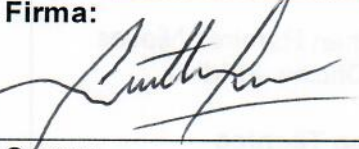


 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. AMBIENTE Instituto Distrital de Protección y Bienestar Animal	TALENTO HUMANO		
	PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN - PIC		
	PE02-PN03	Versión 1.0	

CONTROL DE CAMBIOS

No. DE ACTA DE APROBACIÓN	FECHA	VERSIÓN	DESCRIPCIÓN
062-	03 ABR. 2019	1.0	Adopción del Plan

AUTORIZACIONES

ELABORÓ:	REVISÓ	APROBÓ
ÁREA TÉCNICA	OFICINA ASESORA DE PLANEACIÓN	LÍDER DEL PROCESO
Nombre Fernando Aguirre Panche Iván Darío Malaver	Nombre: Ximena Andrea Castro	Nombre: Jonathan Ramírez Nieves
Firma: 	Firma: 	Firma: 
Cargo: Contratista profesional Subdirección de Gestión Corporativa Contratista profesional Subdirección de Gestión Corporativa Profesional Especializado Talento Humano- Subdirección de Gestión Corporativa	Cargo: Contratista profesional Oficina Asesora de Planeación	Cargo: Subdirector de Gestión Corporativa (E)

 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. AMBIENTE Instituto Distrital de Protección y Bienestar Animal	TALENTO HUMANO		
	PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN - PIC		
	PE02-PN03	Versión 1.0	

VIGENCIA 2019

Equipo Directivo

Clara Lucía Sandoval Moreno
Directora General
Instituto Distrital de Protección y Bienestar Animal

Edgar Arturo Pintor Peláez
Subdirector de Gestión Corporativa

Luis Carlos Patiño Tovar
Subdirector de Atención a la Fauna

Catalina Rivera Forero
Subdirectora de Cultura Ciudadana y Gestión del Conocimiento

Luz Marina Galindo Caro
Jefe Oficina Asesora de Planeación

Jonathan Ramírez Nieves
Jefe Oficina Jurídica

Equipo Técnico

Fernando Aguirre Panche – Grupo de Talento Humano - Subdirección de Gestión Corporativa.
Iván Darío Malaver Rodríguez - Grupo de Talento Humano - Subdirección de Gestión Corporativa.

Comisión de Personal

Edgar Arturo Pintor Peláez - Subdirector de Gestión Corporativa
Catalina Rivera Forero - Subdirectora de Cultura Ciudadana y Gestión del Conocimiento
Mabel Roció Laverde Rojas – Profesional Universitario
Diana María Mora Ramírez – Profesional Especializado

 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. AMBIENTE Instituto Distrital de Protección y Bienestar Animal	TALENTO HUMANO		
	PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN - PIC		
	PE02-PN03	Versión 1.0	

TABLA DE CONTENIDO

1. JUSTIFICACIÓN	5
2. OBJETIVOS	6
2.1 Objetivo Estratégico	6
2.2 Objetivos de Gestión	6
3. MARCO LEGAL	6
3.1 Principios Rectores	6
3.2 Normatividad Aplicable	7
4. LINEAMIENTOS CONCEPTUALES Y PEDAGÓGICOS	10
4.1 Marco Conceptual	10
4.1.1 Introducción	10
4.1.2 Propósito del PIC en el Instituto	10
4.1.3 Diagnóstico inicial	10
4.1.3.1 ¿Dónde estamos como entidad?	10
4.1.3.2 ¿Dónde estamos en Colombia?	12
4.1.3.3 ¿Dónde estamos en el mundo?	13
4.1.4 Prospectiva: De adelante hacia atrás	13
4.1.5 ¿A quiénes y en qué contexto capacitamos?	13
4.1.5.1 Características generales	13
4.1.6 ¿En qué capacitamos?	15
4.1.6.1 Aprendizaje	15
4.1.6.2 Desarrollo de capacidades	15
4.1.6.3 Fortalecimiento de Competencias	16
4.1.7 ¿Cómo capacitamos?	17
4.1.7.1 Principios Metodológicos	17
4.1.7.1.1 Profundidad más que extensión	18
4.1.7.1.2 Aprendizaje colaborativo	18
4.1.7.1.3 Diversidad en métodos de enseñanza	18
4.1.7.1.4 Enfatizar aprendizaje desde proyectos y basado en problemas	18
4.1.7.1.5 Promover el aprendizaje sin fronteras (cualquier lugar, cualquier momento)	19
4.1.8 Cómo evaluar	19
4.2. Enfoques Pedagógicos	21
4.2.1 Enfoques pedagógicos	21
4.2.1.1 Conductismo	21
4.2.1.2 Cognitivismo o cognoscitivismo	22
4.2.1.3 Constructivismo	22
4.2.1.4 Construccinismo social	23
4.2.1.5 Conectivismo	24
4.3 Glosario	25
5. METODOLOGIA	27
5.1 Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje Organizacional	27
5.1.1 Caracterización de la Población	27
5.1.2 Metodología	29
5.1.3 Instrumentos de Recolección de Datos	29
5.1.4 Técnicas y Herramientas Usadas	29
5.1.5 Insumos Utilizados	30

 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. AMBIENTE Instituto Distrital de Protección y Bienestar Animal	TALENTO HUMANO		
	PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN - PIC		
	PE02-PN03	Versión 1.0	

5.2 Análisis de Resultados	30
5.2.1 ¿Cómo procesó la información?	30
5.2.2 Principales Resultados Obtenidos	30
5.3 Necesidades Identificadas	33
5.3.1 Necesidades	34
6. EJECUCIÓN	35
6.1 Presupuesto	35
6.2 Programas de Aprendizaje Organizacional	35
6.2.1 Inducción - Reinducción	35
6.2.2 Entrenamiento en el Puesto de Trabajo	37
6.2.3 Plan de Acción	38
7. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	39
7.1. Participación Comisión de Personal	39
7.2. Aprobación PIC	39
7.3 Indicadores	39
7.4. Mecanismos de Socialización del PIC y el Plan de Acción	39

 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. AMBIENTE Instituto Distrital de Protección y Bienestar Animal	TALENTO HUMANO		
	PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN - PIC		
	PE02-PN03	Versión 1.0	

1. JUSTIFICACIÓN

Para el Instituto Distrital de Protección y Bienestar Animal, es muy importante contar con un Talento Humano con las competencias, habilidades y saberes que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, para lo cual se desarrolla el Plan Institucional de Capacitación – PIC, por medio de un proceso estructurado orientado a mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral de los servidores públicos, además de promover el aumento de los niveles de satisfacción, eficacia y efectividad, así como el sentido de pertenencia con el Instituto.

Por lo anterior y de conformidad con el Decreto 1083 de 2015, cada entidad debe planear, ejecutar y hacer seguimiento de un Plan Institucional de Capacitación - PIC, de esta manera el Instituto Distrital de Protección y Bienestar Animal se propone contribuir al fortalecimiento de las competencias y habilidades de los servidores públicos del Instituto por medio de las capacitaciones, talleres, seminarios o programas que contiene el PIC 2019; priorizando las necesidades para el cumplimiento de la misionalidad del Instituto.

De igual manera, es preciso mencionar que la construcción del Plan Institucional de Capacitación – PIC para la vigencia 2019 del Instituto, se desarrolla en concordancia con los lineamientos conceptuales del Plan Nacional de Formación y Capacitación de Empleados Públicos y la Guía Metodológica para la implementación del Plan Nacional de Formación y Capacitación (PNFC): Profesionalización y Desarrollo de los Servidores Públicos, expedidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública y la Escuela Superior de Administración Pública.

Así las cosas, la implementación de la Guía para la formulación del PIC, se sustentan en el aprendizaje en equipo y busca que a través de éste se facilite el cumplimiento de las metas y objetivos Institucionales.

Por consiguiente, y con el fin de priorizar los temas de capacitación para el año 2019, se desarrolló un proceso de diagnóstico de necesidades de aprendizaje, analizando los siguientes insumos:

- Se promovieron proyectos de aprendizaje en equipo por cada una de las dependencias del Instituto.
- Se aplicó una encuesta a través de correo electrónico donde se obtuvo la información de las necesidades de capacitación de los servidores públicos por cada una de las Subdirecciones u oficinas.
- El líder de cada una de las áreas consolidó la información del proyecto de aprendizaje en equipo en el formato PE02-PR11-F01 Identificación de necesidades de formación y competencias.
- El área de Talento Humano filtró y consolidó las necesidades de capacitación en el formato PE02-PR11-F02 Matriz de necesidades de formación y competencias.
- Se definió el cronograma de implementación del Plan Institucional de Capacitación – PIC 2019, para el Instituto Distrital de Protección y Bienestar Animal.
- Así mismo se tomaron las evaluaciones de desempeño para la priorización de los temas de capacitación.

 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. AMBIENTE Instituto Distrital de Protección y Bienestar Animal	TALENTO HUMANO		
	PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN - PIC		
	PE02-PN03	Versión 1.0	

Finalmente, el PIC 2019 del Instituto incluye los programas de inducción y reintroducción, en concordancia la normatividad vigente, previendo actividades tales como: actualización normativa, curso virtual relacionado con estos programas.

2. OBJETIVOS.

2.1 Objetivo Estratégico¹.

Proporcionar herramientas y habilidades a los servidores públicos del Instituto, que los ayuden a potenciar y mejorar sus competencias, promoviendo el desarrollo integral y el mejoramiento continuo que permita realizar su trabajo de una manera eficaz afianzando el comportamiento ético, fortaleciendo los principios y valores del Instituto.

2.2 Objetivos de Gestión.

- Brindar a los servidores públicos del Instituto herramientas, conocimientos, habilidades y destrezas para su mejor desempeño laboral.
- Estimular a los servidores públicos del instituto con capacitaciones que desarrollen el sentido de responsabilidad y de pertenencia hacia el Instituto, a través de la competitividad y conocimientos apropiados.
- Mantener actualizados a los servidores públicos frente a los cambios normativos y tecnológicos, de conformidad a los nuevos retos del Instituto.
- Integrar y empoderar a los servidores públicos del Instituto, con la cultura organizacional al articular las actividades de capacitación con los objetivos y metas del Instituto.

3. MARCO LEGAL

3.1 Principios Rectores²

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

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

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

¹ Guía Metodológica para la - implementación del Plan Nacional de Formación y Capacitación (PNFC): Profesionalización y Desarrollo de los Servidores Públicos. http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/29-12-2017_Guia_implementacion_pnfc.pdf/7e541c13-6351-4d1d-b228-e1381ce4e509

² DECRETO 1567 DE 1998. CTAR EL DECRETO <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1246>

	TALENTO HUMANO		
	PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN - PIC		
	PE02-PN03	Versión 1.0	

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

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

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

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

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

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

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

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

3.2 Normatividad Aplicable

- Artículo 54 de la Constitución Política “es obligación del Estado y de los empleadores ofrecer formación y habilitación profesional y técnica a quienes lo requieran”.
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4125>
- Decreto Ley 1567 de 1998 “Por el cual se crean el Sistema Nacional de Capacitación y el Sistema de Estímulos para los Empleados del Estado”.
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1246>
- Ley 489 de 1998 “Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones”. (...)
 - b. En el Plan Nacional de Formación y Capacitación formulado por el Departamento Administrativo de la Función Pública en coordinación con la Escuela Superior de Administración Pública, ESAP. <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=186>

 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. AMBIENTE Instituto Distrital de Protección y Bienestar Animal	TALENTO HUMANO		
	PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN - PIC		
	PE02-PN03	Versión 1.0	

- Decreto 2740 de 2001 "Por el cual se adoptan las políticas de desarrollo administrativo y se reglamenta el capítulo cuarto de la Ley 489 de 1998 en lo referente al Sistema de Desarrollo Administrativo". <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6055>
- Ley 734 de 2002 "Por la cual se expide el Código Disciplinario Único". (...)
- Artículo 33. Derechos. Numeral 3. "Recibir capacitación para el mejor desempeño de sus funciones".
- Artículo 34. Deberes. Numeral 40. "Recibir capacitación para el mejor desempeño de sus funciones". "Capacitarse y actualizarse en el área donde desempeña su función". <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4589>
- Carta Iberoamericana de la Función Pública. V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, 26 y 27 de junio de 2003 de la Función Pública. <http://old.clad.org/documentos/declaraciones/cartaibero.pdf>
- Ley 909 de 2004 "Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones". (...)

Título VI, Capítulo I, artículo 36, Numeral 1, La capacitación y la formación de los empleados públicos está orientada al desarrollo de sus capacidades, destrezas, habilidades, valores y competencias fundamentales, con miras a propiciar su eficacia personal, grupal y organizacional de manera que se posibilite el desarrollo profesional de los empleados y el mejoramiento en la prestación de los servicios. <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=14861>

- Decreto 1227 de 2005 "Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004 y el Decreto-ley 1567 de 1998". (...)
- Título V, Capítulo I, artículo 65, Los Planes de Capacitación deben responder a estudios técnicos que identifiquen necesidades y requerimientos de las áreas de trabajo y de los empleados, para desarrollar los planes anuales institucionales y las competencias laborales. <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=16313>.

Decreto 2539 de 2005 "Por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los Decretos-ley 770 y 785 de 2005". <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=17318>

- Ley 1064 de 2006 "Por la cual se dictan normas para el apoyo y el fortalecimiento de la educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano establecida como educación no formal en la ley general de educación". <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=20854>
- El Decreto 4465 de 2007 "Por el cual se adopta la actualización del Plan Nacional de Formación y Capacitación de Servidores Públicos, formulado por el DAFP y la ESAP". <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=27750>

 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. AMBIENTE Instituto Distrital de Protección y Bienestar Animal	TALENTO HUMANO		
	PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN - PIC		
	PE02-PN03	Versión 1.0	

- Circular Externa No 100-010-2014 "Orientaciones en materia de capacitación y formación de los empleados públicos". <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=60893>
- Decreto 160 de 2014 "Por el cual se reglamenta la Ley 411 de 1997 aprobatoria del Convenio 151 de la OIT, en lo relativo a los procedimientos de negociación y solución de controversias con las organizaciones de empleados públicos". (...)
- Artículo 16, Los organismos y entidades públicas que están dentro del campo de aplicación del presente decreto, deberán incluir dentro de los Planes Institucionales de Capacitación la realización de programas y talleres dirigidos a impartir formación a los servidores públicos en materia de negociación colectiva.
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=57218>
- Decreto 1083 de 2015 "Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública". <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=62518>
- Decreto 894 de 2017 "Por el cual se dictan normas en materia de empleo público con el fin de facilitar y asegurar la implementación y desarrollo normativo del Acuerdo Final para la Terminación del conflicto y la Construcción de una Paz estable y duradera".
<http://www.bogotajuridica.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=69314>
- Resolución 390 de 2017 "Por la cual se actualiza el Plan Nacional de Formación y Capacitación".
http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/2017-06-02_Resolucion390_2017.pdf/0d15579d-3649-4731-b807-c07cc0b8564f
- Plan Nacional de Formación y Capacitación para el Desarrollo y la Profesionalización del Servidor Público Mayo, 2017. http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/2017-05-30_Plan_nacional_formaci%C3%B3n_y_capacitacion2017.pdf/093d3b34-990c-410e-9710-e93bff210eeb
- Guía Metodológica para la implementación del Plan Nacional de Formación y Capacitación (PNFC): Profesionalización y Desarrollo de los Servidores Públicos Diciembre, 2017.
http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/29-12-2017_Guia_implmentacion_pnfc.pdf/7e541c13-6351-4d1d-b228-e1381ce4e509

 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. AMBIENTE Instituto Distrital de Protección y Bienestar Animal	TALENTO HUMANO		
	PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN - PIC		
	PE02-PN03	Versión 1.0	

4. LINEAMIENTOS CONCEPTUALES Y PEDAGÓGICOS

4.1 Marco Conceptual

4.1.1 Introducción

Para el Instituto Distrital de Protección y Bienestar Animal, es muy importante contar con un Talento Humano con las competencias, habilidades y saberes que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, por lo cual se desarrolla el Plan Institucional de Capacitación por medio de un proceso estructurado orientado a mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral de los servidores públicos, además de promover el aumento de los niveles de satisfacción, eficacia y efectividad, así como el sentido de pertenencia con el Instituto.

El Plan de Capacitación Institucional estará enfocado en el fortalecimiento y desarrollo de las competencias de los servidores públicos, permitiéndoles mejorar su desempeño, expandir sus capacidades y experimentar nuevas formas de pensamiento que faciliten el logro individual y del equipo; incrementando su nivel de compromiso con respecto a las políticas, proyectos, principios y valores del Instituto.

En este Plan Institucional de Capacitación contemplan los recursos necesarios para la realización de cada una de las actividades, estos se encuentran incluidos dentro del presupuesto de la entidad, así mismo para atender estas actividades contara con mecanismos de coordinación y cooperación institucional, tanto públicos como privados que hacen posible utilizar con mayor eficacia, eficiencia y efectividad, los recursos disponibles.

4.1.2 Propósito del PIC en el Instituto

El Plan Institucional de Capacitación en el Instituto estará enfocado en el fortalecimiento y desarrollo de las competencias de los servidores públicos, permitiéndoles mejorar su desempeño, expandir sus capacidades y experimentar nuevas formas de pensamiento que faciliten el logro individual y del equipo; incrementando su nivel de compromiso con respecto a las políticas, proyectos, principios y valores del Instituto con el fin de dar respuesta efectiva a los ciudadanos y gestionando los servicios de una manera constructiva.

4.1.3 Diagnóstico inicial

4.1.3.1 ¿Dónde estamos como entidad?

En el año 2018, el Instituto Distrital de Protección y Bienestar Animal constituyo el Plan Institucional de Capacitación, aplicando una encuesta con la ficha técnica que se muestra a continuación:

Población:	29 servidoras y servidores públicos
Muestra:	28 servidoras y servidores públicos
Porcentaje de la muestra:	96,55 % del total de la población

Una vez aplicada esta encuesta se obtuvieron los siguientes resultados:

 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. AMBIENTE Instituto Distrital de Protección y Bienestar Animal	TALENTO HUMANO		
	PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN - PIC		
	PE02-PN03	Versión 1.0	

No.	Descripción de la Actividad de Capacitación	No. Total de respuestas	Porcentaje Relativo	Porcentaje Absoluto
1	Contratación estatal	17	61%	13%
2	Desarrollo de competencias comportamentales (Trabajo en equipo, liderazgo, planeación, orientación al resultado, atención al usuario, entre otros)	17	61%	13%
3	Cursos de ofimática (Word, Excel, PowerPoint, entre otros)	16	57%	12%
4	Código de procedimientos administrativos	16	57%	12%
5	Formulación e implementación de indicadores de gestión	15	54%	11%
6	Sistemas integrados de gestión	15	54%	11%
7	Redacción y ortografía	13	46%	10%
8	Gestión documental	12	43%	9%
9	Gestión tributaria y financiera	8	29%	6%
10	Crecimiento y desarrollo personal	1	4%	1%
11	Liderazgo y trabajo en equipo	1	4%	1%
12	Tics para las comunicaciones	1	4%	1%
13	Marketing Digital	1	4%	1%

Tabla 1 Actividades de Capacitación

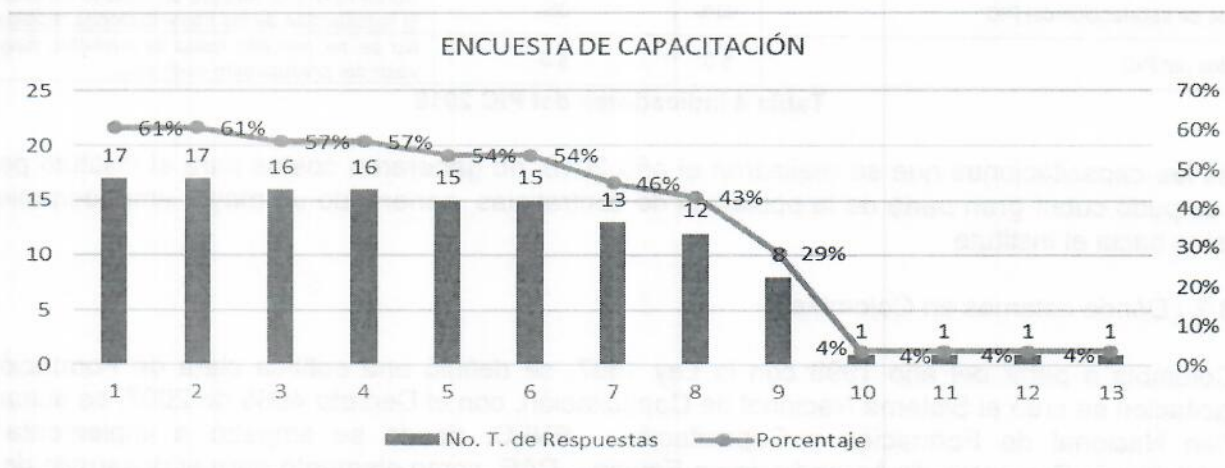


Ilustración 1 Necesidades de Capacitación y formación

Basados en los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta y realizando una ponderación de lo que piden los servidores se identificaron las siguientes necesidades de capacitación y formación:

Descripción de la Capacitación	Orden de Importancia
Contratación estatal	1
Cursos de ofimática (Word, Excel, PowerPoint, entre otros)	2
Código de procedimientos administrativos	3
Redacción y ortografía	4
Desarrollo de competencias comportamentales (Trabajo en equipo, liderazgo, planeación, orientación al resultado, atención al usuario, entre otros)	5
Formulación e implementación de indicadores de gestión	6
Gestión documental	7
Sistemas integrados de gestión	8
Gestión tributaria y financiera	9
Crecimiento y desarrollo personal	10
Liderazgo y trabajo en equipo	11
Tics para las comunicaciones	12
Marketing Digital	13

Tabla 2 Priorización de Capacitaciones

 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. AMBIENTE Instituto Distrital de Protección y Bienestar Animal	TALENTO HUMANO		
	PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN - PIC		
	PE02-PN03	Versión 1.0	

Una vez identificadas las necesidades de capacitación se proyectó el cronograma ejecución del 2018, alcanzando un porcentaje de implementación del PIC 2018, de un 80%, sin embargo, se logró capacitar la totalidad de servidores públicos del instituto, quedando pendiente por evaluar el índice de satisfacción de cada una de las capacitaciones, metodología que se desarrolla en la presente vigencia.

Ejecutado	E	12	80%
Pendiente de ejecución	P	3	20%
Total		15	100%

Tabla 3 Ejecución PIC 2018

INDICADORES DEL PIC 2018			
Nombre el indicador	Meta	Cumplimiento	Observaciones
Porcentaje de servidores públicos capacitados	95%	100%	Los 33 Servidores de planta del Instituto han asistido, por lo menos a una (1) capacitación.
Cumplimiento del PIC	80%	80%	Pendiente realizar el 20% de las capacitaciones programadas.
Índice de satisfacción del PIC	90%	0%	No se ha implementado un método de evaluar la satisfacción de las capacitaciones recibidas.
Gastos del PIC	\$ 0	\$ 0	No se ha gastado hasta el momento ningún valor del presupuesto asignado.

Tabla 4 Indicadores del PIC 2018

Todas las capacitaciones que se realizaron el año 2018, no generaron costos para el instituto por lo cual se pudo cubrir gran parte de la población de contratistas, generando un mayor empoderamiento de estos hacia el Instituto.

4.1.3.2 ¿Dónde estamos en Colombia?

En Colombia a partir del año 1998 con la Ley 1567, se definió una política clara de Formación y Capacitación se creó el Sistema Nacional de Capacitación, con el Decreto 4665 de 2007, se actualizó el Plan Nacional de Formación y Capacitación - PNFC, donde se empezó a implementar la metodología de Proyectos de Aprendizaje en Equipo – PAE, como elemento para el desarrollo de los Planes Institucionales de Capacitación – PIC.

En el 2017 se vio la necesidad de evaluar la evolución y aporte de los procesos de capacitación para el desarrollo y profesionalización de los servidores públicos, el reciente Plan Nacional de Formación y Capacitación (DAFP, 2017) ofrece un enriquecedor diagnóstico de la situación en las entidades de orden nacional y territorial.

Este plan propone los siguientes ejes temáticos que pueden orientar el PIC del Instituto Distrital de Protección y Bienestar Animal:

- Gestión del Conocimiento
- Creación de Valor Público
- Gobernanza para la Paz

Es muy importante destacar que en la actualidad se han desarrollado por parte de la administración diversos medios, metodologías y actividades que hacen que los servidores públicos accedan a

 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. AMBIENTE Instituto Distrital de Protección y Bienestar Animal	TALENTO HUMANO		
	PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN - PIC		
	PE02-PN03	Versión 1.0	

programas de capacitación de manera virtual y esto facilita la labor de las entidades para desarrollar las competencias de su personal y logran los objetivos organizacionales generando muy bajos costos.

4.1.3.3 ¿Dónde estamos en el mundo?

De acuerdo con el Plan Nacional de Formación y Capacitación (DAFP, 2017), el crecimiento y fortalecimiento de su rol a nivel internacional es muy importante por tal motivo se hace necesario que el país se vincule a las tendencias globales y adopte prácticas de buen gobierno orientadas a mejorar la eficiencia de la gestión pública.

Así mismo, y teniendo en cuenta las nuevas circunstancias sociales y políticas que plantea la implementación del acuerdo de paz, los ciudadanos demanda nuevas competencias y capacidades por parte de los servidores públicos, para poder atender las solicitudes y realizar una mejor gestión con el aprovechamiento al máximo de los recursos mejorando la transparencia y evitando la corrupciones por esto, que los planes y procesos de capacitación deben desarrollarse con el fin responder al desarrollo de habilidades, capacidades y competencias que hagan más fácil la implementación de este proceso de paz.

4.1.4 Prospectiva: De adelante hacia atrás

Teniendo en cuenta que el Instituto Distrital de Protección y Bienestar Animal es la primera entidad pública del Distrito Capital al servicio de los animales y la ciudadanía, se hace necesario desarrollar un PIC para el año 2019 que ayude a dar cumplimiento a los objetivos y misionalidad Institucional, por tal motivo se plante los siguientes lineamientos:

- Prevenir el maltrato y abandono de la fauna doméstica y silvestre que se encuentra en la Ciudad.
- Evitar la comercialización de la fauna doméstica y silvestre en el Distrito Capital
- Disminuir el porcentaje de animales de calle realizando planes de control de la población y así hacer que cada animal tenga su propio hogar

Por lo anterior es necesario desarrollar, mantener y mejorar las competencias de los servidores públicos del Instituto en todos los niveles de la entidad no solo en temas misionales sino también en competencias administrativas de liderazgo y planeación con el fin de hacer del Instituto un organismo integral que da respuesta a las necesidades de los animales y de los ciudadanos del Distrito Capital.

4.1.5 ¿A quiénes y en qué contexto capacitamos?

4.1.5.1 Características generales

El plan Institucional de Capacitación se Formula e implementa para los servidores públicos del Instituto Distrital de Protección y Bienestar Animal que tienen las siguientes características en común:

- Servidores de libre nombramiento y remoción, con cargos directivos y poder en la toma de decisión.
- Servidores provisionales que poseen competencias cognitivas, socioemocionales y técnicas que le permiten cumplir con la misionalidad y objetivos del instituto.

 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. AMBIENTE Instituto Distrital de Protección y Bienestar Animal	TALENTO HUMANO		
	PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN - PIC		
	PE02-PN03	Versión 1.0	

- Disponen de tiempos limitados para participar en espacios formales de capacitación, entrenamiento o inducción.
- Tienen derecho y están obligados a participar en programas de capacitación y formación.
- Están limitados en su actuar por un conjunto de arreglos normativos, tales como el manual de funciones y competencias laborales, el código único disciplinario, entre otros.

Teniendo en cuenta que son personas adultas, para los procesos de capacitación debemos tener en cuenta los siguientes aspectos que nos ayudaran a que el proceso de formación sea más efectivo:

- **Considerar su experiencia:** Los procesos educativos deben partir de y apoyarse en el acumulado de experiencias del adulto. Su biografía determina el aprendizaje.
- **Aplicación inmediata:** Los temas o contenidos vistos deben tener una aplicación cercana e inmediata en el tiempo. Los adultos no aprenden algo “para aplicarlo algunos años más adelante”.
- **Demandas del entorno institucional:** Los roles sociales y exigencias del entorno determinan los intereses de aprendizaje.
- **Mayor autonomía:** Los adultos cuentan con un margen más amplio de autonomía frente a la participación (los niños y niñas son usualmente obligados a estudiar).
- **Horizontalidad:** Las relaciones educativas e institucionales se esperan más bidireccionales y participativas.

Así mismo, se debe tener en consideración que, durante la ejecución del Plan Institucional de Capacitación del año 2018, en el instituto, los servidores públicos participaron activamente de cada una de las jornadas programadas y su respuesta fue positiva, de igual manera, surgieron sugerencias para realizar capacitaciones que brindaran conocimiento a todo el personal del Instituto en relación a su misionalidad.

Para el desarrollo de estas jornadas de capacitación para desarrollar el conocimiento de la misionalidad y de los objetivos institucionales la Entidad cuenta con:

- Personal capacitado en la política pública de protección y bienestar animal, con capacidades y competencias para enseñar a otros la misionalidad, objetivos y metas del Instituto.
- Los servidores públicos que hacen parte del Instituto están dispuestos a recibir la capacitación y comprometidos con el tema de protección y bienestar animal.
- En el nivel administrativo se cuenta con personas de experiencia en el sector público quienes orientan y dan capacitación en el puesto de trabajo.
- Se necesita realizar capacitaciones a los servidores públicos en temas relacionados con el servicio, normatividad y código único disciplinario para que se entiendan los deberes, responsabilidades y derechos que se tienen por ser servidores públicos.

Para la presente vigencia el Instituto cuenta con 34 servidores públicos posesionados y 2 cargos vacantes de los cuales 8 son de libre nombramiento y remoción, a los que se les puede brindar programas de educación formar y de desarrollo para el trabajo, los 28 restantes están vinculados en provisionalidad, a estos se les puede brindar capacitación de entrenamiento en el puesto de trabajo, el resto de la población del Instituto corresponde a contratistas que son 270 aproximadamente, a estas personas no se les puede dar capacitación donde se incluya presupuesto oficial, por tal motivo se buscan programas, talleres, seminarios y cursos que no generen costos para el Instituto y en el

 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. AMBIENTE Instituto Distrital de Protección y Bienestar Animal	TALENTO HUMANO		
	PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN - PIC		
	PE02-PN03	Versión 1.0	

que puedan participar todas las personas que pertenecen a la entidad independiente de su forma de vinculación. .

Por lo anterior el Instituto Distrital de Protección y Bienestar Animal, desarrollará e implementará un Plan Institucional de Capacitación en el que la inversión de los recursos se destine solo a los servidores con derechos de recibirla y para los demás se busquen estrategias que no implique inversión del presupuesto destinado para este rubro.

4.1.6 ¿En qué capacitamos?

En el Instituto Distrital de Protección y Bienestar Animal los programas de aprendizaje buscan desarrollar capacidades y fortalecer competencias con las cuales los servidores públicos del Instituto garanticen una eficiente y efectiva prestación del servicio.

4.1.6.1 Aprendizaje

Para el Instituto uno de los pilares fundamentales de la educación es el aprendizaje, el cual consiste en transformaciones relativamente sostenidas en las formas de relación de los servidores con su entorno social, cultural y material. La visión tradicional del aprendizaje como un cambio de conducta o creencias, se amplía desde una mirada hacia el contexto y la cotidianidad de los seres humanos.

El aprendizaje es un fenómeno con una ubicación temporal (histórica), espacial (geográfica) y estructural (en las instituciones): cualquier cambio real en el aprendizaje tiene un efecto identificado en las prácticas sociales y culturales, ya sea para perpetuarlas (reproductivas) o modificarlas (transformativas), es un proceso cotidiano.

En el Plan Institucional de Capacitación del Instituto se organizarán procesos de capacitación y formación cuyos contenidos y temáticas guarden estrecha relación con la cotidianidad laboral de los servidores, los aprendizajes que deseamos promover son:

- **Significativos:** convocan sus conocimientos previos, biografías, intereses y necesidades de sus labores diarias (de ahí la importancia de un buen diagnóstico).
- **Transferibles:** Tienen una aplicación práctica y efectiva en la entidad. Nuestros programas de aprendizaje usan metodologías que favorecen la generalización del conocimiento y habilidades a otros contextos

El Instituto busca desarrollar conocimientos profundos, no inertes, aprendizajes aplicados, no memorísticos, transferencia de saberes y no de información.

4.1.6.2 Desarrollo de capacidades.

El PIC se implementa con el fin de desarrollar capacidades efectuando planes de formación y capacitación, un enfoque de capacidades involucra:

a. Situarnos desde una perspectiva del potencial.

Los servidores y las entidades ya cuentan con saberes y prácticas que son preciso identificar, apreciar, sistematizar e impulsar.

 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. AMBIENTE Instituto Distrital de Protección y Bienestar Animal	TALENTO HUMANO		
	PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN - PIC		
	PE02-PN03	Versión 1.0	

b. Movilizar transformaciones.

Como se expuso al revisar el concepto de aprendizaje, realizamos programas de formación y capacitación para cambiar sistemas de valores, prácticas, saberes y arreglos institucionales que promuevan el empoderamiento de las entidades y sus servidores.

c. Reconocernos como expertos sobre nosotros mismos.

Las soluciones externas aceptadas por la entidad deben promover la instalación interna de saberes y habilidades, y por tanto, la autonomía de los servidores y sus entidades, depender menos de expertos externos.

d. Apostar a procesos.

Toda acción de capacitación hace parte de una apuesta sostenida, estructurada y coherente; nuestra mirada es de largo plazo, el aprendizaje colectivo sostenido depende de cambios culturales que no se atienden con acciones de corto alcance.

e. Perspectivas colectivas, no individualistas.

Las capacidades no solamente refieren a servidores públicos en particular, sino también de colectivos (ej. grupos de trabajo) e instituciones, se deben desarrollar programas colaborativos, no competitivos y basados en sinergias.

A partir de lo anterior, se definen las capacidades como la activación de potenciales en sistemas individuales, colectivos e institucionales.

4.1.6.3 Fortalecimiento de Competencias.

Los seres humanos somos sistemas orgánicos y complejos, determinados por dimensiones, el conocimiento intelectual es solo una de nuestras facetas, aprendemos, re-aprendemos y desaprendemos prácticas corporales, hábitos de pensamiento, habilidades cognitivas, estrategias de regulación afectiva, valores vitales y propósitos.

El enfoque general por competencias nos propone tres dimensiones:

Conocimientos Saber/Saber	La recepción de información es tan solo la primera fase del conocimiento, esto es una actividad simbólica compleja que implica la elaboración y construcción activa de la información. Se diferencia el conocimiento inerte o superficial del conocimiento profundo: • Conocimiento inerte o superficial: involucra un aprendizaje memorístico de información que se integra a la persona, pero que no permite una aplicación práctica y significativa en entornos fuera del proceso de aprendizaje. • Conocimiento Profundo: implica la aplicación, generalización o transferencia efectiva de la información a los retos, problemas o situaciones cotidianas en las entidades.
Actitudes Saber/Ser	Las actitudes son tendencias de comportamiento que envuelven estados afectivos y valoraciones positivas o negativas hacia eventos o personas. Al respecto Ignacio Pozo (1996) señala: <i>"Todas estas formas de comportarse responden no sólo a diferencias individuales sino también a la presión ejercida, de modo implícito casi siempre, por los grupos sociales a los que pertenecen esas personas. Gracias a esas actitudes no sólo definimos nuestra posición ante el mundo (somos del Madrid o del Barça...) sino que nos identificamos con el grupo social del que formamos parte. Las actitudes nos proporcionan una identidad social, que es muy necesaria para definimos e identificamos nosotros mismos (trate el lector de definirse a sí mismo e inevitablemente recurrirá, además de a su profesión y estado civil, a sus actitudes). Las actitudes son nuestro D.N.I. social." (p. 9)</i>
Habilidades Saber/Hacer	Son conjuntos de destrezas. Sirven para resolver o actuar efectivamente sobre el mundo. Habilidad para programar, montar bicicleta, cepillarse los dientes, están íntimamente ligadas a la imitación y práctica reiterada, la repetición conlleva a que éstas se desenvuelvan en automatizaciones.

 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. AMBIENTE Instituto Distrital de Protección y Bienestar Animal	TALENTO HUMANO		
	PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN - PIC		
	PE02-PN03	Versión 1.0	

Se asumen, entonces, las siguientes diferenciaciones conceptuales:

- Capacidades no son lo mismo que competencias. La primera incluye a la segunda.
- Competencias no es equivalente a habilidades. La primera incluye a la segunda.
- Destrezas no es lo mismo que habilidades. La primera incluye a la segunda.
- Información es distinto a conocimiento. La primera es la base de la segunda.

4.1.7 ¿Cómo capacitamos?

Una vez se tiene claro para que, a quienes, y en qué se puede capacitar, se podrán establecer los medios por los cuales se va a desarrollar pedagógicamente hablando las acciones de capacitación.

Es importante conocer que para el Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP, como entidad rectora en este tema reconoce tres tipos de programas de aprendizaje:

- Inducción (mínimo 100 horas),
- Entrenamiento y
- Capacitación (hasta 160 horas).

Y consideran tres modalidades para implementar o desarrollar los programas de aprendizaje:

- Presencial:** Proceso educativo que se desarrolla principalmente a través de espacios cara a cara entre estudiantes y formadores en un mismo espacio y tiempo.
- Virtual:** Proceso educativo que se desarrolla a través de una mediación tecnológica digital y que no exige la presencia simultánea de los actores, contenidos y objetos educativos en un mismo escenario espacio - temporal.
- Mixta:** Proceso educativo que se desarrolla a través una combinación de las dos modalidades mencionadas anteriormente.

Se debe entender que no se considera a una capacitación de carácter mixto cuando se desarrolla una capacitación predominantemente presencial, acompañada de la revisión de algún material digital, y tampoco aplica el término “mixto”, cuando se desarrolla un proceso educativo predominantemente virtual y el participante asiste ocasionalmente a un proceso presencial de sensibilización o de evaluación.

4.1.7.1 Principios Metodológicos

La sociedad del conocimiento y la información nos impone retos metodológicos, en este sentido cualquier servidor con competencias tecnológicas básicas puede acceder a conferencias, artículos, infografías e informes sobre los temas de su interés y por esto es importar enriquecer nuestros procesos de capacitación y formación más allá de los modelos transmisionistas.

La UNESCO (2015) propone un conjunto de lineamientos metodológicos generales, respaldados por evidencia empírica y sólidos fundamentos teóricos, que responden a los retos educativos actuales.

	TALENTO HUMANO		
	PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN - PIC		
	PE02-PN03	Versión 1.0	

4.1.7.1.1 Profundidad más que extensión.

Según la UNESCO, las metodologías deben enfocarse a generar resultados educativos de calidad, más que en mostrar indicadores cuantitativos basados en número de servidores capacitados.

El principal insumo para lograr resultados educativos de calidad es contar con formadores (modalidad presencial) o contenidistas (modalidad virtual) que cumplan con las siguientes características:

- Altamente competentes.
- Comprometidos con el desarrollo del servicio civil.
- Expertos en el uso de pedagogías activas.

4.1.7.1.2 Aprendizaje colaborativo

Las dinámicas culturales han dado un giro hacia un funcionamiento en red que permite a los ciudadanos decidir en qué comunidades participan y ser productores activos de contenidos (comentar, expresar, preguntar, reaccionar, entre otros), esto implica un cambio en la función del docente, su rol ya no se centra en transmitir su saber o información, sino en poner a dialogar su propio saber a través de espacios de intercambio entre servidores y de construcción colectiva de conocimientos.

Recordemos los principios de la andragogía y del desarrollo de capacidades:

- Los servidores cuentan con experiencias valiosas.
- Reconocemos a las entidades y sus colaboradores como expertos sobre sí mismos.
- Partimos desde una perspectiva del potencial y (iv) desde una visión colaborativa.

4.1.7.1.3 Diversidad en métodos de enseñanza

No es funcional tener una misma estrategia de capacitación para todos los servidores. La pregunta actual ha pasado del cómo enseñar mejor, al cómo aprender mejor, por lo cual es de vital importancia conocer y reconocer diversidad misma del ser humano: niveles de habilidad, intereses, inteligencias múltiples, estrategias de aprendizaje y canales de comunicación.

Por lo anterior si se quiere que el PIC sea efectivo se debe disponer de diversas técnicas de enseñanza como la autonomía en el aprendizaje, usar distintos canales de comunicación (escrito, audio, video), favorecer la interacción entre servidores y crear metodologías colaborativas, espacios de retroalimentación y creación de redes de aprendizaje desde intereses comunes, creatividad, diversidad y autodeterminación son palabras que describen muy bien este principio metodológico.

4.1.7.1.4 Enfatizar aprendizaje desde proyectos y basado en problemas

Recordando la concepción de aprendizaje situado e íntimamente anclado a la cotidianidad, así como la necesidad de facilitar conocimientos profundos, significativos y transferibles a contextos reales, este principio metodológico mencionado en la Guía Metodológica del DAFP, se basa en tres premisas:

 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. AMBIENTE Instituto Distrital de Protección y Bienestar Animal	TALENTO HUMANO		
	PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN - PIC		
	PE02-PN03	Versión 1.0	

- Los estudiantes se responsabilizan y controlan su propio proceso de aprendizaje.
- Los estudiantes diseñan y construyen soluciones a problemas de la vida real.
- El trabajo se realiza en pequeños grupos.

El aprendizaje desde proyectos y basado en problemas involucran las cuatro de las habilidades más importantes del siglo XXI: **Comunicación, Colaboración, Creatividad y Pensamiento Crítico.**

Este método de enseñanza y aprendizaje cuenta con amplia evidencia empírica, pues permite empoderar a los aprendices desde la participación, el intercambio de saberes, la aplicación directa de lo que se aprende en contextos reales, la reflexión y monitoreo sobre el propio aprendizaje (metacognición), la indagación profunda, una mayor motivación y la innovación para encontrar soluciones a retos planteados.

4.1.7.1.5 Promover el aprendizaje sin fronteras (cualquier lugar, cualquier momento)

Cuando pensamos en la palabra capacitación, ¿qué imagen se nos viene a la mente? Seguramente una conferencia o taller con un señor o señora hablando o dirigiendo algún tipo de actividad. Desde hace décadas, ha sido claro para la pedagogía que el aprendizaje va más allá de los espacios que la escuela o el trabajo plantean. De lo que se habla acá es del concepto de educación permanente.

Aprendemos viendo una película en nuestra casa, conversando con un amigo mientras tomamos tinto o leyendo artículos de interés en diarios digitales, así como cuando asistimos a una conferencia de dos horas donde un experto comunica lo que sabe a un público masivo.

El PIC de Instituto usará espacios institucionales y tradicionales de capacitación (el concepto de aula), y al mismo tiempo le apuesta a espacios no convencionales de aprendizaje:

- Uso de redes sociales
- Comunidades de práctica (grupos de personas que se reúnen bajo un interés común)
- Foros virtuales abiertos de ayuda
- Consulta de documentos o bibliotecas virtuales
- Open Spaces (desconferencias)
- Mentoría
- Invitación a participar MOOCS (massive open online courses)

4.1.8 Cómo evaluar

La evaluación del plan de capacitación que adelantará el Instituto se direccionara a la medición no solo de la ejecución de las actividades, sino al impacto que generan en la gestión administrativa y hacia los grupos de valor. En este sentido, el PNFC y la Guía Metodología del DAFP (2017), ofrecen unas herramientas de acuerdo con los niveles de evaluación

A nivel institucional se sugiere revisar la propuesta de la Guía Metodológica del DAFP (2017), en donde se proponen los niveles de satisfacción, apropiación de conocimientos, aprendizaje de habilidades, aplicaciones de lo aprendido, indicadores del colaborador e impacto financiero en la entidad como se muestra a continuación:

 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. AMBIENTE Instituto Distrital de Protección y Bienestar Animal	TALENTO HUMANO		
	PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN - PIC		
	PE02-PN03	Versión 1.0	

Nivel a evaluar	Objetivos a evaluar	Herramientas de evaluación
Primer nivel	Satisfacción de los participantes con el desarrollo de las actividades de capacitación o formativas	Encuestas de satisfacción en donde se midan aspectos como: satisfacción con contenidos, logística, desempeño del capacitador o formador, métodos de formación, etc.
Segundo Nivel	Nivel de apropiación de conocimientos	Exámenes técnico - teóricos de contenidos, apropiación de información
Tercer Nivel	Aprendizaje de capacidades	Pruebas situacionales (clínicas, simuladores de negocios, canastas de papeles, casos para toma de decisiones), con paneles de valoradores, mediante metodología assessment center (entrevista de evaluación situacional) en donde se realicen simulaciones de diferentes situaciones reales de trabajo y se evalúen los niveles de aplicación de competencias.
Cuarto Nivel	Aplicación de lo aprendido	A través de evaluaciones de desempeño, valoraciones de competencias, seguimiento y análisis de actuación en el puesto de trabajo.
Quinto Nivel	Efecto en indicadores de calidad, productividad, efectividad, servicio, gestión, etc., relacionados con su cargo o rol	Análisis de la evolución de los indicadores del colaborador antes y después de su participación en los planes de formación y capacitación.
Sexto Nivel	Impacto en los indicadores financieros de la organización	• Impacto en la reducción de costos por reprocesos, no conformidades, falta de oportunidad. • Impacto en la disminución de peticiones, quejas o reclamos de los ciudadanos por dificultades en el servicio. • Impacto en la disminución de demandas de los ciudadanos por dificultades en el servicio. • Impacto en la reducción de costos por efectiva gestión y control de riesgos. • Impacto en la reducción de costos por disminución de los ausentismos por enfermedades ocupacionales. • Impacto en la reducción de costos por pérdida de capital intelectual (disminución de rotación de personal, disminución del gasto en selección de personal, curvas de aprendizaje, etc.). • Reducción de costos de capacitación y formación por transferencia de conocimientos y habilidades (escuelas internas).

Nota: Fuente: Amat, 1998, p.149

Tabla 5 Herramientas a utilizar de acuerdo con los niveles de evaluación

En este punto es fundamental aclarar que todos los procesos deben ser evaluados en al menos uno de los niveles, dependiendo del grado de madurez y consistencia en el tiempo de los procesos formativos, se podrá aplicar niveles de evaluación cada vez más profundos.

El Instituto elaborara los indicadores para cada una de las actividades considerando los diferentes niveles, toda vez que no se trate de evaluar la ejecución sino el impacto. Por ello, una actividad podrá tener más de un indicador y diferentes períodos de medición.

En este sentido se desarrollará una matriz de seguimiento de indicadores como se muestra a continuación:

Matriz de seguimiento de ejecución e impacto de los programas de aprendizaje

Matriz de seguimiento de ejecución e impacto de los programas de aprendizaje												
Eje temático	Objetivo estratégico	Estrategias (actividades a ejecutar)		Población objetivo o área	Nivel a evaluar	Herramienta empleada para evaluar	Indicador estratégico	Estrategia	Unidad de medición	Frecuencia de medición		
Metas de cobertura y pertinencia												
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	% Ejecución anual

Nota. Fuente: Función Pública, 2017

Tabla 6 Matriz de seguimiento de ejecución e impacto de los programas de aprendizaje

 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. AMBIENTE Instituto Distrital de Protección y Bienestar Animal	TALENTO HUMANO		
	PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN - PIC		
	PE02-PN03	Versión 1.0	

4.2. Enfoques Pedagógicos

Poco tiempo ha pasado desde que las teorías de aprendizaje constituían más dogmas que ciencia, la realidad se había abstraído a tal grado que los seguidores de dichas teorías entablaron guerras de verdad haciendo recordar los viejos tiempos de liberales frente a conservadores en el territorio colombiano.

Se debe entender que una teoría no puede abarcar la diversidad de fines, acciones, apuestas y condiciones de las entidades del Distrito y menos en una entidad atípica como lo es el Instituto Distrital de Protección y Bienestar Animal.

Por tal motivo el PIC del Instituto debe incidir campos situados en distintos niveles de análisis tales como: individual, grupal, por áreas, institucional.

La caída de los grandes relatos modernos que trataban de explicar el funcionamiento de lo social y lo psicológico, ha dado paso al reconocimiento de las teorías como narrativas históricamente situadas, al uso pragmático de enfoques, a la identificación de principios comunes y a una contextualización de todo saber en función de las necesidades de los espacios locales. Esta postura posmoderna nos salva de entrar en selvas estériles de discusión de verdades teóricas sin pensar en lo más importante: articular nuestros recursos y acciones para lograr nuestros propósitos formativos.

El Instituto debe seleccionar los enfoques pedagógicos para el PIC, de tal manera que se puedan tener criterios claros para poder planear los programas de aprendizaje, ya que estos brindan un marco de referencia y un lenguaje que nos ayuda a explicar y describir el fenómeno de la enseñanza y especialmente el aprendizaje que ayuden a tener una comprensión básica de como los adultos aprenden.

4.2.1 Enfoques pedagógicos

A continuación, se verán cada uno de los enfoques pedagógicos que se proponen en la Guía Metodológica publicada por el DAFP y de igual manera se revisaran dos enfoques adicionales el socio construccionismo y conectivismo que consideran pertinentes para abordar escenarios potenciales de programas de aprendizaje.

4.2.1.1 Conductismo.

Al ver esta teoría conductista, se encontrará seguramente un conjunto de principios de aprendizaje potencialmente aplicables a los procesos de capacitación, a continuación se describen tres aplicaciones prácticas de estas teorías.

- **Pedagogía por objetivos:** esta tendencia enfatiza la importancia de definir operacionalmente procesos de aprendizaje a partir de conductas observables, un ejemplo es el manual de funciones que se utiliza en las entidades públicas el cual permite enfocar nuestros objetivos desde criterios evidenciables, concretos y claros que facilitan la evaluación y seguimiento.
- **Uso de premios e incentivos (reforzadores sociales y primarios):** para motivar a las personas a participar en procesos de formación, esto puede motivar la participación, retroalimentan lo que hacemos y fomentan el interés.

 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. AMBIENTE Instituto Distrital de Protección y Bienestar Animal	TALENTO HUMANO		
	PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN - PIC		
	PE02-PN03	Versión 1.0	

- Aprendizaje de rutinas o destrezas que requieren repetición constante: Las tareas se dividen en pequeños fragmentos y se establecen programas de aprendizaje para cada uno.

4.2.1.2 Cognitivismo o cognoscitivismo.

El cognitivismo es un enfoque con amplios desarrollos teóricos con amplio valor para abordar programas de aprendizaje que desarrollen competencias cognoscitivas propias de los seres humanos.

La psicología cognitiva, en vez de ser una teoría compacta, es más bien un enfoque, una forma de acercarse a la conducta y el conocimiento humano, a través de las *representaciones que genera la mente humana y los procesos mediante los que las transforma o manipula...* a partir de esta idea común existen muchas teorías diferentes dentro de la psicología cognitiva... y más concretamente muchas teorías cognitivas del aprendizaje diferentes...”

Se recomienda asumir el enfoque cognitivista para abordar el desarrollo de:

- Competencias cognitivas en general.
- Habilidades para aprender a aprender.
- Creatividad y pensamiento lateral
- Memoria.
- Atención y mindfulness.
- Reconocimiento de actitudes personales
- Manejo del tiempo y efectividad laboral
- Apropiación de conceptos
- Aprendizaje de procedimientos

4.2.1.3 Constructivismo.

La principal diferencia entre el constructivismo y el cognitivismo es que el primero no asume que exista una realidad objetiva que deba ser representada, pues los individuos construyen activamente la realidad.

El constructivismo se pregunta sobre la forma como los organismos particulares en este caso los seres humanos construyen el conocimiento desde las posibilidades biológicas de su sistema nervioso:

De acuerdo con esta teoría las personas construyen su propio aprendizaje mediante un proceso que implica probar la validez de ideas y enfoques de acuerdo a sus conocimientos y experiencias previos, aplicar estas ideas o enfoques a nuevas tareas, contextos y situaciones, e integrar el nuevo conocimiento resultante a los constructos intelectuales preexistentes.

Esta teoría nos permite reconocer que el aprendizaje es favorecido cuando:

- La enseñanza se basa en situaciones reales, problemas cotidianos, retos significativos para la realidad de los servidores.

 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. AMBIENTE Instituto Distrital de Protección y Bienestar Animal	TALENTO HUMANO		
	PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN - PIC		
	PE02-PN03	Versión 1.0	

- Los conocimientos previos de los servidores son activados: con qué experiencia, habilidad y saberes relevantes cuentan para lograr los objetivos de aprendizaje.
- Los nuevos conocimientos o habilidades se demuestran y no solamente se transmite información acerca de ellos.
- Se crean situaciones, retos o problemas para que los servidores apliquen los nuevos conocimientos o habilidades.
- Se invita o moviliza a los servidores a transferir y adaptar los nuevos conocimientos o habilidades a su realidad laboral.

El constructivismo se recomienda para el desarrollo de:

- Competencias cognoscitivas como: Comprensión de lectura, pensamiento crítico, pensamiento lateral, entre otras.
- Habilidades socio emocionales (la denominada inteligencia emocional)
- Propósitos y sentidos (p. ej. El sentido de la evaluación de desempeño, sentido del servicio, sentido de ser docente)
- Desarrollo de procesos de coaching o mentoría.
- Actitudes e identidad
- Inducción
- Espacios de reflexión para incorporar valores, visiones comunes, plataforma estratégica, entre otros.

4.2.1.4 Construcciónismo social.

Esta vertiente, ligada al constructivismo, considera el aprendizaje también como una construcción, pero hace especial énfasis en las interacciones sociales y el contexto histórico como fuente de construcción del conocimiento.

Se hace especial énfasis en cómo los dispositivos culturales y las interacciones con otros promueven el aprendizaje, los conocimientos son siempre situados, y las metodologías que derivan de este enfoque parten del aprendizaje colaborativo, la reflexión crítica y el cuestionamiento de las verdades universales del paradigma moderno.

Las Narrativas, conversaciones, voces, co-construcción, códigos culturales, artefactos, colaboración, contexto y discursos, son todos conceptos usualmente usados en dicho enfoque.

Este enfoque pedagógico es particularmente relevante porque permite desarrollar los ejes que la Guía Metodológica del PIC y el Plan NFC (DAFP, 2017) proponen:

- Creación de valor público
- Gobernanza para la paz
- Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional

Todo aprendizaje se propone situado, y por tanto es particularmente recomendable para desarrollar procesos de:

- Gestión del conflicto y educación para la paz

 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. AMBIENTE Instituto Distrital de Protección y Bienestar Animal	TALENTO HUMANO		
	PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN - PIC		
	PE02-PN03	Versión 1.0	

- Innovación
- Pensamiento crítico
- Identidad
- Cambio organizacional
- Cursos en modalidad virtual en los que se busque aprendizajes colaborativos

4.2.1.5 Conectivismo.

Es una teoría nueva con aplicaciones en el campo pedagógico que ha estado ganando fuerza, su capacidad explicativa en una sociedad en red, distribuida, descentrada y compleja, le ha permitido abrirse paso entre las teorías tradicionales.

Desde el punto de vista del conectivismo, el aprendizaje no solo ocurre en el sistema nervioso, pues es un fenómeno propio de sistemas más amplios, como las redes sociales virtuales o las organizaciones.

El conectivismo parte de los siguientes supuestos:

- El aprendizaje y el conocimiento descansan sobre la diversidad de opiniones.
- El aprendizaje es un proceso de conexión de nodos o fuentes de información especializada.
- El aprendizaje puede residir en dispositivos no humanos.
- La capacidad para saber más es mayor que lo que actualmente se conoce.
- El fomento y el mantenimiento de las conexiones son necesarios para facilitar el aprendizaje continuo.
- La capacidad para ver conexiones entre campos, ideas y conceptos es una habilidad básica.
- El conocimiento actualizado es la finalidad de todas las actividades de aprendizaje conectivistas.
- La toma de decisiones es en sí un proceso de aprendizaje, elegir qué aprender y cuál es el significado de la información es mirar a través de la lente de una realidad cambiante.

Este enfoque resulta particularmente pertinente para:

- La formulación de procesos de gestión del conocimiento en las entidades
- Comprender el aprendizaje organizacional como un producto más allá de personas particulares
- Instalar espacios virtuales de aprendizaje
- Uso de redes sociales para el aprendizaje
- Innovación, laboratorios y espacios de co-creación

Teniendo en cuenta cada uno de los cinco enfoques vistos el PIC del Instituto Distrital de Protección y Bienestar Animal, se desarrolla basado en el enfoque con Constructivismo, Construccionalismo social y Conectivismo, ya que son los que más se acoplan a la entidad y a su misionalidad, lo anterior por que el Instituto es una entidad atípica que presta su servicio a una población que no puede defender sus propios derechos pero que forma una parte importante de la sociedad Distrital.

 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. AMBIENTE Instituto Distrital de Protección y Bienestar Animal	TALENTO HUMANO		
	PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN - PIC		
	PE02-PN03	Versión 1.0	

4.3 Glosario³

Aprendizaje: es un fenómeno con una ubicación temporal (histórica), espacial (geográfica) y estructural (en las instituciones): cualquier cambio real en el aprendizaje tiene un efecto identificado en las prácticas sociales y culturales, ya sea para perpetuarlas (reproductivas) o modificarlas (transformativas), es un proceso cotidiano.

Aprendizaje organizacional: “el aprendizaje organizacional es la capacidad de las organizaciones de crear, organizar y procesar información desde sus fuentes (individual, de equipo, organizacional e interorganizacional), para generar nuevo conocimiento.

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

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

Competencias laborales: las competencias son el conjunto de los conocimientos, cualidades, capacidades, y aptitudes que permiten discutir, consultar y decidir sobre lo que concierne al trabajo.

Conductismo: es el aprendizaje medido en los cambios de las conductas observables que se logra por la repetición de patrones, es decir, de un condicionamiento que parte más de las condiciones del entorno o ambientales que de los elementos intrínsecos del aprendiz (Ertmer & Newby, 1993).

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

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

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

³ Guía Metodológica para la implementación del Plan Nacional de Formación y Capacitación (PNFC): Profesionalización y Desarrollo de los Servidores Públicos. http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/29-12-2017_Guia_implmentacion_pnfc.pdf/7e541c13-6351-4d1d-b228-e1381ce4e509

 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. AMBIENTE Instituto Distrital de Protección y Bienestar Animal	TALENTO HUMANO		
	PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN - PIC		
	PE02-PN03	Versión 1.0	

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

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

Gestión del conocimiento: es reconocer y gobernar todas aquellas actividades y elementos de apoyo que resultan esenciales para poder atribuir a la organización y a sus integrantes la capacidad de aprender y que, al actuar como facilitadores, afectan al funcionamiento eficiente de los sistemas de aprendizaje y, por ende, al valor de la organización en el mercado (Riquelme, Cravero & Saavedra, 2008).

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

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

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

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

 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. AMBIENTE Instituto Distrital de Protección y Bienestar Animal	TALENTO HUMANO		
	PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN - PIC		
	PE02-PN03	Versión 1.0	

5. METODOLOGIA

5.1 Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje Organizacional

5.1.1 Caracterización de la Población

La población de servidores públicos que hacen parte del Instituto Distrital de Protección y Bienestar Animal está caracterizada como se describe en la siguiente tabla:

Nivel Jerárquico	Edad en años	Condiciones de Discapacidad	Tipo de vinculación	Nivel educativo
Directivo	44	No	Libre Nombramiento y Remoción	Con Especialización
Directivo	45	No	Libre Nombramiento y Remoción	Con Especialización
Directivo	34	No	Libre Nombramiento y Remoción	Formación Profesional
Directivo	45	No	Libre Nombramiento y Remoción	Con Especialización
Directivo	31	No	Libre Nombramiento y Remoción	Con Especialización
Directivo	45	No	Libre Nombramiento y Remoción	Con Especialización
Asesor	45	No	Libre Nombramiento y Remoción	Con Maestría
Asesor	47	No	Libre Nombramiento y Remoción	Con Especialización
Profesional	36	No	Provisional	Formación Profesional
Profesional	41	No	Provisional	Formación Profesional
Profesional	35	No	Provisional	Formación Profesional
Profesional	44	No	Provisional	Con Especialización
Profesional	31	No	Provisional	Formación Profesional
Profesional	41	No	Provisional	Formación Profesional
Profesional	57	No	Provisional	Con Especialización
Profesional	42	No	Provisional	Con Especialización
Profesional	31	No	Provisional	Formación Profesional
Profesional	30	No	Provisional	Formación Profesional
Profesional	35	No	Provisional	Formación Profesional
Profesional	38	No	Provisional	Formación Profesional
Profesional	29	No	Provisional	Formación Profesional
Profesional	41	No	Provisional	Formación Profesional
Profesional	29	No	Provisional	Formación Profesional
Profesional	29	No	Provisional	Formación Profesional
Técnico	39	No	Provisional	Formación Tecnológica
Técnico	26	No	Provisional	Formación Profesional
Técnico	29	No	Provisional	Formación Profesional
Técnico	29	No	Provisional	Formación Profesional
Técnico	28	No	Provisional	Formación Profesional
Asistencial	33	No	Provisional	Básica Secundaria
Asistencial	55	No	Provisional	Formación Tecnológica
Asistencial	55	No	Provisional	Básica Secundaria
Asistencial	37	No	Provisional	Formación Tecnológica

Tabla 7 Servidores públicos del Instituto

 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. AMBIENTE Instituto Distrital de Protección y Bienestar Animal	TALENTO HUMANO		
	PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN - PIC		
	PE02-PN03	Versión 1.0	

La población del Instituto Distrital de Protección y Bienestar Animal está conformada por un total de 33 servidores públicos distribuidos en cinco niveles jerárquicos de la siguiente manera:

Nivel Jerárquico	No. de personas
Directivo	6
Asesor	2
Profesional	16
Técnico	5
Asistencial	4
Total	33

Tabla 8 Niveles Jerárquicos

Las edades de estos servidores públicos van desde los 24 años a los 52 años teniendo el mayor porcentaje entre los 41 y 45 años con un 30% de la población de acuerdo a lo descrito a continuación:

Intervalo	Cant.	%
De 24 a 30 años	8	24%
De 31 a 35 años	7	21%
De 36 a 40 años	4	12%
De 41 a 45 años	10	30%
Mayor de 45 años	4	12%
Total	33	100%

Tabla 9 Rango de Edades de los Servidores públicos

Toda la población es adulta por tal motivo se puede aplicar un proceso pedagógico de andragogía, por ser un proceso de aprendizaje para adultos.

Así mismo, el tipo de vinculación en su mayoría es en provisionalidad con 76% que corresponde a 25 servidores, el resto son de Libre Nombramiento y Remoción con un 24% que corresponde a 8 servidores, es importante señalar que con estos porcentajes el tipo de programa de aprendizaje que puede ser más efectivo es el entrenamiento en el puesto de trabajo, complementado con la inducción y la reinducción.

Tipo de vinculación	No.	%
Libre Nombramiento y Remoción	8	24%
Provisional	25	76%
Total	33	100%

De igual manera, el nivel educativo de los servidores públicos del Instituto es de mayoría profesional, algunos con especialización y un porcentaje muy bajo con formación técnica o tecnológica y básica secundaria.

 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. AMBIENTE Instituto Distrital de Protección y Bienestar Animal	TALENTO HUMANO		
	PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN - PIC		
	PE02-PN03	Versión 1.0	

Nivel educativo	No.	%
Especialización o maestría	10	30%
Formación Profesional	18	55%
Técnica o tecnológica	3	9%
Básica Secundaria	2	6%
Total	33	100%

Tabla 10 Nivel educativo de los servidores públicos

Con esto se puede deducir que las competencias de los servidores públicos son las necesarias para los cargos en los cuales se encuentran y en algunos casos su nivel profesional supera los requerimientos solicitados, por consiguiente, el entrenamiento en el puesto de trabajo sería muy buena opción para especializar los conocimientos.

5.1.2 Metodología

La metodología utilizada para el diagnóstico de este PIC es MIXTA, ya que los datos se van a recopilar por medio de observación, basados en la objetividad y el estudio de variables.

5.1.3 Instrumentos de Recolección de Datos

Los instrumentos utilizados para la recopilación de los datos fueron diseñados por el instituto, así mismo, se realizó un análisis funcional a partir del manual de funciones, de igual manera, se adaptará la metodología de Proyectos de Aprendizaje en Equipó, realizando una reunión por área, se revisarán las respuestas de cada servidor público en la encuesta aplicada por correo electrónico y se definirán las necesidades de capacitación de cada una de las áreas.

Una vez se tengan definidas las necesidades por área, se remitirán a Talento Humano quienes consolidarán la información en una matriz de necesidades de capacitación del Instituto.

5.1.4 Técnicas y Herramientas Usadas

Las técnicas y herramientas usadas para la aplicación del instrumento o instrumentos seleccionados en el paso anterior son:

- **Formulario físico:** se aplicó una encuesta por correo electrónico en la cual los servidores públicos describieron los temas en los cuales querían ser capacitados.
- **Actas de reuniones:** se realizaron reuniones por cada área donde se trataron los diferentes temas para la construcción del PIC del Instituto.
- **Observaciones de desempeño:** se tomaron las evaluaciones de desempeño y acuerdos de gestión en los cuales se verificó los acuerdos que no se cumplieron y si hubo necesidad de establecer un plan de mejora.
- **Análisis de funciones o tareas:** Se realizó análisis funcional a partir del Manual de Funciones, comparándolos requisitos solicitados para cada cargo con las competencias de cada servidor.

 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. AMBIENTE Instituto Distrital de Protección y Bienestar Animal	TALENTO HUMANO		
	PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN - PIC		
	PE02-PN03	Versión 1.0	

5.1.5 Insumos Utilizados

Los insumos que son importantes revisar y tener en cuenta en la construcción del PIC para el diagnóstico de necesidades son:

- Misión
- Visión
- Objetivos Estratégicos
- Sistema de Gestión
- Procesos y Procedimientos
- Manual de Funciones
- Evaluaciones de desempeño
- Acuerdos de gestión
- Informe de gestión de Control Interno
- Resultados ejecución del PIC del año 2018

5.2 Análisis de Resultados

5.2.1 ¿Cómo procesó la información?

Con el fin de conocer las necesidades de capacitación del Instituto, la Subdirección de Gestión Corporativa, a través de la Gestión del Talento Humano aplicó una encuesta por correo electrónico, esta encuesta permitió la identificación de necesidades por área o dependencia.

Una vez realizada la encuesta y consolidado los datos por área o dependencia, cada uno de los jefes consolidó la información en el formato PE02-PR11-F01 IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE FORMACIÓN Y COMPETENCIAS, este formato fue enviado al área de Gestión del Talento Humano de la Subdirección de Gestión Corporativa quienes los consolidaron en la matriz PE02-PR11-F02 MATRIZ DE NECESIDADES DE FORMACIÓN Y COMPETENCIAS.

Con estos insumos mas los señalados en el numeral anterior se procedió a realizar la formulación del Proyecto de Aprendizaje en Equipo, de conformidad con la Guía para la Formulación del Plan Institucional de Capacitación – PIC. Elaborada por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) y la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP).

5.2.2 Principales Resultados Obtenidos

La ficha técnica de la encuesta es la siguiente:

Población:	26 servidores (profesionales, técnicos y asistenciales)
Muestra:	20 servidoras y servidores públicos
Porcentaje de la muestra:	76.2 % del total de la población

Los servidores de libre nombramiento y remoción son los jefes de área quienes se encargaron de consolidar los resultados de las encuestas, por tal motivo ellos no diligenciaron la encuesta, ellos avalaron las necesidades propuestas por los servidores de los niveles profesional, técnico y asistencial.

 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. AMBIENTE Instituto Distrital de Protección y Bienestar Animal	TALENTO HUMANO		
	PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN - PIC		
	PE02-PN03	Versión 1.0	

Una vez aplicada la encuesta se obtuvieron los resultados que se muestran a continuación:

Participaron 20 servidores de los niveles profesional, técnico y asistencial de las siguientes Subdirecciones u oficinas.

DEPENDENCIA	CANTIDAD
Subdirección de Gestión Corporativa	8
Subdirección de atención a la Fauna	4
Dirección	2
Subdirección de Cultura y Gestión del Conocimiento	2
Oficina Asesora de Planeación	2
Oficina Asesora Jurídica	2
Control Interno	0
TOTAL	20

Tabla 11 Participación de Servidores públicos por Subdirecciones y Oficinas



Ilustración 2 Participación de Servidores públicos por Subdirecciones y Oficinas

A los servidores públicos se les describieron algunas actividades o temas de capacitación para que ellos consideraran cuales de estas debería realizar el Instituto, (estas capacitaciones se describieron teniendo en cuenta las inquietudes que los servidores públicos remitían al área de Gestión del Talento Humano) obteniéndose las siguientes respuestas:

 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. AMBIENTE Instituto Distrital de Protección y Bienestar Animal	TALENTO HUMANO		
	PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN - PIC		
	PE02-PN03	Versión 1.0	

TEMA DE CAPACITACIÓN	CANTIDAD
Innovación en el sector público	13
Liderazgo, AMBIENTES LABORALES Y clima organizacional	11
SECOP II y Supervisión de contratos	10
Taller formación artística o manualidades.	10
Transparencia y buen gobierno y código de integridad	9
Actualización conceptos jurídicos	7
Primer respondiente - gente que ayuda virtual y presencial	6
TOTAL DE RESPUESTAS	66

Tabla 12 Temas de Capacitación

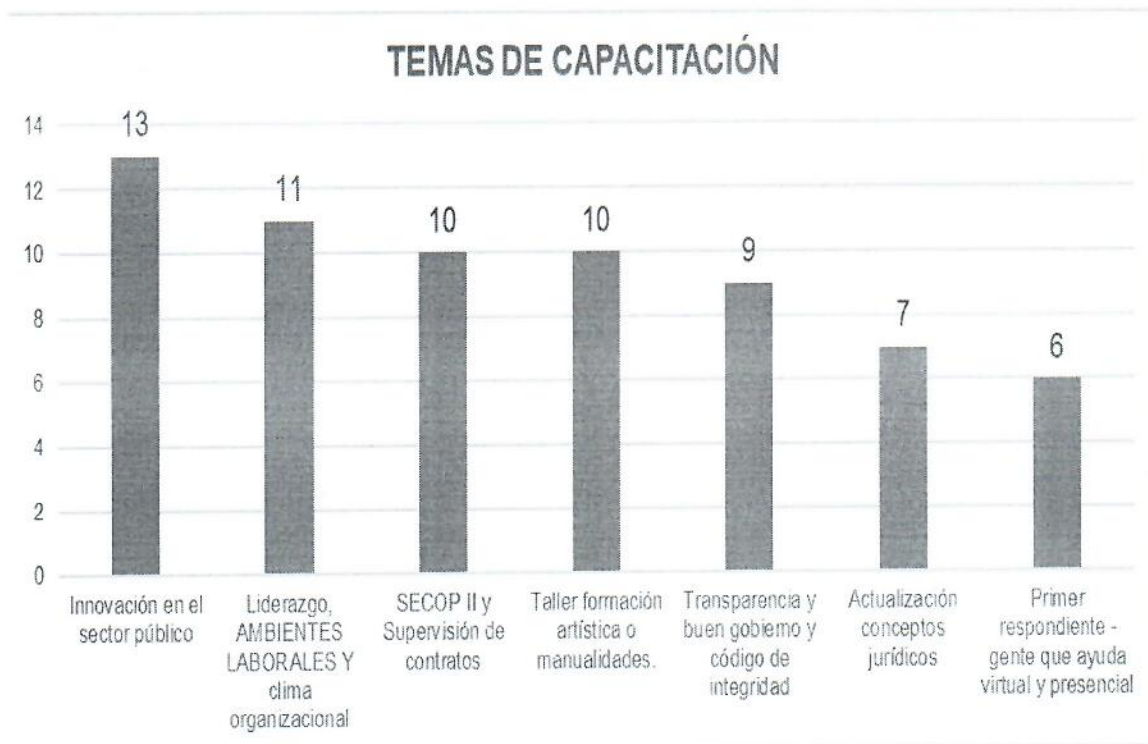


Ilustración 3 Temas de Capacitación

Así mismo, se solicitó que los servidores públicos, de acuerdo con sus funciones y objetivos institucionales escribieran que temas de capacitación deberían recibir, a lo cual respondieron lo siguiente:

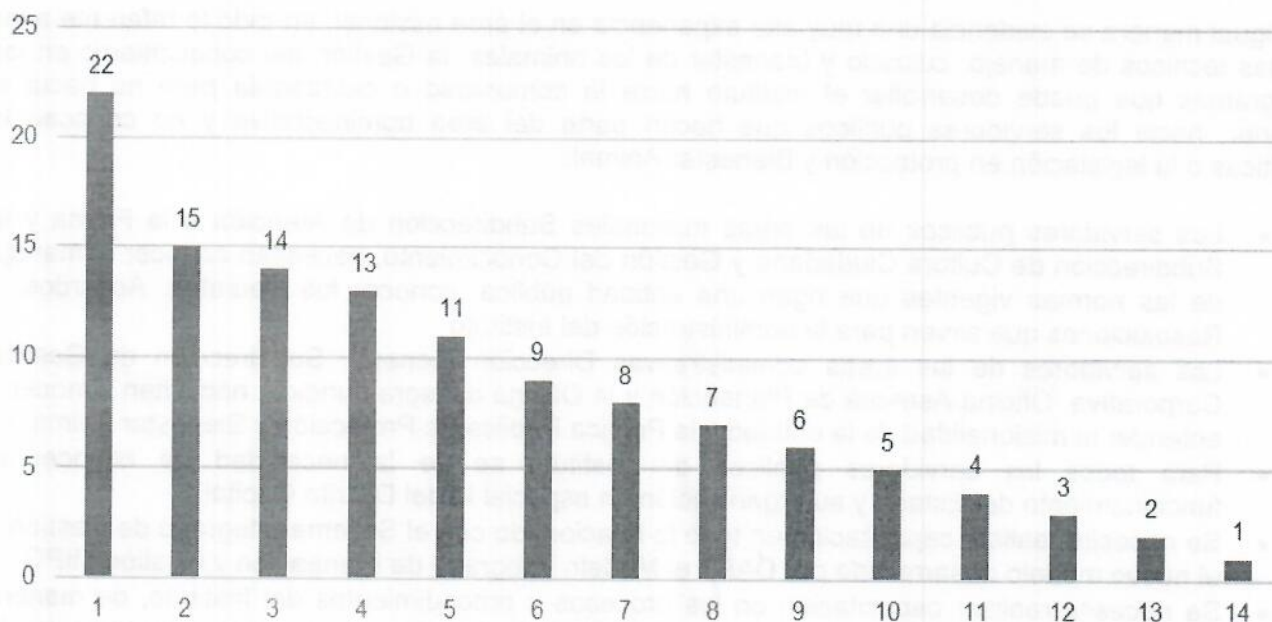
No.	TEMAS DE CAPACITACIÓN DESCRITOS POR LOS SERVIDORES	CANTIDAD
1	Redacción y ortografía	22
2	Capacitación en nómina pública	15
3	Liderazgo, Ambientes laborales, y clima organizacional SECOP II y supervisión de contratos Innovación en el sector publico actualización de conceptos jurídicos	14

 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. AMBIENTE Instituto Distrital de Protección y Bienestar Animal	TALENTO HUMANO		
	PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN - PIC		
	PE02-PN03	Versión 1.0	

No.	TEMAS DE CAPACITACIÓN DESCRITOS POR LOS SERVIDORES	CANTIDAD
4	Generalidades de la administración pública -Constitución política -Estructura del gobierno	13
5	1. Manejo de tiempo 2. Liderazgo 3. Redacción	11
6	Gobernabilidad, plan de desarrollo	9
7	Liderazgo, ambientes laborales y clima organizacional. Actualización en Conceptos Jurídicos. SECOP II y Supervisión de contratos. Transparencia y buen gobierno y código de integridad. Taller formación artística o manualidades. Primer respondiente - gente que ayuda virtual y presencial. Innovación en el sector público.	8
8	1. Estructura del Estado - Distrito 2. El Derecho de los Animales (toda la normatividad INAL y NAL) 3. Contratación Estatal 4. Planeación Distrital (POA, sistemas de gestión, MIPG, entre otros). 5. Formación del Servidor Público.	7
9	MIPG Planeación estratégica	6
10	Gestión documental Archivo Correspondencia	5
11	Liderazgo, ambientes laborales y clima organizacional	4
12	Capacitación de Apoyo a la supervisión -Manejo de conceptos jurídicos (área contractual) -pausas activas, se requieren	3
13	Liderazgo, Ambientales Laborales y Clima organizacional, SECOP II y Supervisión de Contratos, Innovación en el sector público.	2
14	Temas sobre los procesos de la comisión del servicio civil, temas de cultura ciudadana de la secretaria de cultura	1
TOTAL DE RESPUESTAS		120

Tabla 13 Temas de Capacitación sugeridos por los Servidores públicos

TEMAS DE CAPACITACIÓN DESCRITOS POR LOS SERVIDORES



 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. AMBIENTE Instituto Distrital de Protección y Bienestar Animal	TALENTO HUMANO		
	PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN - PIC		
	PE02-PN03	Versión 1.0	

Descripción de las necesidades de capacitación	Orden de Importancia
Redacción y Ortografía	1
Liderazgo, ambientes laborales y clima organizacional	2
Administración Pública	3
Estructura del estado	4
SECOP II	5
Transparencia y buen gobierno	6
Actualización en conceptos jurídicos	7

Tabla 14 Priorización Necesidades identificadas por los servidores públicos

5.3.1 Necesidades

De acuerdo con los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta y con la consolidación que realizaron cada uno de los jefes de las Subdirecciones u Oficinas se procedió a realizar la matriz de necesidades de capacitación y formación del Instituto con una ponderación de lo que piden los servidores públicos y se identificaron necesidades de capacitación y formación:

Así mismo, con el análisis de funciones, revisión de las evaluaciones de desempeño, el informe de gestión de la Oficina Asesora de control Interno y la ejecución del PIC de 2018, se identificó que los servidores públicos del Instituto cumplen con los requisitos de formación académica y experiencia profesional, sin embargo, también se evidencio que aunque llevan ya más de un año trabajando en el sector público aún falta conocimientos para el manejo de la información, respuestas a informes de los entes de control, así como, los deberes y responsabilidades de ser un servidor público.

De igual manera se evidencia una muy alta experiencia en el área misional, en todo lo referente a los temas técnicos de manejo, cuidado y bienestar de los animales, la Gestión del conocimiento en los programas que puede desarrollar el Instituto hacia la comunidad o ciudadanía pero no hacia el interior, hacia los servidores públicos que hacen parte del área administrativa y no conocen la políticas o la legislación en protección y Bienestar Animal.

- Los servidores públicos de las áreas misionales Subdirección de Atención a la Fauna y la Subdirección de Cultura Ciudadana y Gestión del Conocimiento, necesitan conocer el manejo de las normas vigentes que rigen una entidad pública, conocer los Decretos, Acuerdos, y Resoluciones que sirven para la administración del Instituto.
- Los servidores de las áreas administrativas Dirección General, Subdirección de Gestión Corporativa, Oficina Asesora de Planeación y la Oficina asesora Jurídica, necesitan conocer y entender la misionalidad de la entidad y la Política Pública de Protección y Bienestar Animal.
- Para todos los servidores públicos del instituto se ve la necesidad de conocer el funcionamiento del Estado y su organización en especial la del Distrito Capital.
- Se necesita realizar capacitación en todo lo relacionado con el Sistema Integrado de Gestión y el nuevo modelo desarrollado por DAFP el Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG.
- Se necesita realizar capacitación en los procesos y procedimientos del Instituto, de manera que cada una de las áreas entienda y comprenda como se interrelacionan con los demás y la importancia de sus actividades para el logro de los objetivos y metas del Instituto.
- Es necesario realizar entrenamiento en los puestos de trabajo en temas relacionados con:

	TALENTO HUMANO		
	PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN - PIC		
	PE02-PN03	Versión 1.0	

- Redacción, ortografía y gramática (Redacción de actos administrativos y respuestas).
 - Cursos de ofimática (Word, Excel, PowerPoint, entre otros)
 - Manejo de normatividad financiera
 - Contratación estatal
 - Manejo de nómina en el sector público
 - Atención a la Ciudadanía.
 - Asesorar al servidor en temas propios de sus funciones y actividades a desarrollar.
- Se necesita realizar las capacitaciones en Seguridad y Salud en el Trabajo para dar cumplimiento a la normatividad legal vigente en el tema relacionado con el Sistema de Gestión de la Seguridad y la Salud en el Trabajo SG-SST, con el fin de mejorar las condiciones del entorno laboral previniendo la ocurrencia de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Laborales.
 - Se necesita dar capacitación técnica en manejo y cuidado animal con el fin de disminuir el índice de frecuencia de accidentalidad el cual es de 10 accidentes de trabajo por cada 240.000 horas hombre trabajadas, durante el año 2018, se presentaron 27 accidentes de trabajo de los cuales 18 fueron por mordeduras ocasionadas de animales (Caninos y/o Felinos).

6. EJECUCIÓN

6.1 Presupuesto

La ejecución del Plan Institucional de Capacitación – PIC, del Instituto de Protección y Bienestar Animal se sujetará a las apropiaciones presupuestales para la vigencia 2019.

6.2 Programas de Aprendizaje Organizacional

6.2.1 Inducción - Reinducción

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

Nº	Módulo	Subtemas
1.	El Estado	Concepto de Estado y Estado Social de Derecho, Fines del Estado Estructura del Estado colombiano y Funciones del Estado.
2.	Organización del Distrito	Alcalde Mayor, Sectores Distritales, Organismos de control y vigilancia, y Concejo de Bogotá.
3.	Identidad Bogotá	Sobre Bogotá, Sentido del servidor público distrital, Infraestructura cultural, Festividades emblemáticas.
4.	Política Pública	Definición de política pública, Clasificación de las políticas públicas

 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. AMBIENTE Instituto Distrital de Protección y Bienestar Animal	TALENTO HUMANO		
	PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN - PIC		
	PE02-PN03	Versión 1.0	

Nº	Módulo	Subtemas
		en el Distrito, Enfoques y Retos para los servidores públicos derivados de las políticas públicas.
5.	Alineación Estratégica	Instrumentos de planeación (Qué son) y ¿cuál es su relación?, ¿Qué es un programa, un proyecto? ¿Para qué sirven?, Conozca el plan de desarrollo distrital y sus apuestas, Proyecciones de la ciudad enmarcados en el Plan de Desarrollo.
6.	Empleo Público	¿Qué es un empleo público?, ¿Quiénes son servidores públicos? Tipos de empleo público, Clases de nombramientos, Niveles jerárquicos de los empleos, Del ascenso y permanencia en empleos de carrera, Gestión del rendimiento y Situaciones administrativas.
7.	Deberes y Derechos y Prohibiciones del Servidor Público.	Marco legal de los regímenes a los que están sujetos los servidores públicos, Derechos del servidor público, Deberes del servidor público, Prohibiciones del servidor público, Inhabilidades, Conflicto de intereses y Relación de los servidores públicos con las políticas nacionales de transparencia y anticorrupción.
8.	Sistema Integrado de Gestión	¿Por qué surgen los grupos? , Herramientas de gestión: qué son y para qué sirven, Teoría de sistemas, Ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar), Modelo de operación, Enfoque basado en los usuarios y partes interesadas y Principios del sistema integrado de gestión distrital.
9.	SIDEAP	Definición del SIDEAP, uso del SIDEAP, Administración del SIDEAP, Obligatoriedad de registro de datos en el SIDEAP, Información solicitada, acceso al SIDEAP, Periodicidad de actualización de datos en el SIDEAP, Manuales y formatos.
10.	Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital.	Generalidades del DASCD, Portafolio de Servicios, ¿Cómo acceder a los Servicios del Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital?

Tabla 15 Inducción y Reinducción – DASCD

En esta inducción deben participar todos los servidores públicos que hacen parte de la entidad y realizar la entrega de la certificación que otorga este programa de aprendizaje.

Inducción - Reinducción del Instituto

Inducción

El programa de inducción tiene por objeto integrar a los servidores públicos a la cultura organizacional, dando la bienvenida y brindando la información general, funcional y estratégica del instituto, creando identidad y sentido de pertenencia hacia el Instituto.

Este programa se realiza cada vez que ingresa un servidor público al Instituto y se les da a conocer, las generalidades del instituto su misionalidad, objetivos, política de seguridad y salud en el trabajo, política de prevención en el consumo de alcohol tabaco y drogas, además de los peligros a los cuales está expuesto, como los deberes y derechos de un servidor público, des pues de esto cada uno de los jefes de área debe realizar la inducción al puesto de trabajo específico.

 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. AMBIENTE Instituto Oriental de Protección y Bienestar Animal	TALENTO HUMANO		
	PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN - PIC		
	PE02-PN03	Versión 1.0	

El grupo de Gestión Humana dará la bienvenida al nuevo servidor público en una capacitación presencial inicial, en la cual se darán a conocer los lineamientos del proceso de inducción.

Reinducción

El programa de reinducción está dirigido a reorientar la integración de los servidores públicos a la cultura organizacional en virtud de los cambios producidos en cualquiera de los asuntos a los cuales se refieren sus objetivos.

Este programa se impartirá a todas las servidoras y servidores públicos cada dos años en concordancia con lo dispuesto en el artículo 7° del Decreto Ley 1567 de 1998, o antes, en el momento en que se produzcan cambios que impliquen obligatoriamente un proceso de actualización acerca de las normas y procedimientos del Instituto.

6.2.2 Entrenamiento en el Puesto de Trabajo

El jefe inmediato de cada área, Subdirección u Oficina deberá asignar el acompañamiento para el entrenamiento en el puesto de trabajo del nuevo servidor público vinculado, el nombre de este acompañamiento debe ser informado al grupo de Gestión Humana.

La importancia de este entrenamiento es preparar en el ejercicio de las funciones del cargo, con el objetivo que se han entendidas en la práctica cada una de las tareas que se deben atender a corto plazo con necesidades de aprendizaje específicas requeridas para el desempeño del cargo, mediante el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes observables de manera inmediata.

Este entrenamiento tiene los siguientes objetivos específicos:

- Orientar al servidor público en temas afines de su función y alcance en el Instituto.
- Indicar al servidor público la ubicación e importancia del área en el modelo de operación del Instituto.
- Enseñar el plan estratégico del área, sus actividades y articulación a la plataforma estratégica del Instituto, sistema gestión de calidad y control interno.
- Asesorar al servidor en temas propios de sus funciones y actividades a desarrollar.

 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. AMBIENTE Instituto Distrital de Protección y Bienestar Animal	TALENTO HUMANO		
	PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN - PIC		
	PE02-PN03	Versión 1.0	

6.2.3 Plan de Acción

Clasificación	Tema	Objetivo	Contenido	Población Objetivo	Tipo Capacitación	Modalidad	Facilitador	Mes Estimada
Misional y de Gestión	Inducción y reintroducción	Estimular a los servidores del instituto con capacitaciones que desarrollen el sentido de responsabilidad y de pertenencia hacia el Instituto, a través de la competitividad y conocimientos apropiados.	Inducción y reintroducción general sobre el Instituto De acuerdo con el temario del DASC	Todo el Instituto	Seminario	Presencial	Interna	Abril
Gestión	Entrenamiento en el puesto de trabajo		SECOP II, Supervisión de contratos	Supervisores de contratos y área contractual	Seminario	Presencial	Interna	
			Transparencia y buen gobierno	Todo el Instituto	Seminario	Presencial	Interna	Mayo
			Código de integridad	Todo el Instituto	Seminario	Presencial	Interna	Mayo
Gestión	Actualización en conceptos jurídicos		Innovación	Todo el Instituto	Seminario	Presencial	Externa Veeduría	Junio
			Actualización en conceptos jurídicos del sector público	Jurídica y contratación	Seminario	Presencial	Externo Secretaría Jurídica Distrital	Abril
			Liderazgo		Seminario	Presencial	Interna	Mayo
Gestión	Competencia para el desarrollo humano	Brindar a los servidores de la Instituto herramientas, conocimientos, habilidades y destrezas para su mejor desempeño laboral.	Ambientes laborales y clima organizacional	Servidores Públicos	Seminario	Presencial	Interna	Septiembre
			Presentaciones efectivas		Taller	Presencial	Externa Compensar	Febrero – marzo
			Redacción, ortografía y gramática		Taller	Presencial	Interna	Abril - junio
			Capacitación en concursos de méritos		Taller	Presencial	Interna	
			MIPIG		Taller	Presencial	Interna	
Misional y de Gestión	Aulas virtuales	Integrar y empoderar a los servidores del Instituto, con la cultura organizacional al articular las actividades de capacitación con los objetivos y metas del Instituto.	Archivística y gestión documental	Todo el Instituto	Taller	Presencial	Interna y externa Archivo Distrital	Abril - junio
			Atención al Usuario		Taller	Presencial - virtual	Externa Veeduría	Marzo - Mayo
			Servidores de los animales		Curso	Virtual	Interna	Febrero – junio
Gestión	SG-SST	Mantener actualizados a las servidoras y los servidores frente a los cambios normativos y tecnológicos, de conformidad a los nuevos retos del Instituto.	ABC de la protección animal	Todo el Instituto	Curso	Virtual	Externo DASCD	Todo el año
			De la mano con el ciudadano		Taller	Presencial	Externo - Interno	Mayo – Noviembre

Tabla 16 Plan de acción 2019

Este plan de acción se podrá modificar de conformidad con las necesidades del Instituto, mejorando o aumentando los talleres, seminarios, actividades, enteramientos o capacitaciones y la cobertura de la mayor parte del personal del Instituto.

 ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. AMBIENTE Instituto Distrital de Protección y Bienestar Animal	TALENTO HUMANO		
	PLAN INSTITUCIONAL DE CAPACITACIÓN - PIC		
	PE02-PN03	Versión 1.0	

7. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

7.1. Participación Comisión de Personal

El presente Plan de Institucional de Capacitación se le presentó a la Comisión de Personal, para su revisión y firma, por parte de los dos miembros principales de la Comisión elegidos por los servidores públicos.

7.2. Aprobación PIC

El presente Plan Institucional de Capacitación – PIC, se presentará al Consejo Directivo del Instituto para su aprobación, una vez se realice esta aprobación se adoptará por medio de resolución y se adjuntarán los documentos de soporte, que evidencien su aprobación

7.3 Indicadores

Tipo Indicador	Nombre Indicador	Objetivo	Fórmula
Eficiencia	Porcentaje de servidores capacitados	Cubrir como mínimo el 95% de los servidores del Instituto	$(\text{No. de servidoras (es) capacitados} / \text{No. de servidoras (es) de la entidad}) * 100$
Eficiencia	Cumplimiento del PIC	Cumplir con el 90% de las capacitaciones programadas	$(\text{Actividades de capacitación ejecutadas} / \text{Actividades de capacitación propuestas}) * 100$
Efectividad	Índice de satisfacción del PIC	Hacer que el 90% de los servidores que asistan a las capacitaciones se sientan satisfechos con la capacitación recibida	$(\text{No. de servidoras (es) satisfechas (os) con la capacitación recibida} / \text{No. de servidoras (es) atendidas (os)}) * 100$
Eficacia	Gastos del PIC	Aprovechar al máximo el presupuesto destinado para el PIC.	$(\text{Gasto total por año en capacitación} / \text{Total servidoras (es) capacitados año}) * 100$

Tabla 17 Indicadores PIC

7.4. Mecanismos de Socialización del PIC y el Plan de Acción

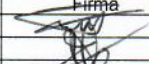
Una vez sea aprobado el Plan Institucional de Capacitación – PIC, se socializará a través de los correos electrónicos institucionales, así mismo se colocará en la intranet del Instituto una vez esta se implemente para que todos los servidores puedan acceder a la información del PIC.

El cronograma se publicará mensualmente en la cartelera de la entidad, se enviará a los correos electrónicos y a través de campañas voz a voz para que los servidores se inscriban y participen en los procesos de aprendizaje.


CLARA LUCÍA SANDOVAL MORENO

Directora General

Instituto Distrital de Protección y Bienestar Animal

	Nombre	Cargo	Firma
Proyectado por:	Fernando Aguirre Panche	Contratista Profesional de Talento Humano	
Revisado por:	Iván Darío Malvar Rodríguez	Profesional Especializado de Talento Humano	
Revisado por la comisión de personal Principal:	Diana María Mora Ramírez	Profesional Especializado Oficina Asesora de Planeación	
Revisado por la comisión de personal Principal:	Mabel Rocío Laverde Rojas	Profesional Especializado Subdirección Gestión Corporativa	
Aprobado por:	Jonathan Ramírez Nieves	Subdirector Gestión Corporativa (E)	
Declaramos que hemos revisado el presente documento y lo encontramos ajustado a las normas y disposiciones legales y por lo tanto lo presentamos para la firma.			

