en qué lugar (fuentes de información. ejemplo: libros, web, expertos, otros) y quiénes son los responsables?
- ¿En cuánto tiempo y en qué momentos se deben realizar las actividades de capacitación (plazos y horas estimadas)?
- ¿Qué actividades se van a realizar para aplicar el nuevo conocimiento en el trabajo diario y contribuir a la solución del problema institucional identificado?
- ¿A través de qué instrumentos se evaluará el aprendizaje, quiénes y en qué momento lo harán?

Continuando con el ejemplo que se ha venido presentado en cada paso a continuación se muestra cómo registrar en la ficha el plan de aprendizaje (ver numeral 3 de la ficha):

3. PLAN DE APRENDIZAJE							
OBJETIVOS DE COLECTIVO DE SOLUCIÓN DE LA NECESIDAD INSTITUCIONAL:							
Definir las pruebas psicotécnicas y su esquema de aplicación y evaluación, que aseguren un proceso de selección meritocrático para los diferentes empleos del nivel directivo vacantes en el hospital municipal con criterios de equidad y conforme a las exigencias de desempeño de los mismos							
OBJETIVOS DE APRENDIZAJE	Clasificación Temática	Estrategias o Métodos de capacitación planeados				Recursos necesarios	
		Métodos o estrategia de capacitación	# horas	Fechas previstas	Evaluación del aprendizaje (qué evaluar y con qué instrumento)	Materiales de aprendizaje (documentos, materiales, video etc)	Presupuesto institucional (SOLO PARA TALENTO HUMANO)
Identificar las características de las pruebas psicométricas (SABER)	¿Qué son pruebas psicométricas y su clasificación?	- Lectura dirigida	12	9 junio (4h) 24 junio (4h) 15 julio 84h)	Lista de chequeo con clasificación de pruebas	Lecturas seleccionadas	
	Características de las pruebas: confiabilidad y validez	- Exposición facilitador y. - Estudio de caso	6 12	21 de julio 25 julio (4h) 27 julio (4h) 10 agt (4h)	Desarrollo de la guía de análisis de casos sobre características de las pruebas	Video Beam o papelógrafo Caso documentado	

Conformar una batería de pruebas psicométricas (HACER)	Proceso y criterios para analizar, seleccionar y adaptar pruebas	- Taller	32	8 sesiones de 4 horas	Ejercicio individual de selección de pruebas para un perfil establecido	Guía de taller Archivo de pruebas de diferentes tipos Papel periódico marcadores	
--	--	----------	----	-----------------------	---	---	--

En primer lugar se identifican los temas a través de los cuales se puede lograr el objetivo de aprendizaje. Algunos de estos temas se pueden clasificar con base en la “guía temática” establecida en el Plan Nacional de Formación y Capacitación.

Las estrategias de enseñanza y aprendizaje son procedimientos o actividades que se eligen para poder lograr en forma adecuada el aprendizaje esperado.

Luego se identifican las estrategias o métodos de aprendizaje que el grupo utilizará para su desarrollo. Existen múltiples estrategias que ayudan al aprendizaje al interior de los equipos **hay estrategias internas y estrategias externas.**

Algunas de las **estrategias internas** pueden ser (entre otras):

- Charlas para compartir conocimientos y experiencias
- Análisis de casos
- Rotación de puestos
- Juegos de roles
- Análisis de documentos
- Discusión sobre películas
- Consulta por Internet
- Foros de discusión
- El Wiki
- los blogs o bitácora<sup>18</sup>
- Chat de texto

#### Estrategias Externas

- Cuando los miembros del equipo no conozcan o tengan habilidades en un aspecto crucial para el desarrollo del proyecto, se planean y desarrollan estrategias externas. Por ejemplo cursos, seminarios, diplomados, talleres, conferencias, Las aulas virtuales, etc.

En este caso debe notificarse a las instancias de la organización que gestionan el PIC (Plan Institucional de Capacitación) para que proporcione soporte, ya sea con aportes de otros equipos o con oferta educativa externa.

<sup>18</sup> Un Blogs es **una herramienta de colaboración asincrónica** que permite que cualquiera pueda expresar ideas y poner contenidos a disposición de otros en la Web de una manera sencilla, a modo de diario de a bordo. <http://www.isabelperez.com/taller1/blogs.htm> También se define como un sitio web periódicamente actualizado que recopila cronológicamente textos o artículos de uno o varios autores. <http://es.wikipedia.org/wiki/Blog> junio 15 de 2008.

El jefe de personal o quien haga sus veces buscará ofertas externas que complementen los procesos que se están desarrollando al interior de los equipos para los empleados que por razones de su proyecto lo justifiquen; estos empleados adquieren el compromiso de replicar y aplicar con su equipo lo aprendido y de dejar evidencias de esta multiplicación de lo aprendido.

Al seleccionar las estrategias o métodos de aprendizaje el equipo debe considerar la forma en que prefieren aprender de los participantes y los tiempos que se requieren para ello; en lugar de clases cortas, llenas de información y que se realizan sin relacionar un tema con otro, se deben privilegiar las oportunidades de educación informal que pueden desarrollarse dentro de los escenarios laborales.

En el **Anexo C**, se incluyen algunas estrategias, a manera de consulta para que el equipo identifique las más apropiadas a cada objetivo y tema seleccionado laborales cotidianos (estrategias internas).

Es necesario que los integrantes del equipo desarrollen habilidades para aprender a aprender<sup>19</sup> para lo cual se necesitan herramientas o instrumentos para el desarrollo de habilidades de pensamiento y adquisición de conocimientos que sirvan para el aprendizaje. Es decir, aprendan a buscar y sistematizar información, memorizar, utilizar estrategias de estudio, aplicar conocimientos.

Las habilidades de aprender a aprender deben ser utilizadas por los empleados para desarrollar las estrategias o métodos de enseñanza y aprendizaje seleccionados.

Luego de identificar los temas a estudiar para los objetivos de aprendizaje, y según los métodos o estrategias de enseñanza-aprendizaje acordados, el equipo debe decidir cuáles temas serán abordados por todo el grupo y cuáles temas se estudiarán de manera individual; se deben acordar las funciones y tareas para

---

<sup>19</sup> Aprender a aprender "es encontrar la manera de entender, analizar y aprender las cosas por los medios que a cada uno le parezcan convenientes, cómodos o más fáciles. como por ejemplo un propio método de estudio es hacer esquemas, así la persona lo entiende y aprende en cambio para otro personan no lo es así". Ver <http://www.psicopedagogia.com/definicion/aprender%20a%20aprender> junio 15 de 2008.

Cada persona tiene una forma de aprender (estilo) el cual depende de si aprende más visualmente, auditivamente o a partir de sensaciones y movimientos (kinestecia) al realizar actividades. Recibimos información a través de nuestros sentidos, seleccionamos parte de esa información y cuando la recuperamos utilizamos los tres grandes sistemas de representación, **visual, auditivo y kinestésico** (son las personas que "aprenden haciendo", experimentando).

Todos nosotros organizamos la información que recibimos, pero no todos seguimos el mismo procedimiento. Una vez más tenemos distintas preferencias y estilos a la hora de organizar lo que sabemos. La manera en que organicemos esa información también afecta a nuestro estilo de aprendizaje". Ver **APRENDER A APRENDER, en** <http://www.galeon.com/aprenderaaprender/hemisferios/hemisferios.htm> junio 15 de 2008.

conseguir y procesar información, señalando las necesidades de apoyo en donde se considere importante la participación de expertos.

El equipo debe analizar posibles fuentes de información: expertos, libros, sitios web, etc. y asignar y programar tareas de investigación y búsqueda de información, estableciendo los plazos e intensidad horaria, así como la presentación de resultados y los mecanismos de evaluación.

El material de aprendizaje es seleccionado y generado por los miembros del equipo.

Habrán procesos individuales de búsqueda y aprendizaje y otros en grupo. En todo caso en grupo se analiza la información recopilada para que se comparta el conocimiento adquirido<sup>20</sup> o la información. Para ello deben programarse sesiones grupales en las que cada miembro del equipo, según sus compromisos, presente y socialice sus descubrimientos a los demás integrantes a fin de que, mediante el análisis conjunto, traten de llegar a alguna conclusión sobre el tema tratado; esto lo pueden realizar a través de ensayos, resúmenes sobre el tema o mapas mentales (herramientas para aprender a aprender).

El equipo de empleados debe elaborar, de cada sesión, una memoria en la cual se registre lo ocurrido, se describan las ideas centrales de los informes individuales, los ejes centrales alrededor de los cuales giró la discusión, identificando los temas que generaron mayor inquietud y expectativa.

Del desarrollo del proyecto y los aportes de sus miembros deben existir registros y realizarse seguimiento de los resultados.

#### **f. Formular el Plan de Aprendizaje Individual**

De acuerdo con el plan de aprendizaje de equipo, cada uno de sus integrantes debe definir los objetivos individuales a partir del plan colectivo y la manera en que cada uno de ellos va a participar para el cumplimiento de los objetivos del proyecto; esta información se registra en el plan de aprendizaje individual (ver ficha del proceso de aprendizaje individual anexa).

El registro del plan individual promueve que todos los integrantes del equipo tengan responsabilidades y aporten a la solución del problema desde su aprendizaje en forma activa.

En este plan cada miembro del equipo establecerá: cuándo, cómo y qué es necesario hacer.

---

<sup>20</sup> El Aprendizaje Basado en Problemas como técnica didáctica. *LAS ESTRATEGIAS Y TÉCNICAS DIDÁCTICAS EN EL REDISEÑO*. Dirección de Investigación y Desarrollo Educativo, Vicerrectoría Académica, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Este documento puede ser consultado en: <http://www.sistema.itesm.mx/va/dide/inf-doc/estrategias/>

Los empleados que pertenecen a más de un equipo y desarrollan más de un proyecto de aprendizaje, realizarán sólo una ficha de aprendizaje individual pero organizarán adecuadamente las evidencias de los objetivos y procesos relacionados con cada uno de los proyectos.

#### **g. Evaluar el aprendizaje**

La valoración del aprendizaje será un proceso en el cual participen el facilitador, los compañeros de equipo, el jefe inmediato y el empleado a través de una autoevaluación. En esta evaluación es importante tanto el proceso de aprendizaje experimentado como el resultado (qué se aprendió y aplicó).

El propósito de estas evaluaciones es proveer a cada uno de los integrantes del equipo información específica de sus fortalezas y debilidades, de tal modo que pueda aprovechar posibilidades y subsanar las deficiencias identificadas. Esta evaluación debe ser permanente durante el proceso de aprendizaje y no sólo al final del proyecto.

Se debe realizar una valoración del proceso de aprendizaje del equipo y sus resultados en relación con la solución del problema planteado y una evaluación individual mediante la cual se debe valorar el nivel de desarrollo del saber, hacer y ser, esperados en los objetivos individuales, así como la participación de cada miembro en el equipo.

Para todo el proceso evaluativo, se requiere mantener evidencias, es decir, registros y archivos que demuestren las aplicaciones y avances en el aprendizaje.

Al elaborar el plan de aprendizaje, los integrantes del equipo deben acordar la forma como será evaluado el aprendizaje: ¿QUÉ EVALUAR? y ¿CÓMO EVALUAR?, es decir a través de qué instrumentos o evidencias se comprobará el aprendizaje logrado. Según el ejemplo registrado, en el **paso e). Plan de aprendizaje**, una forma de evaluar es: el Desarrollo de la guía de análisis de casos sobre características de las pruebas psicotécnicas por parte de los integrantes del equipo.

En la ficha de desarrollo individual se registran todas las evidencias de los procesos de aprendizaje del empleado (resúmenes, informes de experimentos o de investigación, entre otros) e incluye también, y de manera obligatoria, reportes de autovaloración (reflexiones sobre su proceso, sus logros y sus dificultades), y de heteroevaluación (Valoración constructiva realizada por el facilitador sobre los logros, fortalezas y oportunidades de mejoramiento).

El objetivo de la ficha de desarrollo individual, es monitorear el proceso de aprendizaje de cada funcionario, aún cuando no se haya conseguido la resolución del problema eje del proyecto. No incluye documentos que no den cuenta de procesos de aprendizaje.

**A continuación se presenta una clasificación de técnicas de Evaluación que se aplica en el proceso de Aprendizaje basado en Problemas<sup>21</sup>, de la cual el equipo puede escoger las más convenientes:**

Examen escrito.	Puede ser aplicado permitiendo la consulta de libros o textos abiertos. Las preguntas deben ser diseñadas para garantizar la transferencia de habilidades, saberes relacionados a problemas o temas similares. La aplica el facilitador.
Examen práctico.	Son utilizados para determinar si los participantes son capaces de aplicar habilidades aprendidas durante el proyecto.
Mapas conceptuales.	Los participantes representan su conocimiento y aprendizajes a través de la creación de relaciones lógicas entre los conceptos y su representación gráfica.
Evaluación del compañero.	Se le proporciona al participante una guía de categorías de evaluación que le ayudan en el proceso de evaluación del compañero, en la que se incluye qué tanta cooperación tuvo en el equipo.
Autoevaluación.	Permite al participante pensar cuidadosamente acerca de lo que sabe, de lo que no sabe y de lo que necesita saber para cumplir determinadas tareas.
Evaluación al facilitador.	Consiste en retroalimentar al facilitador acerca de la manera en que participó con el grupo. Puede ser dada por el grupo o por un observador externo
Presentación oral.	Es la oportunidad para practicar las habilidades de comunicación y transmitir lo aprendido.
Reporte escrito.	Permiten a los participantes presentar resúmenes o ensayos mediante los cuales se registra lo investigado o se realizan análisis sobre la información recogida.

Al finalizar se debe elaborar un INFORME DE APRENDIZAJE del proyecto; este es un documento escrito en el cual queda registrada la sistematización de la experiencia, evidenciando la relación entre lo previsto en la planificación y lo realmente logrado, en términos de aprendizaje y de cambios en el problema o reto institucional seleccionado.

Este informe final lo debe remitir el equipo al área de recursos humanos para su archivo y consulta.

El área de recursos humanos de la entidad tiene la responsabilidad de consolidar todos los informes y de socializar con toda la entidad las principales experiencias de aprendizaje, con el ánimo de que puedan ser replicadas por otros.

<sup>21</sup> Tomado de El Aprendizaje Basado en Problemas como técnica didáctica. *LAS ESTRATEGIAS Y TÉCNICAS DIDÁCTICAS EN EL REDISEÑO*. Dirección de Investigación y Desarrollo Educativo, Vicerrectoría Académica, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Este documento puede ser consultado en: <http://www.sistema.itesm.mx/va/dide/inf-doc/estrategias/>

## **CAPÍTULO 5. INDICADORES PARA LA EVALUACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN INSTITUCIONAL –PIC-**

---

Desde el momento de la formulación del Plan Institucional de Capacitación, con base en los proyectos de aprendizaje en equipo, debe empezar a planearse una labor juiciosa de evaluación, a fin de garantizar no solamente que lo propuesto sea viable, sino también que las metodologías para conformar los equipos y proyectos, respondan a los lineamientos de la política y estén orientadas al desarrollo del saber en acción, fortaleciendo el Saber (conocimientos), Saber Hacer (habilidades) y Saber Ser (actitudes) .

Desde esta perspectiva es claro que el desarrollo de las actitudes, habilidades y conocimientos de los empleados, a través de la implementación del Plan Institucional de Capacitación –PIC-, debe asegurar el desempeño exitoso en función de resultados esperados, de soluciones a problemas para enfrentar los nuevos retos organizacionales y de respuestas efectivas al cumplimiento de la misión, visión y objetivos institucionales.

La evaluación del PIC pretende contar con información sistematizada tanto de la gestión del plan institucional de capacitación como de los resultados de esta capacitación, en términos de la incorporación de aprendizajes al puesto de trabajo y al mejor desempeño organizacional.

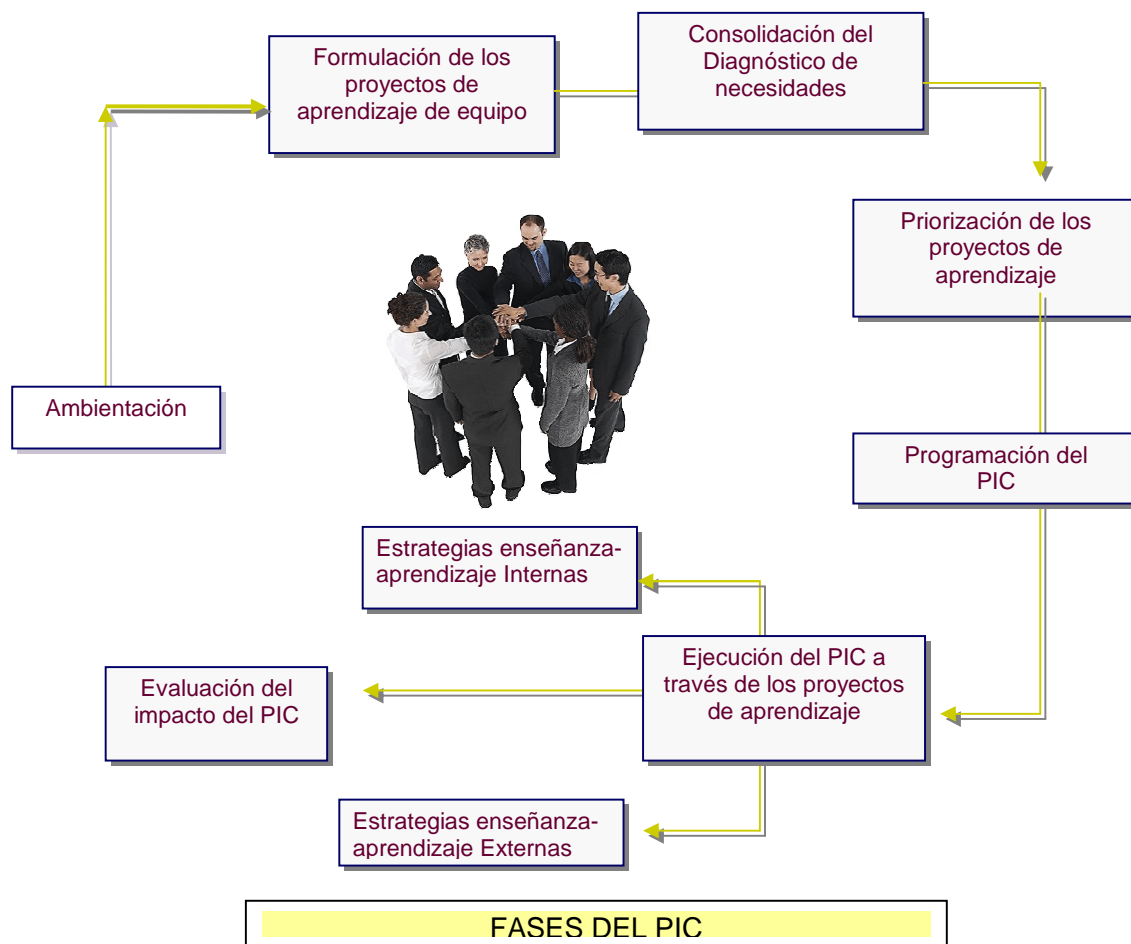
Este capítulo sólo se ocupará de los indicadores de seguimiento y evaluación del PIC. Para efectos de ampliar los conocimientos sobre las orientaciones conceptuales y procedimentales para realizar la evaluación de la capacitación y las metodologías más utilizadas, se debe consultar el documento "*Plan Institucional de Capacitación. Guía para su Evaluación*", elaborado por el DAFP y la ESAP en septiembre de 2004.

### **5.1 ¿CÓMO EVALUAR EL PIC?**

El proceso de evaluación del PIC debe ser planeado, lo cual implica la revisión y seguimiento pormenorizados de cada paso, para garantizar la calidad y efectividad de los mismos.

Esta planeación debe contemplar desde la fase de sensibilización hasta el informe de resultados, teniendo claro quiénes van a ser los participantes y sus responsabilidades, el propósito y los alcances de la evaluación, los instrumentos de recolección de información, los indicadores y los momentos en que van a ser aplicados.

En la figura 1 se relacionan las fases evaluables del PIC:



Para su evaluación, las fases del PIC se pueden agrupar en dos grandes componentes:

1. *La Gestión del PIC*, en la que se evaluará el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos y la administración adecuada del plan;
2. *El Impacto del PIC* en la que se valorarán la transferencia del proceso de capacitación al desempeño individual e institucional y los cambios generados en las situaciones problemáticas detectadas y en el desempeño institucional, que el plan pretendió resolver, es decir, el impacto.

## 5.2 Indicadores para Evaluar la Gestión del PIC

Para evaluar la Gestión del PIC se recomienda diseñar principalmente indicadores de eficiencia, de eficacia y de efectividad.

El indicador de *Eficiencia* refleja el uso racional de los recursos disponibles en la consecución de un producto o resultado; permite valorar cumplimiento de actividades previstas, tiempo de ejecución, presupuesto ejecutado y costos, insumos y tiempos utilizados en el diseño y desarrollo del plan. A través de indicadores de eficiencia se le hace seguimiento a la formulación y ejecución del PIC.

El indicador de *Eficacia* refleja el logro de los atributos del producto que satisface las necesidades, deseos y demandas de los usuarios. La eficacia se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos planteados. Permite valorar si los objetivos programados se cumplieron y la cobertura. Los indicadores de eficacia permiten medir los resultados del PIC y de los proyectos de aprendizaje en equipo.

El indicador de *Efectividad* refleja la medida del impacto de los productos o los servicios en el objetivo; por lo tanto mide los cambios que se producen en la situación inicial existente luego de la entrega del producto o servicio. El indicador de efectividad mide los cambios que se generas en la organización, como consecuencia del uso de las competencias que los participantes han adquirido a través de la Capacitación.



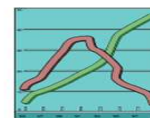
✓Eficacia  
✓Logro de objetivos

+



✓Eficiencia  
✓Uso racional de los recursos

=



✓Efectividad  
✓Relación beneficio-costos

Tomando en cuenta las fases del PIC, los indicadores serían:

### INDICADORES PARA EVALUAR LAS FASES DEL PIC (EVALUAR GESTIÓN)

Sensibilización :

Pretende preparar y motivar a la totalidad del personal en la entidad para que conozca las nuevas orientaciones de la política y la capacitación por competencias, entienda qué son los proyectos de aprendizaje, las situaciones problemáticas y los equipos de aprendizaje. En esta fase debe quedar claro para todos, el procedimiento a seguir, el contenido de las fichas de aprendizaje colectivo e individual y su respectivo diligenciamiento:

¿Qué evaluar?	Indicadores Posibles	Revisar
Nivel de difusión del PNFC y sus metodologías	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No. de acciones de sensibilización realizadas/No. acciones previstas *100.</li> <li>- No. de horas de sensibilización/No. de horas previstas *100</li> <li>- No. de personas sensibilizadas/No. previsto *100</li> <li>- Medios de difusión usados/medios de difusión previstos*<b>100</b>.</li> <li>- No. de jefes y coordinadores preparados/No. de jefes de la entidad*<b>100</b>.</li> </ul>	<p><b>Afiches, plegables, folletos, cartas, videos, reuniones, ejercicios, mesas de trabajo, etc.</b></p>
Contenidos de la fase de sensibilización	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contenidos abordados en la fase de sensibilización/contenidos básicos que debieron ser abordados*<b>100</b></li> </ul>	<p>Los temas indispensables para desarrollar en la sensibilización son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fundamentos del PNFC.</li> <li>- Equipos de aprendizaje y su conformación.</li> <li>- Situaciones problemáticas.</li> <li>- Proyectos de aprendizaje en equipo (concepto y manejo de la ficha).</li> <li>- Proyectos de aprendizaje individual (concepto y manejo de la ficha).</li> <li>- Responsables y responsabilidades.</li> </ul> <p><b>Referentes:</b> PNFC, Guía para la formulación del PIC, fichas de aprendizaje en equipo, fichas de aprendizaje individual</p>



### Formulación de los Proyectos de Aprendizaje:

Proceso mediante el cual se formulan los proyectos de cada área, con el acompañamiento del área de personal de cada entidad. Incluye el listado de proyectos de aprendizaje.

¿Qué evaluar?	Indicadores Posibles	Revisar
El grado de participación de los funcionarios de cada área en la formulación de los proyectos de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No. de funcionarios del área que integran equipos/No. de funcionarios del área *100</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fichas de proyectos</li> <li>- Registros de asistencia</li> </ul>
Si los proyectos de aprendizaje han sido formulados con base en los criterios contemplados en la política, las normas vigentes relacionadas y las necesidades institucionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No. de proyectos de aprendizaje en equipo formulados adecuadamente/No. de proyectos de aprendizaje propuestos *100.</li> <li>- No. de proyectos de aprendizaje individual formulados adecuadamente/No. de proyectos de aprendizaje individual propuestos *100</li> <li>- No. de problemas de aprendizaje incluidos en los proyectos de aprendizaje/ No. de problemas de aprendizaje detectados *100</li> </ul>	<p>Los proyectos de aprendizaje deben estar basados en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan Operativo Anual.</li> <li>- Informe de gestión de la Oficina de Control Interno.</li> <li>- Resultados de la evaluación del desempeño.</li> <li>- Problemas de aprendizaje detectados por área.</li> </ul> <p>Los pasos para su formulación son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer la situación problémica.</li> <li>- Definir fortalezas y saberes actuales para resolver el problema.</li> <li>- Identificar necesidades de capacitación.</li> <li>- Definir los objetivos de aprendizaje.</li> <li>- Revisar si los objetivos responden a los problemas de aprendizaje detectados.</li> <li>- Elaborar un plan de aprendizaje de equipo.</li> <li>- Revisar si los métodos contribuyen a la solución de problemas detectados.</li> <li>- Formular el plan de aprendizaje individual.</li> </ul>

### Consolidación del Diagnóstico de los proyectos de aprendizaje:

En esta fase se agrupa y clasifica por Áreas las situaciones problemáticas y las necesidades de capacitación identificadas en los proyectos de aprendizaje

¿Qué evaluar?	Indicadores Posibles	Revisar
Si se han contemplado todas las necesidades de capacitación	- Listado de problemas de aprendizaje clasificados por Área/No. de problemas analizados*100	
La participación de la Comisión de Personal y el área de Planeación en el análisis de problemas y necesidades de capacitación	- Actas de reunión.	
Priorización de los proyectos de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicación de los criterios contemplados para la priorización.</li> <li>- No. de problemas de aprendizaje escogidos para programar/No. de problemas de aprendizaje que afectan la institución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Listado de problemas de aprendizaje registrados en las fichas de aprendizaje</li> <li>- Registros de análisis de los problemas detectados</li> <li>- Actas de reunión que evidencien el análisis y la priorización de las necesidades de capacitación, firmadas por los miembros de la Comisión de Personal, el Área de Planeación y el Área de RRHH</li> <li>- Diagnóstico con justificación de la priorización</li> <li>- Listado de proyectos de aprendizaje priorizados con su respectiva justificación</li> </ul>
Clasificación por área de los proyectos de aprendizaje priorizados	- No. de áreas con proyectos de aprendizaje priorizados/No. de áreas de la entidad*100.	



## Programación del PIC

Implica la organización de las actividades de capacitación, los métodos de aprendizaje a desarrollar, la distribución de recursos y la elaboración del presupuesto.

¿Qué evaluar?	Indicadores Posibles	Revisar
La organización del PIC: Contenido, presupuesto, formalización	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Listado de proyectos de aprendizaje clasificados por áreas de la entidad (Nombre del proyecto de aprendizaje; problema de aprendizaje, objetivo de aprendizaje, plan de aprendizaje)</li> <li>- Listado de programas de capacitación a desarrollar relacionados con los proyectos de aprendizaje (Nombre del programa, tema que trata, método escogido, fechas de realización, costo total de cada programa)</li> </ul>	<p>El PIC debe contener:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetivo general y específicos.</li> <li>- Métodos de aprendizaje clasificados según recursos internos o externos.</li> <li>- Estrategias o métodos de aprendizaje de aprendizaje.</li> <li>- Presupuesto.</li> <li>- Programación de las actividades.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Registro del acto administrativo que asigna el presupuesto de capacitación (Numero, fecha).</li> <li>- Monto en miles de pesos del presupuesto de capacitación asignado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asignación y aprobación del presupuesto de capacitación</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resolución interna de adopción del PIC (Número, fecha y asunto).</li> <li>- Acta de reunión del comité de capacitación o Comisión de Personal (Número, fecha y asunto).</li> <li>- Plan institucional de capacitación registrado en el POA (Registro del formato del plan institucional).</li> </ul>	

### Ejecución del PIC a través de los proyectos de aprendizaje

¿Qué evaluar?	Indicadores Posibles	Revisar
<p>La implementación del PIC</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proyectos de aprendizaje ejecutados/ Proyectos de aprendizaje formulados*100.</li> <li>- Áreas de trabajo atendidas con capacitación/áreas de trabajo con proyectos de aprendizaje programados en el PIC*100</li> <li>- Costo real de cada programa por hora.</li> <li>- No. de funcionarios capacitados/ No. de funcionarios inscritos en proyectos de aprendizaje priorizados *100.</li> <li>- No. de funcionarios capacitados/ No. de funcionarios de la entidad*100.</li> <li>- Métodos internos de aprendizaje ejecutados /métodos planeados *100.</li> <li>- Métodos externos de aprendizaje ejecutados /métodos planeados *100.</li> <li>- Gasto total por año en capacitación/total funcionarios capacitados año *100.</li> <li>Actividades de capacitación ejecutadas/ actividades de capacitación propuestas*100.</li> <li>Actividades de capacitación que responden a proyectos de aprendizaje /No. Total de actividades de capacitación realizadas *100.</li> <li>- No. de funcionarios satisfechos con la capacitación recibida/ No. de funcionarios atendidos*100.</li> <li>- Porcentaje de ejecución presupuestal según programación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valoración de los eventos de capacitación.</li> <li>- Valoración de la acción de capacitación (% de ausentismo, % deserción, % de aprobados, resultados de la autoevaluación, de la evaluación del facilitador y del jefe).</li> <li>- Incidencia de la capacitación en el puesto de trabajo.</li> </ul>

### 5.3 Indicadores para la Evaluación del Impacto Organizacional

La evaluación del impacto implica la valoración de los cambios y mejoras organizacionales como consecuencia de la capacitación realizada. Se mide a través de los usuarios, del cumplimiento de la misión y objetivos, de la comparación entre un antes y un después.

El Impacto de la capacitación se define como la repercusión que tiene la capacitación en el desempeño de las áreas de trabajo y en la organización, se identifica mediante los cambios favorables en el nivel de competencias de los individuos, su desempeño en el puesto de trabajo, el mejoramiento de la eficacia, eficiencia y competitividad de la organización y la relación de esta última con su entorno y el ambiente externo en general.<sup>22</sup>

La evaluación mide y valora la eficacia y pertinencia de la capacitación para satisfacer las necesidades organizacionales estratégicas.

Al medir el impacto de la capacitación se valora la dinámica de los cambios cuantitativos y cualitativos operados en la organización y en sus áreas de trabajo, estableciendo un vínculo de causalidad directo o indirecto entre la capacitación realizada y los cambios institucionales.

Para evaluar la contribución de la capacitación al logro de las metas organizacionales es necesario realizar el seguimiento y la evaluación de los cambios que se verifican a nivel individual y de puesto de trabajo, así como los cambios generados por el desarrollo de los proyectos de aprendizaje en equipo formulados.

---

<sup>22</sup> Cabrera J. y Dr. Felipe Herrera Torres (2003)

Para evaluar el impacto se pueden utilizar los siguientes indicadores:

¿Qué evaluar?	Indicadores Posibles	Revisar
<b>Aprendizaje individual</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel general de logro del aprendizaje por objetivo.</li> <li>- Nivel de desarrollo de cada competencia.</li> <li>- Contribución individual al objetivo del equipo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ficha de desarrollo individual.</li> <li>- Evidencias de aprendizaje individual</li> </ul>
<b>Aprendizaje organizacional</b> Cambios que se generan en las situaciones problemáticas detectadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Soluciones efectivas a las situaciones problemáticas identificadas y programadas en el PIC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Detección de las situaciones problemáticas claves orientadas al mejoramiento de la organización.</li> </ul>
<b>Mejora en el servicio</b> Cambios positivos evidenciables en la prestación de los servicios de la entidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducciones de tiempos en la entrega de conceptos verbales y escritos, asesorías y en la atención directa.</li> <li>- Reducción de consultas sobre un mismo tema a un mismo usuario.</li> <li>- Reducción del número de quejas de los usuarios relacionadas con el servicio prestado por la entidad.</li> <li>- Aumento de fichas de atención con concepto favorable de los usuarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fechas de los radicados de ingreso a correspondencia de solicitudes y los de salida de correspondencia para obtener tiempo de respuesta escrita a los usuarios.</li> <li>- Encuestas de satisfacción del usuario.</li> </ul>
<b>Mejora en los productos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Auditorias del Sistema de Calidad institucional con concepto favorable sobre procesos y procedimientos adelantados.</li> <li>- Auditorias de la Oficina de Control Interno con concepto favorable sobre hallazgos superados y prácticas mejoradas.</li> <li>- Evaluación favorable del MECI.</li> <li>- Encuestas de percepción favorable de los usuarios sobre los productos que ofrece la entidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguimiento a los procesos y procedimientos.</li> </ul>
<b>Mejora en el desempeño</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oportunidad de práctica por parte del funcionario de las nuevas habilidades o conocimientos en el trabajo que realiza.</li> <li>- Problemas resueltos o respuesta a los requerimientos de prestación de servicios identificados por efecto directo de la capacitación realizada.</li> <li>- Mejoras en los resultados por la aplicación de lo aprendido en la capacitación en el puesto de trabajo.</li> <li>- Existencia de un plan de acción con el funcionario para la aplicación de lo aprendido en la capacitación en el puesto de trabajo.</li> <li>- Cambios observables en la forma de realizar las actividades que mejoran el trabajo asignado, después de la capacitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación del desempeño.</li> <li>- Evaluación de la capacitación por parte del jefe.</li> <li>- Productos elaborados.</li> </ul>

**ANEXOS**

## Anexo A

FICHA DE FORMULACIÓN DEL PROYECTO DE APRENDIZAJE EN EQUIPO					
1. Nombre de la Entidad:					
Nombre de las Dependencias:				Tipo de dependencia	
				Misional	Apoyo
Nombre del Proyecto de Aprendizaje:				Código:	
Fecha de formulación de la propuesta:					
Nombre del facilitador					
Nombre del Representante del Equipo de Aprendizaje					
Fecha de aprobación en el Plan institucional de capacitación:		NO		SI	
				fecha:	
Integrantes del equipo de aprendizaje					
No.	Cédula de ciudadanía	Nombre	Cargo	Dependencia	
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
2. PROBLEMA DE APRENDIZAJE: Situación que sustenta el proyecto de aprendizaje y que afecta el desarrollo del trabajo o actividad o proceso de la entidad.					
<b>Situación problemática:</b>		Pregunta que los empleados se plantean sobre lo que necesita aprender para resolver el problema			
<b>Necesidades de Capacitación:</b> Elaborar una lista de lo que se necesita saber, hacer y ser para resolver el problema			<b>Saberes previos para resolver el problema.</b> Los integrantes del equipo deben responder :¿Qué sabemos (saberes, habilidades, actitudes) hoy para resolver el problema?		
<b>SABERES</b>					
<b>SABER HACER</b>					
<b>ACTITUDES</b>					

3. PLAN DE APRENDIZAJE							
OBJETIVOS DE COLECTIVO DE SOLUCIÓN DE LA NECESIDAD INSTITUCIONAL: (Definir lo el equipo debe aprender -competencias del ser, saber, hacer-para contribuir a la solución del problema planteado, se debe formular un objetivo de aplicación de aprendizajes como solución al problema)							
OBJETIVOS DE APRENDIZAJE	Clasificación Temática (ver guía temática política de capacitación)	Estrategias o Métodos de capacitación planeados				Recursos necesarios	
		Métodos o estrategias de capacitación	Número de horas	Fechas previstas	Evaluación del aprendizaje (qué evaluar y con qué instrumento)	Materiales de aprendizaje (documentos, materiales, video etc)	Presupuesto institucional (SOLO PARA TALENTO HUMANO) (
Objetivo No. 1		1					
		2					
		3					
Objetivo No. 2		1					
		2					
		3					
Objetivo n ..		1					
		2					
		3					
EVIDENCIAS DE APRENDIZAJE (desarrollo colectivo)				VALORACIÓN DEL FACILITADOR			
Objetivo No 1 (documentos y registros que demuestren avances en el aprendizaje y ejecución de métodos previstos, registrar fechas)				Registrar el resultado de la evaluación del nivel de aprendizaje logrado y del cumplimiento de métodos previstos - Recomendaciones para mejoramiento- registrar fechas de valoración			
Objetivo No. 2				Cambios en el problema planteado, nivel de solución del problema. Han disminuido las evidencias del problema			
Fecha de finalización del proyecto							

## Anexo B

FICHA DE EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE INDIVIDUAL		
Nombre del funcionario		
Cargo		
Área de trabajo		
Nombre del proyecto de aprendizaje y fecha:		
PLAN DE APRENDIZAJE		
Objetivos de aprendizaje individual: (Definidos lo que cada miembro del equipo debe aprender -competencias del ser, saber, hacer-para contribuir a la solución del problema planteado)	<b>Necesidades individuales de capacitación</b>	
Objetivo 1:		
Objetivo 2:		
Objetivo n ..		
RESULTADOS DE EVALUACION		EVIDENCIAS DE APRENDIZAJE (Contribución individual al objetivo del equipo)
Autoevaluación del empleado por objetivo	Evaluación del facilitador por objetivo:	Ensayos actividades productos que sustentan lo aprendido



## Anexo C

### ESTRATEGIAS O MÉTODOS DE APRENDIZAJE

#### TÉCNICAS GRUPALES – PROCESO DE ENSEÑANZA Y DE APRENDIZAJE

TÉCNICAS	¿EN QUÉ CONSISTE?	¿QUIÉN PRACTICA?	¿PARA QUÉ SE USA?
Discusión dirigida	Un grupo pequeño discute un tema con la orientación de un moderador.	Los participantes o parte de ellos y el docente, quien suele hacer las veces de moderador o monitor del grupo.	Dirigir al grupo mediante preguntas específicas hacia un objeto común. Participar y profundizar.
Experimentación	Realizar experiencias para observar los cambios de algunas variables controlando las demás.	En grupos reducidos los participantes realizan las prácticas con asesoría.	Hacer los trabajos de laboratorio en las áreas que lo necesitan. Realizar experiencias.
Lluvia de ideas	Un grupo de estudiantes lanza ideas que otro grupo anota.	Todo el grupo se divide en dos partes: lanzadores y anotadores.	Hallar ideas originales. Descubrir nuevos puntos de vista.
Mesa Redonda.	Cuando los expositores debaten entre sí diferentes puntos de vista sobre el tema en cuestión, todo el mundo está al mismo nivel de discusión	En grupos reducidos los participantes realizan el debate	
Diálogos simultáneos	Grupos de dos personas discuten un problema en un breve espacio de tiempo.	Todo el grupo se divide en subgrupos de trabajo.	Buscar soluciones rápidas a problemas. Controlar puntos de vista. Favorecer la participación de todos los capacitando cuando el grupo es grande.
Juego de roles	Representar situaciones reales o ficticias ante un auditorio.	Algunos estudiantes y algunos docentes. Los demás observan.	Mostrar objetivamente algunas situaciones. Enfatizar con actitudes.
Panel	Es una reunión de un grupo de expertos para abordar un tema determinado. Los expositores proporcionan distintos	Varios profesores y el grupo de estudiantes.	Aportar información distinta sobre

	ángulos del tema. El público tiene derecho a realizar preguntas. En un panel los expertos son mas especializados que los observadores.		un mismo tema.
Entrevista con interrogadores	Un experto es preguntado por interrogadores en presencia de un auditorio. (grupo de estudiantes).	Un experto contesta y los interrogadores preguntan en presencia del auditorio que escucha	Aclarar conceptos sobre un tema seleccionado las preguntas. Conocer la opinión de un experto en cuestiones muy concretas.
Trabajo por relevos	Reunión en pequeños grupos. Los secretarios exponen las conclusiones a la asamblea para estudiarlas de nuevo en grupos pequeños.	Los participantes se distribuyen en grupos pequeños que, una vez son informados de las conclusiones, vuelven a reunirse para un nuevo estudio.	Puesta en común y estudios posterior de sugerencias. Análisis de hechos, previa consulta de la opinión general de los grupos. Interacción de grupos.
Cuartetos con rotación A-B-C-D	Agrupación de cuatro en cuatro. Diálogo en diez minutos de duración y uno del cuarteto se pasa a otro grupo. Se le informa y se vuelve a dialogar. Nueva rotación.	Todo el grupo distribuido en cuartetos.	Facilitar el diálogo. Saber escuchar a los demás. Síntesis de lo tratado. Adaptación al nuevo grupo (cuarteto).
Blogs y Wikis	Un Blogs es <b>una herramienta de colaboración asincrónica</b> que permite que cualquiera pueda expresar ideas y poner contenidos a disposición de otros en la Web de una manera sencilla, a modo de diario de a bordo. <a href="http://www.isabelperez.com/taller1/blogs.htm">http://www.isabelperez.com/taller1/blogs.htm</a>  Los wikis Un wiki, o una wiki, es un sitio web cuyas páginas web pueden ser editadas por múltiples voluntarios a través del navegador web.  La diferencia más clara entre Blogs y Wikis es el grado de participación. Numerosos Blogs invitan a participar con comentarios, pero pocos dejan modificar el texto original. Por el contrario, los Wikis son sitios abiertos a todos.	Normalmente un sólo autor/editor más comentarios.  En el wiki pueden ser varios usuarios que pueden crear, modificar o borrar un mismo texto que comparten.	Los textos o "páginas wiki" tienen títulos únicos. Si se escribe el título de una "página-wiki" en algún lugar del wiki, esta palabra se convierte en un "enlace web" (o "link") a la página web.
El aula virtual			

	<p>El aula virtual es el medio en la WWW en el cual los educadores y educandos se encuentran para realizar actividades que conducen al aprendizaje (Horton, 2000). El aula virtual no debe ser solo un mecanismo para la distribución de la información, sino que debe ser un sistema adonde las actividades involucradas en el proceso de aprendizaje puedan tomar lugar, es decir que debe permitir interactividad, comunicación, aplicación de los conocimientos, evaluación y manejo de la clase.(ver: <a href="http://www.face.uc.edu.ve/~mpina/sptic2004/aulavirtual.doc">http://www.face.uc.edu.ve/~mpina/sptic2004/aulavirtual.doc</a>)</p>		
<b>TALLER</b>	<p>Es una forma de enseñar y, sobre todo de aprender, mediante la realización "de algo" que se lleva a cabo conjuntamente. Es un aprender haciendo en grupo, para preparar lo o entrenarlo en el desarrollo de tareas específicas y en la aplicación de conocimientos.</p>	<p>Todos sus participantes construyen socialmente conocimientos y valores, desarrollan habilidades y actitudes, a partir de sus propias experiencias.</p>	

## BIBLIOGRAFÍA

- ABRAMO, L. (1997). Políticas de capacitación y gestión de la mano de obra en un contexto de modernización productiva. Competitividad, redes productivas y competencias laborales. Montevideo, Cinterfor.
- AHUMADA ACEVEDO, Pedro. "Hacia una evaluación de los aprendizajes en una perspectiva constructivista". *Revista Enfoques Educativos*, Vol.1, N° 2, 1998, Departamento de Educación, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile.
- BRAVO. D, Contreras. D., Montero. C.. (1999) Indicadores de medición del impacto de la capacitación en la productividad. Estudio encargado por el Centro Nacional de la Productividad y la Calidad, el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE) y la Corporación de Capacitación de ASIMET (CORCAPLAM).Chile.
- BRAVO, SALINAS, Néstor, Pedagogía problémica, Acerca de los nuevos paradigmas en educación.Santa Fé de Bogotá, 1997.
- CABRERA CASTILLO, Henry Giovanni. (1997). "ESTRATEGIA DE ENSEÑANZA". Este documento se puede localizar en la siguiente dirección:<http://www.monografias.com/trabajos14/estrat-ensenanza/estrat-ensenanza.shtml>
- CHACÓN Piedad C y otros. Plan Institucional de Capacitación. Guía para su Evaluación. Departamento Administrativo de la Función Pública y Escuela Superior de Administración Pública. Grupo de Publicaciones y Recursos Educativos ESAP. Bogotá, 2004.
- DOMÍNGUEZ Giraldo Gerardo. (2001) Indicadores de gestión. enfoque sistémico. Bibliotecas Jurídica Dike. Colombia
- DNP. (2002) Guía para la elaboración de indicadores. Departamento Nacional de Planeación. Sistema Nacional de Evaluación de Resultados de la Gestión Pública. Colombia.
- EDUCACIÓN Y CULTURA. Revista del centro de estudios e investigaciones docentes de FECODE. Bogotá (Colombia), 1988. No. 14. 80 pp.
- EGGEN, Paul D. y KAUCHAK, Donald P. estrategias docentes, "Enseñanza de contenidos curriculares y desarrollo de habilidades de pensamiento". Fondo de cultura económica, México. 2001. 496 pp.

- FLÓREZ OCHOA, Rafael. Hacia una pedagogía del conocimiento. McGraw-Hill. Bogotá (Colombia). 1999. 312 pp.
- \_\_\_\_\_. Evaluación pedagógica y cognición. McGraw-Hill. Bogotá (Col.). 2000. 226 pp.
- GADOTTI, Moacir. Historia de las ideas pedagógicas. Siglo XXI editores. 2004. 356 pp.
- JIMÉNEZ, C; Quiñones E y otros. *Informe Primera Fase del Proyecto 2006: Situación de la Capacitación de los Empleados y Necesidades Regionales de Capacitación*. Departamento Administrativo de la Función Pública – Escuela Superior de la Administración Pública. Bogotá D.C. Diciembre 15 de 2006.
- Labarca, G. (1997). "Formación de recursos humanos en la industria gráfica chilena". Proyecto conjunto CEPAL/GTZ "Políticas para mejorar la calidad, eficiencia y relevancia del entrenamiento profesional en América latina y el Caribe". Chile.
- Mejía A. y Quiñones E. *Las Competencias Laborales: Principales Modelos, Herramientas de Implementación y su Aplicabilidad en la Administración Pública Colombiana*. Departamento Administrativo de la Función Pública. Bogotá, 2004.
- Mertens Leonard. *Capacitación por Competencia Laboral*. 2000. En: [www.capus-oei.com.org](http://www.capus-oei.com.org).
- Mertens Leonard. *Competencia laboral: Sistemas, Surgimiento y Modelos*. Cinterfor, 1996.
- Mertens, Leonard *La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional*. Bravo Murillo, 38. Madrid, España 2000.
- MIRANDA ARROYO, Juan Carlos. "El aprendizaje escolar y la metáfora de la construcción", en línea. México, *Odiseo Revista Virtual de Pedagogía*. Año 1, núm. 2, 15 de enero de 2003.
- Dirección:  
[http://www.odiseo.com.mx/2004/01/01miranda\\_aprendizaje.htm](http://www.odiseo.com.mx/2004/01/01miranda_aprendizaje.htm)
- *Plan Nacional de Formación y Capacitación de Empleados Públicos para el Desarrollo de Competencias*. Departamento Administrativo de la Función Pública y Escuela Superior de Administración Pública. Bogotá, 2007.

- Vargas Zúñiga Fernando. *La formación por competencias. Instrumento para incrementar la empleabilidad*. Cinterfor. Uruguay, 2001.
- Vargas Zúñiga Fernando. *Competencias en la formación y competencias en la gestión del talento humano. Convergencias y desafíos*. Consultor Cinterfor/OIT. Agosto del 2002.  
[www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/](http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/)
- WITTROCK, Merlin C. *la investigación de la enseñanza, I*. Paidós educador. Barcelona. 1997. 184 pp.

## GLOSARIO

- ✚ **APRENDIZAJE BASADO EN PROBLEMAS:** Los problemas deben entenderse como una oportunidad para aprender a través de cuestionamientos realizados sobre la realidad laboral cotidiana, haciendo énfasis en aquellos aspectos que los individuos deben investigar, proponer y ejercitar para mejorar su desempeño y el de sus compañeros de trabajo.
- ✚ **APRENDIZAJE:** Es el proceso social de construcción de conocimiento en forma colaborativa en el cual interactúan dos o más sujetos para construirlo, a través de la discusión, reflexión y toma de decisiones, éste proceso social trae como resultado la generación de conocimiento compartido, que representa el entendimiento común de un grupo con respecto al contenido de un dominio específico.
- ✚ **CAPACITACION:** Conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal o educación para el trabajo y el desarrollo humano (ley 1064 de 2006) 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.
- ✚ **COMPETENCIAS:** Es la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado.
- ✚ **CONSTRUCTIVISTA:** Enfoque pedagógico el cual fundamenta el conocimiento como descubrimiento o construcción. El ser humano construye su conocimiento a partir de su propia forma de ser, participa activamente en el proceso y se conoce la realidad a través de los modelos que construimos para explicarla y que pueden ser cambiados y mejorados.
- ✚ **DIMENSION HACER:** Corresponde al conjunto **de habilidades** y de procedimientos necesarios para el desempeño de una actividad mediante los cuales se pone en práctica el conocimiento que se posee. Se refiere a la utilización de materiales, equipos y diferentes herramientas. Debe identificarse **lo que debe saber hacer** la persona, es decir, los procedimientos y las técnicas requeridas para asegurar la solución al problema.
- ✚ **DIMENSION SABER:** Es el conjunto de conocimientos, teorías, conceptos, datos que se requieren para poder desarrollar las acciones previstas o resolver los

retos laborales que se reciben del medio ambiente, de un texto, un docente o cualquier otra fuente de información.

- ✚ **DIMENSION SER:** Comprende el conjunto de características personales (motivación, compromiso con el trabajo, disciplina, liderazgo, entre otras) que resultan determinantes para la realización personal, el trabajo en equipo, el desempeño superior que genera valor agregado y el desarrollo personal al interior de las organizaciones.
- ✚ **EDUCACION INFORMAL:** Conocimiento libre y espontáneamente adquirido, proveniente de personas, entidades, medios masivos de comunicación, medios impresos, tradiciones, costumbres, comportamientos sociales y otros no estructurados.
- ✚ **EDUCACION PARA EL TRABAJO Y EL DESARROLLO HUMANO (NO FORMAL):** Educación 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.
- ✚ **ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE<sup>23</sup>:** Son procedimientos que pueden incluir varias técnicas, operaciones o actividades específicas. Persiguen un propósito determinado: el aprendizaje y la solución de problemas académicos y/o aquellos otros aspectos vinculados con ellos. Son instrumentos socioculturales aprendidos en contextos de interacción con alguien que sabe más.

Los objetivos particulares de cualquier estrategia de aprendizaje pueden consistir en afectar la forma en que se selecciona, adquiere, organiza o integra el nuevo conocimiento, o incluso la modificación del estado afectivo o motivacional del aprendiz, para que éste aprenda con mayor eficacia los contenidos curriculares o extracurriculares que se le presentan (véase Dansercou, 1985; Weinstein y Mayer, 1983).

- ✚ **FICHA DE DESARROLLO INDIVIDUAL:** Es la ficha donde se registran todas las evidencias de los procesos de aprendizaje que ha desarrollado el funcionario (resúmenes, informes de laboratorio, informes de investigación, entre otros), incluye también y, de manera obligatoria, reportes de autovaloración (reflexiones sobre su proceso, sus logros y sus dificultades), y de heteroevaluación (Valoración constructiva realizada por el asesor sobre los logros, fortalezas y oportunidades de mejoramiento).

---

<sup>23</sup> VER: ESTRATEGIAS DOCENTES PARA UN APRENDIZAJE SIGNIFICATIVO, Una interpretación constructivista por Frida Díaz Barriga Arceo y Gerardo Hernández Rojas. MCGRAW-HILL, México, 1999.

- ✚ **INDICADOR:** Es la representación cuantitativa (variable o relación entre variables) verificable objetivamente, que refleja la situación de un aspecto de la realidad y el estado de cumplimiento de un objetivo, actividad o producto deseado en un momento del tiempo para hacer su respectivo seguimiento y evaluación. Sirve para valorar el resultado medido y para medir el logro de objetivos de políticas, programas y proyectos. Su lectura se realiza en forma cualitativa.

$$\text{Indicador} = \frac{X (\text{Resultado logrado})}{Y (\text{Resultado planeado})} \times 100$$

- ✚ **INDICADOR DE GESTIÓN:** Representación cuantitativa de una variable en relación con otra, que permite medir los procesos, acciones y operaciones adelantados dentro la etapa de implementación de una política, programa o proyecto.
- ✚ **INDICADOR DE IMPACTO:** Representación cuantitativa de una variable en relación con otra, que permite medir los efectos a mediano y largo plazo, generados por una política, programa o proyecto, sobre la población en general. Los efectos medidos son aquellos directamente atribuibles a dicha política, programa o proyecto específico. Incluye efectos positivos y negativos, producidos directa o indirectamente por una intervención, sean estos intencionales o no.
- ✚ **MEDICIÓN DE LA BRECHA:** Es la valoración del nivel de desarrollo de una competencia con respecto al perfil deseado de la misma. Al comparar el perfil deseado con la situación actual del funcionario, puede resultar una brecha (diferencia) mínima, moderada, considerable o crítica.
- ✚ **MODELO PEDAGÓGICO:** Fundamento teórico que orienta la acción pedagógica del docente en la enseñanza, permite responder los siguientes interrogantes: ¿para qué enseñar?, ¿qué enseñar?, ¿cuándo enseñar?, ¿con qué enseñar? Y ¿cómo evaluar?, lo cual hace característico un estilo de enseñanza-aprendizaje.
- ✚ **LOS MÉTODOS DE ENSEÑANZA** son las distintas secuencias de acciones del profesor que tienden a provocar determinadas acciones y modificaciones en los educandos en función del logro de los objetivos propuestos.


Para definir el método de enseñanza debemos tener presente que es:

- Un conjunto de procedimientos del trabajo docente.

- Una vía mediante la cual el profesor conduce a los educandos del desconocimiento al conocimiento.
- Una forma del contenido de la enseñanza.
- La actividad de interrelación entre el profesor y el educando destinada a alcanzar los objetivos del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Es importante tener presente que no existe un método de enseñanza ideal ni universal. Es necesario, así mismo, tener en cuenta que su selección y aplicación dependen de las condiciones existentes para el aprendizaje, de las exigencias que se plantean y de las especificidades del contenido. El método que empleemos debe corresponder con el nivel científico del contenido, lo cual estimulará la actividad creadora y motivará el desarrollo de intereses cognoscitivos que vinculen la escuela con la vida. Debe, por lo tanto, romper los esquemas rígidos, tradicionales y propender la sistematización del aprendizaje del educando, acercándolo y preparándolo para su trabajo en la sociedad.

- ✚ **PLAN DE APRENDIZAJE DEL EQUIPO:** Es una guía que muestra cómo se alcanzarán los objetivos que fueron definidos. Debe hacerse a nivel de equipo y de acuerdo con este plan, cada uno de los miembros del equipo debe definir los objetivos individuales. En el plan de aprendizaje el equipo debe definir acciones puntuales para lograr los aprendizajes esperados, identificando los métodos o estrategias de aprendizaje a utilizar y los recursos necesarios para ello (humanos, materiales, económicos), así como los tiempos (plazos y horas estimadas) necesarios para su desarrollo.
- ✚ **PLAN DE APRENDIZAJE INDIVIDUAL:** Es una guía individual; se definen los objetivos individuales a partir del plan colectivo y la manera en que cada miembro va a participar para el cumplimiento de los objetivos del equipo.
- ✚ **PLANES INSTITUCIONALES DE CAPACITACION (PIC):** Es el conjunto coherente de acciones formativas, en un periodo determinado de tiempo y encaminado a adoptar y perfeccionar las competencias necesarias para conseguir los objetivos establecidos y derivados del diagnóstico de necesidades. Organiza la capacitación por demanda.
- ✚ **PROCESOS DE FORMACION:** Es el proceso que tiene por objeto específico desarrollar y fortalecer una ética del servicio público basada en los principios que rigen la función administrativa.
- ✚ **PROYECTO DE APRENDIZAJE:** El proyecto de aprendizaje es una estrategia de enseñanza-aprendizaje utilizada en el medio educativo para que los estudiantes planeen, ejecuten y evalúen proyectos que tienen aplicación en el mundo real más allá del aula de clase.

 **PROYECTO DE APRENDIZAJE EN EQUIPO:** Es el conjunto de acciones desarrolladas por un grupo de empleados para lograr aprendizajes; el proyecto de aprendizaje se concreta en un plan de acción, en el que se formulan programas de formación y capacitación para resolver sus necesidades específicas de aprendizaje y, al mismo tiempo, transformar y aportar soluciones a los problemas de su contexto laboral. El proyecto de aprendizaje surge de un problema o dificultad de un grupo de empleados para obtener resultados laborales o enfrentar retos que se presenten para mejorar el servicio.

