



**SISTEMAS DE FORMACIÓN INSTITUCIONAL PARA ORGANIZACIONES DEL
SECTOR PÚBLICO: CASO ALCALDÍA DE MEDELLÍN.**

**SANDRA MARÍA VALENCIA UPEGUI
MAURICIO ARTURO SOLER LEAL**

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES
Maestría en Gerencia del Talento Humano
Manizales
2011**



**SISTEMAS DE FORMACIÓN INSTITUCIONAL PARA ORGANIZACIONES DEL
SECTOR PÚBLICO: CASO ALCALDÍA DE MEDELLÍN.**

**Trabajo Presentado Como Requisito Para Optar Al Título De Mágister
Gestion Del Talento Humano**

**SANDRA MARÍA VALENCIA UPEGUI
MAURICIO ARTURO SOLER LEAL**

**Director:
Dr. JEREMÍAS QUIÑONES CÁRDENAS**

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES
Maestría en Gerencia del Talento Humano
Manizales
2011**

DEDICATORIA

La autora dedica:

A mi familia, quienes con su apoyo hicieron todo más fácil.

A Claudia María Rúa Puerta mi amiga, mi confidente, mi fuente de confianza en la vida.

El Autor dedica:

A mi esposa e hijos..... Todo esto es por ustedes!!!! Los amo.

AGRADECIMIENTOS

La autora agradece:

A Mauricio Soler.... socio incondicional de la vida desde siempre.

A los docentes de la Maestría por su compromiso y entrega.

A la maravillosa ciudad de Manizales, que tan bien me trato.

El Autor agradece:

A Alexandra Valencia... Compañera, amiga de muchos años.

A Jeremías Quiñones quien nos impulso y apoyo en este cierre.

A Toda la comunidad académica de la U de Manizales.

RESUMEN

La presente investigación se enmarca en los denominados estudios descriptivos de carácter interpretativo, en la medida que buscan una articulación de un componente descriptivo surgido de los datos obtenidos a través de las encuestas y entrevistas realizadas, con la teoría.

Se trata de un estudio que busca determinar el sistema de formación para la Alcaldía de Medellín de manera que permita que el conocimiento que se imparta a los servidores públicos sea pertinente, sistémico y desarrollador, garantizando que la inversión de los recursos sea eficiente y contribuya al logro de los objetivos institucionales. Para ello se busco:

- ✓ Describir las narrativas históricas propias de la Alcaldía de Medellín en lo relacionado con las acciones de formación y capacitación.
- ✓ Establecer las bases y fundamentos teóricos que sustentaran los componentes del modelo pedagógico institucional para su adecuado funcionamiento.
- ✓ Diseñar el modelo de formación de la Alcaldía de Medellín, según las políticas y lineamientos establecidos en esta entidad.
- ✓ Describir la estrategia para la implementación del sistema de formación institucional en la Alcaldía de Medellín.

El estudio se llevo a cabo a través de encuestas y entrevistas a una muestra representativa sobre los 5.036 servidores y servidoras que componen la administración Municipal, distribuidos de la siguiente manera:

Por tipo de nombramiento: 979 docentes, 505 Trabajadores oficiales., 3.552 empleados públicos.

Según tipo de nombramiento: 2276 de Carrera Administrativa, 86 de libre nombramiento y remoción, 1 de periodo fijo, 1189 en provisionalidad.

Según nivel jerárquico, 21 asesores, 78 directivos, 915 profesionales, 928 técnicos, 1610 asistenciales.

Palabras Claves: Formación, Competencias, Gestión del talento humano, sector público, cultura ciudadana, planificación, pedagogía, didáctica.

ABSTRACT

This research is part of the so-called interpretive descriptive studies, as seeking an articulation of a descriptive component emerged from the data obtained through surveys and interviews with the theory.

This is a study that seeks to establish a training system for the city of Medellin to their servers, which allow the knowledge that is given to the appropriate servers, and developer systems, ensuring that the investment of resources is efficient and contributes the achievement of corporate objectives. For this I seek:

- ✓ Describe own historical narratives of the Mayor of Medellin in relation to training activities and training.
- ✓ Establish the basis and theoretical foundations that will support institutional pedagogical model components for proper operation.
- ✓ Design the training model of the city of Medellin, according to the policies and guidelines established in this entity.
- ✓ Describe the strategy for the implementation of institutional training system in the city of Medellin.

The study was conducted through surveys and interviews with 5036 servers and servers, distributed as follows:

By type of appointment: 979 teachers, 505 public employees., 3552 employees. Depending on the type of appointment: 2276 Administrative Careers, 86 free appointment and removal, fixed term 1, 1189 Tentative.

According to hierarchical level, 21 consultants, 78 managers, 915 professionals, 928 technical assistance 1610.

Keywords: Training, Competitions, talent management, public sector, civic culture, planning, pedagogy, didactics.

CONTENIDO

CAPITULO I. CONTEXTO DEL ESTUDIO	16
1.1. TEMA	16
1.2. ÁREA PROBLEMÁTICA	16
1.3. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	20
1.4. SURGIMIENTO DEL ESTUDIO	20
1.5. ANTECEDENTES	21
1.6. JUSTIFICACIÓN	27
1.7. OBJETIVOS	28
1.7.1. General.	28
1.7.2. Específicos.	28
1.8. PROPÓSITOS.....	28
1.9. ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN.....	29
1.10. RESULTADOS ESPERADOS.....	30
CAPITULO II. REFERENTE TEÓRICO	31
2.1. MARCO CONTEXTUAL.....	31
2.2. LOS PODERES POLÍTICOS EN MEDELLÍN.....	35
Rama ejecutiva:	35
2.3. CULTURA DE GESTIÓN DE LO PÚBLICO	36
Visión:.....	42
2.4. MARCO DEMOGRÁFICO	47
2.5. MARCO NORMATIVO	50
2.6. MARCO TEÓRICO.....	50
2.6.1. La Cultura de Gestión de lo Público en Colombia:	50
2.6.2. La Formación en las Organizaciones.	67
2.6.3. Diversos Conceptos sobre lo que es la Formación Empresarial.	69
2.6.4. El Aprendizaje Organizacional.	77
2.6.5. Las Organizaciones Inteligentes.	80
2.6.6. La formación en las entidades públicas colombianas:	83
2.6.7. Profesionalización del Empleo Público: Eje de la Gestión Integral de los Recursos Humanos.	85

2.6.8. Desarrollo de Competencias Laborales para la Gestión de la Calidad en el Sector Público.	86
2.6.9. Enfoque de la Formación Basada en Competencias.	87
2.6.10. Antecedentes de las Competencias en la Alcaldía de Medellín.	89
2.6.11. La Formación en la Alcaldía de Medellín.	90
2.6.12. Bases y Fundamentos Teóricos de un Sistema de Formación.	93
2.6.13. Tendencias Pedagógicas Contemporáneas.....	94
2.7. IMPORTANCIA DE LA PEDAGOGÍA DENTRO DEL SISTEMA DE FORMACIÓN INSTITUCIONAL.....	110
2.8. IMPORTANCIA DE LA DIDÁCTICA DENTRO DEL SISTEMA DE FORMACIÓN INSTITUCIONAL.....	114
LA PRIMERA LEY	116
SEGUNDA LEY	117
TERCERA LEY	117
CUARTA LEY	118
Y UNOS PRINCIPIOS:	119
2.9. IMPORTANCIA DE LA ANDRAGOGIA DENTRO DEL SISTEMA DE FORMACIÓN INSTITUCIONAL.....	119
2.10. EL MODELO ANDRAGÓGICO	122
Los componentes:	122
2.11. MÉTODOS, MEDIOS Y FORMAS DE ENSEÑANZA – APRENDIZAJE	127
2.11.1. Clasificación General de los Métodos de Enseñanza.	127
Los métodos en cuanto a la forma de razonamiento:	127
Los métodos en cuanto a la coordinación de la materia:	128
Los métodos en cuanto a la concretización de la enseñanza:.....	128
Los métodos en cuanto a la sistematización de la materia:.....	128
Los métodos en cuanto a las actividades de los alumnos:	128
Los métodos en cuanto a la globalización de los conocimientos:.....	129
Los métodos en cuanto a la relación entre el profesor y el alumno:.....	129
Los métodos en cuanto al trabajo del alumno:	130
Los métodos en cuanto a la aceptación de lo enseñado:	130
Los métodos en cuanto al abordaje del tema de estudio:.....	130

2.11.2. Métodos de Enseñanza Individualizada y de Enseñanza Socializada.....	130
2.11.3. Algunos Métodos Basados en el Estudio en Grupo.....	133
CAPÍTULO III. ESTRATEGIA METODOLÓGICA	134
3.1. TIPO DE ESTUDIO	134
3.2. DISEÑO DEL ESTUDIO.....	134
3.3. FASES DE LA INVESTIGACIÓN	135
3.4. PROCESO DE RECOGIDA DE DATOS	138
3.5. MAPA DE INSTRUMENTOS.....	139
TÉCNICA	139
POBLACIÓN.....	139
Guía de Entrevista en profundidad.....	139
(8 preguntas).....	139
4 servidores públicos de la Alcaldía de Medellín.	139
Encuesta	139
(17 preguntas).....	139
• 50 servidores del Sistema de Formación Institucional.....	139
• 20 servidores que no participan del Sistema de Formación Institucional.	139
Entrevista colectiva.....	139
(8 preguntas).....	139
• 70 servidores del Sistema de Formación Institucional. (Didáctica empresarial).....	139
Guía de análisis de información	139
• 1 guía estructurada.	139
3.6. POBLACIÓN	140
3.7. TRATAMIENTO DE LOS DATOS	140
CAPÍTULO IV. RESULTADOS	143
4.1. COMPONENTES DE UN SISTEMA DE FORMACIÓN INSTITUCIONAL	143
4.2. ESTRATEGIA PARA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE FORMACIÓN INSTITUCIONAL EN LA ALCALDÍA DE MEDELLÍN	154

4.2.1. Apropriación de nuevos comportamientos o actitudes frente a la realización del trabajo.	162
4.3. COMPONENTES DEL PLAN DE TRABAJO DIDÁCTICO.....	176
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES RECOMENDACIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN	180
BIBLIOGRAFÍA	183

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica No. 1.	Organigrama Municipal.....	42
Gráfico No. 2.	Estructura Interna Municipal.	47
Gráfico No. 3.	Contextos de la tecnología educativa.	104
Gráfico No. 4.	Componentes de un programa de formación.....	116
Gráfico No. 5.	Funcionamiento del modelo andragógico.	122
Gráfico No. 6.	El aprendizaje de adultos.....	125
Gráfico No. 7.	Diseño del estudio.	134
Gráfico No. 8.	De datos crudos a datos numerados.	136
Gráfico No. 9.	Análisis de datos.....	137
Gráfico No. 10.	Modelo Pedagógico institucional Alcaldía de Medellín.	145
Gráfico No. 11.	Red de Multiplicadores del Sistema.....	151
Gráfico No. 12.	Sistema de Formación Institucional. Alcaldía de Medellín.	153
Gráfico No. 13.	Proceso formativo del Grupo Gestor del sistema.....	157
Gráfico No. 14.	Ruta metodológica para los proyectos y programas de formación en la EFIAM.	158
Gráfico No. 15.	Estructura de la Escuela de Formación Institucional.....	171

LISTA DE TABLAS

Tabla No. 1.	Estructura de la investigación.	29
Tabla No. 2.	Aspectos Generales de Medellín.	32
Tabla No. 3.	Vivienda.	32
Tabla No. 4.	Resumen Modernización del Estado.	37
Tabla No. 5.	Acciones de modernización del Estado.	52
Tabla No. 6.	Distinción procesos de educación en las organizaciones.	71
Tabla No. 7.	Recopilación conceptual del proceso de formación.	72
Tabla No. 8.	Recopilación conceptual tendencia Tradicional.	94
Tabla No. 9.	Recopilación conceptual tendencia Romántica.	95
Tabla No 10.	Recopilación conceptual tendencia conductista.	95
Tabla No. 11.	Recopilación conceptual tendencia Constructivista.	97
Tabla No. 12.	Recopilación conceptual tendencia Cognocitivista.	97
Tabla No. 13.	Recopilación conceptual tendencia Social.	98
Tabla No. 14.	Recopilación conceptual tendencia Centrada en la Enseñanza.	99
Tabla No. 15.	Recopilación conceptual tendencia Centrada en el Aprendizaje.	100
Tabla No. 16.	Recopilación conceptual tendencia Instruccional.	101
Tabla No. 17.	Recopilación conceptual tendencia Escuela Nueva.	103
Tabla No. 18.	Recopilación conceptual tendencia Tecnología Educativa.	105
Tabla No. 19.	Recopilación conceptual tendencia Sistema Personalizado. ...	107
Tabla No. 20.	Recopilación conceptual tendencia Autogestionaria.	109
Tabla No. 21.	Sistema de instrumentos de la investigación.	139
Tabla No. 22.	Poblaciones objeto y sistema de instrumentos.	139
Tabla No. 23.	Definición de las líneas y sub- líneas de formación del sistema.	146
Tabla No. 24.	Inversión financiera sistema de formación institucional.	156
Tabla No. 25.	Estructura de la Escuela de Formación Institucional.	171
Tabla No. 26.	Objetivos y criterios de medición de los procesos formativos. .	175
Tabla No. 27.	Actividades metodologías de la EFIAM.	178

INTRODUCCIÓN

Tal como funcionan los procesos de formación y capacitación en la actualidad en la Alcaldía de Medellín, es evidente que en su formulación **existen vacíos frente a la fundamentación científico- pedagógica**, lo que genera que estos procesos sean asistémicos, atomizados y que obedezcan más al día a día que a una concepción estratégica y prospectiva de la formación; es decir, son reactivos ya que en la mayoría de casos se plantean para atender solicitudes expresas de áreas o dependencias, sin contar con apropiadas justificaciones o levantamientos de necesidades que respalden su implementación, además de que no siempre marchan a la vanguardia de los desarrollos empresariales en materia de pedagogía y didácticas específicas, como tampoco en cuanto a las metodologías elegidas para su implementación.

Por otra parte, **no existe a nivel institucional una metodología propia** para la construcción de un sistema de formación, no se cuenta con un modelo pedagógico que dirija las acciones de formación y capacitación y mucho menos se cuenta con directrices en cuanto a la manera de relacionar de modo positivo, a través de líneas y sub líneas de formación, estas acciones formativas con el direccionamiento estratégico de la entidad.

Esto se hace necesario ya que es lo que permitirá evidenciar el impacto positivo que las acciones de formación y capacitación están en capacidad de generar sobre el cumplimiento de las metas estratégicas y particularmente el impacto sobre la línea 6 del Plan de Desarrollo **“Medellín es solidaria y competitiva”** en su componente “Desarrollo Institucional”, dentro del programa de “Talento humano para el desarrollo humano integral” contenido en el proyecto de “Potenciación del talento humano de cara a la ciudadanía”.

Como consecuencia de que no exista una fundamentación científico - pedagógico de los procesos formativos, y que tampoco se cuente con una metodología propia para estas acciones, se hace necesario desarrollar además un **componente de seguimiento y evaluación** de los procesos de formación y capacitación a nivel institucional, de manera que se pueda tener información, tanto cualitativa como cuantitativa, que evalúe no solo el cubrimiento y la satisfacción logrado con las acciones formativas, sino lo más importante y necesario según las más recientes directrices del **DAFP** y la **ESAP**, esto es, que el componente de evaluación y seguimiento permita saber cuál es el impacto real de las acciones de formación y capacitación sobre el desempeño del puesto de trabajo y de qué manera cada servidor transfiere sus nuevos conocimientos y habilidades al desempeño cotidiano de sus acciones. Es entonces necesario desarrollar un componente que contemple estos cuatro

tipos de indicadores (cobrimiento, satisfacción, impacto y transferencia al puesto de trabajo).

Un cuarto aspecto a tener en cuenta como parte de la situación problemática a resolver, tiene que ver con que en la actualidad los procesos de formación en la Alcaldía de Medellín se desarrollan en **actividades y no en programas de formación, que además no están integrados a proyectos formativos**, es decir, en la mayoría de casos las acciones formativas no cuentan con los fundamentos curriculares necesarios desde la didáctica y la pedagogía y están más dirigidos a la transmisión de información y contenidos que a la formación de competencias laborales y personales desde una concepción desarrolladora y potenciadora de las condiciones existentes en los y las servidoras municipales.

Por último, las **personas que intervienen como facilitadores** en los procesos de formación y capacitación a nivel institucional, muchas veces lo hacen desde el saber específico del objeto que conocen, mas no desde un concepto general de la formación por competencias, y menos cuentan con la formación pedagógica y didáctica que les brinde las herramientas necesarias para dirigir, de manera acertada y con alienación al sistema mismo de formación institucional, sus proyectos y programas de formación y capacitación.

En la actualidad, la Alcaldía de Medellín no cuenta con un una red interna de formadores, y aquellos servidoras que apoyan procesos de esta naturaleza en la organización, en la mayoría de casos, no poseen la preparación para dirigir procesos formativos, diseñar programas, comunicarse pedagógicamente y hacer investigaciones para el desarrollo de nuevos programas y proyectos de formación.

Todas estas condiciones actuales de los procesos de formación y capacitación a nivel institucional, se constituyen en falencias que en diversas formas y con diversos grados de impacto, afectan el desarrollo del potencial de los y las servidoras institucionales y, por ende, impactan de manera negativa el desarrollo organizacional mismo, razón de peso para implementar un proceso investigativo que permita plantear respuestas adecuadas a cada una de estas necesidades, a partir de una propuesta integral e integradora de todos los componentes evidenciados como necesarios en un sistema de formación institucional diseñado a la medida de una entidad.

Partiendo de la relación problema – objeto – objetivo, se busca fundamentar científica y pedagógicamente un sistema de formación para una entidad del sector público como lo es la Alcaldía de Medellín, sabiendo que es desde un sistema de formación, que cuente con una metodología en su diseño, aplicación y seguimiento específicos, que los servidoras podrán recibir una formación pertinente, sistémica y desarrolladora, que contribuirá al logro de los

objetivos institucionales y que conllevará una inversión eficiente de los recursos públicos.

La relación problema-objeto-objetivo de la investigación está dada de la siguiente forma:

Cómo fundamentar científica y pedagógicamente un sistema de formación para una entidad del sector público, que permita que el conocimiento que se imparta a los servidores sea pertinente, sistémico y desarrollador, de manera que la inversión de los recursos sea eficiente y contribuya al logro de los objetivos institucionales, permitiendo el diseño de una metodología de aplicación específica en la Alcaldía de Medellín, donde el objeto de estudio es el sistema de formación institucional para la Alcaldía de Medellín y el objetivo es fundamentar teóricamente los componentes de un sistema de formación institucional en la Alcaldía de Medellín, de manera que se posibilite la implementación de metodologías específicas para los procesos de formación y capacitación, dirigidos a garantizar el logro de los objetivos institucionales y el manejo eficiente de los recursos públicos.

Para el diseño de la investigación para la fundamentación teórica del sistema de formación institucional se realizaron las siguientes actividades: **1.** Revisión conceptual y bibliográfica de sistemas de formación en los ámbitos públicos y privados, **2.** Revisión y análisis de la situación actual de las actividades de formación en la Alcaldía de Medellín **3.** Revisión de tipos de modelos pedagógicos, **4.** Revisión de las directrices para la formación y capacitación de servidores públicos desde el DAFP y la ESAP, **5.** Definición y diseño de los componentes de un sistema de formación institucional, **6.** Documentación de la estrategia de implementación del sistema de formación y de la escuela de formación institucional.

CAPITULO I. CONTEXTO DEL ESTUDIO

1.1. TEMA

Sistemas de formación institucional en entidades públicas Colombianas.

1.2. ÁREA PROBLEMÁTICA

Según las directrices establecidas desde el Departamento Administrativo de la Función Pública (**DAFP**) y la Escuela Superior de Educación Pública (**ESAP**), son cuatro los lineamientos conceptuales que enmarcan la política de formación y capacitación de los servidores públicos, y que orientan los procesos de gestión de los Planes Institucionales de Capacitación en las entidades públicas, a saber:

- a. La Dimensión territorial y Nacional en la política de formación y capacitación.
- b. Profesionalización del empleo público como eje de la gestión integral de los recursos humanos.
- c. Desarrollo de competencias laborales para la gestión de la calidad en el sector público.
- d. Enfoque de la formación basada en competencias.

En lo relativo a los ítems mencionados, las políticas de capacitación formuladas desde el **DAFP** y la **ESAP** ya expresaban su interés por mejorar las competencias laborales, es claro que el Decreto 2539 de 2005, las considera el eje de la gestión del talento humano en el sector público al definir las como *“la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado”*.

Por lo tanto, la política de formación y capacitación enfrenta la necesidad de fortalecer el cambio de enfoque para asegurar que las competencias laborales y las exigencias variables de los empleos tengan una relación interactiva, puesto que pretender que las entidades públicas sean organizaciones con una capacidad continua de adaptación y cambio y que ofrezcan servicios con calidad y equidad, requiere reconceptualizar y reposicionar los temas de formación y capacitación y paralelamente, concienciar a los empleados públicos frente a su responsabilidad en estos procesos de aprendizaje.

Para ello es necesaria una revisión de los enfoques formación y capacitación instructivos, es decir, aquellos tradicionalmente centrados en la transmisión de información más que en el desarrollo de los potenciales de las personas a través de la construcción de conocimientos útiles, el descubrimiento de fortalezas personales y laborales y el fortalecimiento de los valores sociales, dado que estos modelos tradicionales no alcanzan a reconocer lo que demanda la realidad, que siempre es más compleja.

Acercar los procesos educativos a lo que significa el desarrollo de competencias laborales y personales, tiene las siguientes implicaciones¹:

- Pasar de un esquema de enseñanza–aprendizaje que privilegia conocimientos, a un esquema que no fragmenta los aprendizajes sino que asume la competencia como una categoría integradora que busca enriquecer un **ser**, fundamentado en un **saber y** evidente en un **hacer**.
- Estructurar programas de formación y capacitación articulados a problemas que debe resolver el servidor público en su desempeño laboral. Esto significa que las entidades deberán definir temáticas, determinar estrategias internas, oferentes externos y servidores que pueden acceder a los diferentes procesos formativos de acuerdo con este criterio.
- Involucrar a los servidores de manera genuina en su proceso de aprendizaje ya que son ellos quienes, dentro de las posibilidades que permite su entorno laboral, integran los saberes, buscan mayor orientación si la necesitan y emiten las evidencias correspondientes. Este es un principio básico de la educación para adultos que no se puede omitir porque se trate de un contexto laboral.
- Reconocer que la necesidad de información surge de un proceso y de un problema o necesidad laboral concreto, se deduce que la metodología debe ser eminentemente práctica, centrada en la realidad del servidor y no en la que el jefe, el facilitador o el texto propongan, este esquema facilita la transferencia de aprendizajes a las condiciones habituales de trabajo.
- Asegurar que tanto los responsables de los programas de formación y capacitación al interior de las entidades como los facilitadores que orientan directamente los procesos de aprendizaje son competentes en el enfoque de educación por competencias y son consecuentes con él en todas sus acciones.

¹ Política Nacional de Formación y Capacitación de Empleados Públicos para el Desarrollo de Competencias. DAFP, Noviembre/2007.

- Cambiar la forma de evaluar los programas de formación y capacitación ya que se reconoce que es en la ejecución de unas responsabilidades y en la resolución de unos problemas en que se pone a prueba un aprendizaje. Atrás queda la evaluación meramente conceptual o la evaluación de estos programas en términos de los niveles de satisfacción de los participantes. La evaluación del aprendizaje de la competencia obedece a una lógica diferente: se es competente sólo si se es capaz de resolver un problema aplicando un saber, con una conducta asociada adecuada y con la ejecución de unos procedimientos o acciones requeridos, en un contexto específico.

Integrar estos lineamientos tanto para la articulación de la formación y la capacitación en la Alcaldía de Medellín, como para la resolución de las problemáticas planteadas, supone establecer un **Sistema de Formación Institucional**, que permita direccionar todas y cada una de las intervenciones que en esta materia se hagan en la institución, pero además en el que se estructuren de forma lógica el modelo pedagógico institucional, los proyectos y los programas de formación, las metodologías constructivistas y un sistemas de evaluación y seguimiento que cubra todos los aspectos de la formación misma, desde una actividad crítica y prospectiva de quienes dirigen y participan en estos procesos.

Por otro lado, también debe tenerse en consideración que la Alcaldía de Medellín se apresta a la implementación del aprendizaje virtual (ó E-learning) entendido como aquella *“Capacitación **no presencial** que, a través de **plataformas tecnológicas**, posibilita y flexibiliza el acceso y el tiempo en el proceso de enseñanza-aprendizaje, adecuándolos a las habilidades, necesidades y disponibilidades de cada discente, además de garantizar **ambientes de aprendizaje colaborativos** mediante el uso de **herramientas de comunicación** síncrona y asíncrona, potenciando en suma el proceso de gestión basado en competencias”*.² Por lo que el éxito de tal iniciativa depende fundamentalmente de la coherencia y articulación del Sistema de Formación Institucional, toda vez que esta estrategia de gestión de la información requiere el diseño y construcción de herramientas orientadas al aprendizaje, herramientas para los estudiantes, herramientas destinadas a la publicación de cursos y contenidos, así como herramientas para el diseño de planes de estudio y de una metodología específica, que permita que los contenidos curriculares contribuyan de manera acertada a resolver las necesidades de formación y capacitación de la entidad, tanto como las de las y los servidores que la conforman.

² Francisco José García Peñalvo. Universidad de Salamanca

Tal como funcionan los procesos de formación y capacitación en la actualidad en la Alcaldía de Medellín, es evidente que en su formulación **existen vacíos frente a la fundamentación científico- pedagógica**, lo que genera que estos procesos sean asistémicos, atomizados y que obedezcan más al día a día que a una concepción estratégica y prospectiva de la formación; es decir, son reactivos ya que en la mayoría de casos se plantean para atender solicitudes expresas de áreas o dependencias sin contar con apropiadas justificaciones o levantamientos de necesidades que respalden su implementación, además de que no siempre marchan a la vanguardia de los desarrollos empresariales en materia de pedagogía y didácticas específicas, como tampoco en cuanto a las metodologías elegidas para su implementación.

Por otra parte, **no existe a nivel institucional una metodología propia** para la construcción de un sistema de formación, no se cuenta con un modelo pedagógico que dirija las acciones de formación y capacitación y mucho menos se cuenta con directrices en cuanto a la manera de relacionar de modo positivo a través de líneas y sub líneas de formación, estas acciones formativas con el direccionamiento estratégico de la entidad. Esto se hace necesario ya que es lo que permitirá evidenciar el impacto positivo que las acciones de formación y capacitación están en capacidad de generar sobre el cumplimiento de las metas estratégicas y particularmente el impacto sobre la línea 6 del plan de desarrollo **“Medellín ES: solidaria y competitiva”** en su componente “Desarrollo Institucional”, dentro del programa de “Talento humano para el desarrollo humano integral” contenido en el proyecto de “Potenciación del talento humano de cara a la ciudadanía”.

Como consecuencia de que no exista una fundamentación científico - pedagógica de los procesos formativos y de que tampoco se cuente con una metodología propia para estas acciones, se hace necesario desarrollar además un **componente de seguimiento y evaluación** de los procesos de formación y capacitación a nivel institucional, de manera que se pueda tener información tanto cualitativa como cuantitativa que evalúe no solo el cubrimiento y la satisfacción logrado con las acciones formativas, sino lo más importante y necesario según las más recientes directrices del **DAFP** y la **ESAP**, esto es, que el componente de evaluación y seguimiento permita saber cuál es impacto real de las acciones de formación y capacitación sobre el desempeño del puesto de trabajo y de qué manera cada servidor transfiere sus nuevos conocimientos y habilidades al desempeño cotidiano de sus acciones. Es entonces necesario desarrollar un componente que contemple estos 4 tipos de indicadores (1. Reacción- satisfacción, 2. Aprendizaje 3. Transferencia al puesto de trabajo, 4. Impacto).

Un cuarto aspecto a tener en cuenta como parte de la situación problemática a resolver, tiene que ver con que en la actualidad los procesos de formación en la Alcaldía de Medellín, se desarrollan en **programas y actividades no**

integradas a proyectos formativos, es decir, en la mayoría de casos las acciones formativas no cuentan con los fundamentos curriculares necesarios desde la didáctica y la pedagogía y están más dirigidos a la transmisión de información y contenidos que a la formación de competencias laborales y personales desde una concepción desarrolladora y potenciadora de las condiciones existentes en los y las servidoras municipales.

Por último, las **personas que intervienen como facilitadores** en los procesos de formación y capacitación a nivel institucional, muchas veces lo hacen desde el saber específico del objeto que conocen, mas no desde un concepto general de la formación por competencias y menos cuentan con la formación pedagógica y didáctica que les brinde las herramientas necesarias para dirigir de manera acertada y con alienación al sistema mismo de formación institucional sus programas de formación y capacitación. En la actualidad la Alcaldía de Medellín no cuenta con un una red interna de formadores y aquellos servidores que apoyan procesos de esta naturaleza en la organización, en la mayoría de casos no poseen la preparación para dirigir procesos formativos, diseñar programas, comunicarse pedagógicamente y hacer investigaciones para el desarrollo de nuevos programas y proyectos de formación.

Todas estas condiciones actuales de los procesos de formación y capacitación a nivel institucional se constituyen en falencias que en diversas formas y con diversos grados de impacto afectan el desarrollo del potencial de los y las servidoras institucionales y por ende impactan de manera negativa el desarrollo organizacional mismo, razón de peso para implementar un proceso investigativo que permita plantear respuestas adecuadas a cada una de estas necesidades a partir de una propuesta integral e integradora de todos los componentes evidenciados como necesarios en un sistema de formación institucional diseñado a la medida de una entidad.

1.3. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo fundamentar científica y pedagógicamente un sistema de formación para una entidad del sector público, que permita que el conocimiento que se imparta a los servidores sea pertinente, sistémico y desarrollador, de manera que la inversión de los recursos sea eficiente y contribuya al logro de los objetivos institucionales, permitiendo el diseño de una metodología de aplicación específica en la Alcaldía de Medellín?

1.4. SURGIMIENTO DEL ESTUDIO

La investigación que se propone en el marco de la Maestría en Gerencia del talento Humano, comenzó a generarse a partir del desarrollo del proceso académico realizado a través de los módulos que han servido de formación

de quienes participamos como estudiantes, particularmente del módulo denominado Gestión del talento Humano. De aquella exploración teórica conceptual, se constató que el proceso de formación requiere de un análisis cuidadoso que permita identificar qué procesos formativos han sido desarrollados a partir de las prácticas públicas, cómo han sido concebidos y vinculados a la gestión de la empresa por sus representantes y qué otros actores han estado involucrados en el desarrollo de esta política.

La necesidad de conocer las características de los programas y ejecutorias en términos de lo que se consideran procesos formativos en los que se integran colectivos de personas, se convierte en una tarea compleja pero muy atractiva desde el punto de vista de la presente investigación.

En consecuencia, con el presente estudio se pretende contribuir a la generación de conocimiento sobre los procesos de formación que desarrollan en la Alcaldía de Medellín y de qué manera ellas hacen frente a los cambios de orden político, cultural, tecnológico y económico que han afectado al mundo luego de la instauración del modelo de desarrollo; asimismo, es apropiado conocer las expectativas y la postura frente al tema por parte de quienes hacen parte interna de la administración, es decir del conjunto de trabajadores, los cuales, a la luz de la nueva realidad geopolítica y económica, parecieran demandar derechos que parecen menos visibles y más modestos, menos costosos y más imprevisibles.

1.5. ANTECEDENTES

La revisión bibliográfica realizada en torno al tema de la fundamentación y/o generación de sistemas de formación institucional para organizaciones del sector público y privado, permitió evidenciar que a pesar de este ser un tema que en los últimos años ha empezado a ser considerado por las organizaciones como una variable que debe ser intervenida para contribuir al desarrollo personal y organizacional, las producciones intelectuales y académicas al respecto están rezagadas, ya que apenas empiezan a darse desde la academia y en algunos casos desde la empresa misma, procesos de revisión, documentación y escritura relacionados con el tema. La revisión en temas afines permitió establecer:

Investigación: “La educación como factor de desarrollo”, realizada en el Centro de Estudios de Ciencias de la Educación Superior – CECES- de la Universidad Pinar del Río de Cuba. **Autor:** Pedro Alfonso Alemán. **Resumen:** El trabajo aborda los factores claves de la relación educación- desarrollo y el modo en que estos pueden constituirse en las bases para lograr cambios en las personas, en las organizaciones y en las sociedades, de manera que se asuma una posición proactiva y de preparación para la construcción de un futuro colectivo. Desde esta perspectiva despliega la relación educación -

desarrollo, centrada en el primer caso en los factores de calidad y pertinencia de los contenidos ofertados en los procesos formativos; y en el segundo caso, en las dimensiones de bienestar y preparación ideológica, iniciando con el análisis etimológico del concepto educación; pasando en un segundo momento por el desarrollo del concepto “fundamento socio- cultural de la educación”, dentro del cual se abordan las funciones sociales de la educación en las dimensiones de preservar, desarrollar y promover la cultura social, y finaliza con el abordaje de la necesidad que tiene la educación actual de convertirse en agente de cambio y promoción del desarrollo tanto individual, como organizacional y social.

Investigación: “Evaluación de impacto de programas de formación de recursos humanos en la administración pública nacional y privada”, realizada en el instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires (UBA) - Argentina. El trabajo fue presentado en el 4to congreso Argentino de administración pública. **“sociedad, gobierno y administración”**, llevado a cabo en Buenos Aires – Argentina entre el 22 y el 25 de agosto del 2007. **Autora:** María Gabriela Ruty. **Resumen:** El trabajo abordó el tema de la evaluación de impacto de los procesos de formación y capacitación en el sector público argentino, obteniendo como su primera conclusión que si bien, el tema como categoría teórica ha sido ampliamente abordado por la literatura científica, existen muy pocos antecedentes en la práctica docente sobre el mismo y muchos menos si se revisa la práctica empresarial sobre el mismo tema.

Como segundo hallazgo importante sobre el tema, la investigadora informa sobre la prelación de literatura anglosajona, en su mayoría referida al sector privado, apareciendo en la mayoría de estos textos claras alusiones al modelo de Kirkpatrick (1987), pionero en el campo de evaluación de la capacitación, sin mayores evoluciones al respecto en los últimos 40 años. Este modelo de los cuatro niveles, (opinión, evaluación de aprendizaje, evaluación del desempeño y evaluación de resultados), sigue siendo referente obligado cuando se trata de abordar esta variable dentro de los procesos de formación y capacitación organizacional.

Igualmente la autora revisa los modelos que aportan elementos nuevos al tema, retomando trabajos de autores tales como Swanson y Holton (2002) y Nickols (2000), pudiéndose resumir sus hallazgos en cuatro aspectos: Un énfasis cada vez mayor a no reducir la evaluación de formación y la capacitación al componente financiero únicamente, es decir, la tendencia de ampliar la mirada que la evaluación debe cubrir; una mayor atención a los diferentes contextos y propósitos de la misma según la naturaleza de la organización, en tercer lugar la tendencia cada vez más generalizada de tener una visión más actualizada y menos esquemática de los procesos de formación y capacitación en las organizaciones y por ende de su evaluación

de impacto, resultado de esta tendencia es la preocupación de las entidades por generar modelos, estrategias e instrumentos propios de evaluación, dentro de los cuales la cultura organizacional y los valores de la organización se incluyan y se respeten; por último y retomando a Nickols la autora señala que el componente de evaluación y seguimiento de los procesos de formación y capacitación es altamente complejo y que por esta razón cada situación, cada naturaleza organizacional, cada cultura y cada practica de formación requiere de un diseño particular.

Investigación: Concepción pedagógica del proceso de formación empresarial y su aplicación en el grupo empresarial antioqueño- GEA. Investigación presentada como requisito para la obtención de título como Doctora en Ciencias de la Educación a través del Centro de Estudios de Ciencias de la Educación Superior – CECES- de la Universidad Pinar del Rio de Cuba. **No publicada porque está pendiente la fecha de defensa.** **Autora:** Silvia Henao Duque. **Resumen:** La propuesta apunta a establecer los fundamentos que desde las Ciencias Pedagógicas permitan desarrollar los procesos de formación empresarial como factor de desarrollo de ésta en contraposición a una concepción manejada en el medio, que es más a través de la gestión de los Recursos Humanos y de la Administración, que desde una concepción científica de la formación desde sus leyes y regularidades.

Para lograr este propósito abordo las siguientes preguntas científicas: Cuáles han sido las tendencias históricas del proceso de formación empresarial del Grupo Empresarial Antioqueño (GEA) y sobre que fundamentos se ha erigido?; ¿En una concepción pedagógica del proceso de formación empresarial, que aspectos deben establecerse para concebir el modelo pedagógico de éstos?;¿Qué elementos deben contener los proyectos y programas de formación en relación con el modelo pedagógico de las empresas? Cómo estructurar el proceso de formación empresarial en sistema para garantizar la derivación de los componentes pedagógicos de ésta?; ¿Dentro de la concepción pedagógica para la formación empresarial que tipifica el proceso de formación de formadores en las empresas?

Investigación: Fortalecimiento de Valores en los Servidores Públicos de la Alcaldía de Medellín, investigación presentada como requisito para la obtención de título como Especialista en formación para organizaciones del sector público a través del Centro de Estudios de Ciencias de la Educación Superior – CECES- de la Universidad Pinar del Rio de Cuba. **Autores:** Gladys Cecilia Gómez Giraldo, Dary Yaneth Bonilla Botero, Luis Alonso Arias Monsalve **Resumen:** La investigación tuvo objeto el contribuir a superar las situaciones problemáticas que en este sentido vienen deteriorando la imagen institucional de la Alcaldía, lo que se refleja en negligencia en la prestación del servicio, mala imagen de la organización, deterioro en el clima laboral y falta de credibilidad de la ciudadanía para con la entidad.

Para superar esta situación se argumenta un proceso de formación en valores con su concepción pedagógica, que comprende los siguientes componentes: En primer lugar, una concepción teórica y práctica de los valores individuales y corporativos con sus modelos teóricos y niveles de análisis, los antecedentes que en este sentido se han tenido en la Alcaldía, y un diagnóstico del problema mediante la aplicación de instrumentos de indagación a una población determinada para analizar y presentar sus resultados. En segundo lugar se precisan los fundamentos de la formación de valores que incluye las bases teóricas que justifican la propuesta en la Alcaldía, así como su aplicabilidad a la gestión de los servidores. Y en tercer lugar, la implementación del proyecto para el fortalecimiento de los valores en los servidores de la Alcaldía, su concepción didáctica, sus programas y su viabilidad. Componentes que en conjunto constituyen el cuerpo de la investigación dirigida a garantizar adecuadas conductas que mejoren el clima laboral, la prestación del servicio y la imagen institucional.

Investigación: Formación y gestión del conocimiento de los prejubilados de la Alcaldía de Medellín, investigación presentada como requisito para la obtención de título como Especialista en formación para organizaciones del sector público a través del Centro de Estudios de Ciencias de la Educación Superior – CECES- de la Universidad Pinar del Río de Cuba. **Autoras:** Beatriz Eugenia Serna Gómez, Luz María Mejía Botero, Nancy Elena Giraldo. **Resumen:** La Alcaldía de Medellín, adolece del proceso de transferencia de conocimiento desde las personas que se encuentran en etapa de prejubilación, hacia sus posibles reemplazos, toda vez que al finalizar el periodo laboral de los servidores (as), no se hace, por parte de la organización, retención del conocimiento derivado del desarrollo de sus funciones en ejercicio del puesto de trabajo, lo que incide en la productividad colectiva y la calidad de los resultados de la organización.

Después de aplicadas las herramientas con las cuales se realiza el diagnóstico y se identifica tanto el problema como la necesidad, se encontró que el 92.9% de las personas que están en etapa de prejubilación, desconocen que la Alcaldía de Medellín cuente con algún programa, proyecto o instructivo que le indique como entregar su conocimiento, en la etapa previa al momento en que se jubile; también, un 97.9% de los funcionarios que están en proceso de prejubilación consideran importante que en la Alcaldía de Medellín exista una metodología que indique como entregar el conocimiento adquirido en sus últimas funciones desempeñadas y al indagar en el área responsable del proceso de transferencia de conocimiento en la Alcaldía de Medellín, se estableció que el 100% de los de los encuestados de la Subsecretaría de talento humano, no registran antecedentes de alguna metodología que se haya utilizado anteriormente para la transferencia de conocimiento de los y las servidoras que se encuentran en etapa de

prejubilación de la Alcaldía de Medellín. El trabajo definió una metodología de transferencia del conocimiento de los servidores de la Alcaldía de Medellín que se encuentran en etapa de Jubilación y presentó una estrategia de implementación de la metodología.

Investigación: Modelo de formación ambiental para servidores y servidoras de la Alcaldía de Medellín, investigación presentada como requisito para la obtención de título como Especialista en formación para organizaciones del sector público a través del Centro de Estudios de Ciencias de la Educación Superior – CECES- de la Universidad Pinar del Río de Cuba. **Autora:** Mireya Ossa Villegas **Resumen:** Desde la Secretaría del Medio Ambiente del Municipio de Medellín, surgen diversos interrogantes, inquietudes, y propuestas, que traen necesariamente una necesidad de indagar, frente a cómo contribuir a superar la ausencia del conocimiento Ambiental en las diferentes Secretarías de la organización Alcaldía de Medellín, para transversalizar lo ambiental y así elevar los niveles de vida, al interior de la organización y fuera de ella.

Este planteamiento parte de identificar los modelos teóricos y niveles de análisis de la educación ambiental, así como los antecedentes de procesos educativos ambientales implementados al interior de la Alcaldía de Medellín, como soporte para el diseño metodológico de la investigación, la cual se puso en escena con la aplicación de instrumentos como la encuesta, la entrevista y la observación guiada.

Con base en los resultados obtenidos de la aplicación de dichos instrumentos, donde en total se logran aplicar 97 encuestas a servidores y servidoras, así como realizar diez entrevistas semi-estructuradas y una guía de observación, se pudo establecer que el grado de conocimiento de los servidores y servidoras públicas frente a lo ambiental, siendo este aún incipiente, al igual que la incorporación de éste concepto en sus labores cotidianas.

La aplicación de estos instrumentos, se acompañó de medios de verificación como las fotografías, la tabulación de la información con herramientas informáticas y el análisis cualitativo y cuantitativo, como el soporte para argumentar desde lo teórico – práctico la importancia de lo Ambiental al interior del Centro Administrativo Municipal, no solo comprendiendo este concepto, si no generando una propuesta que en el mediano y largo plazo, sea capaz de transversalizar lo ambiental en el quehacer de las diferentes Secretarías y por ende de las personas que conforman la organización.

Investigación: Sistema de evaluación para el sistema de formación de la Alcaldía de Medellín, investigación presentada como requisito para la obtención de título como Especialista en formación para organizaciones del sector público a través del Centro de Estudios de Ciencias de la Educación

Superior – CECES- de la Universidad Pinar del Rio de Cuba. **Autoras:** Ana María Hoyos Franco, María Donelia Orozco Montes, Lilibian Patricia Saldarriaga Uran. **Resumen:** En la Alcaldía de Medellín, ha sido creciente la problemática relacionada con la evaluación de la Formación, desde los tópicos del Ser, Hacer, Saber y Saber Actuar, y su impacto en el desempeño individual y organizacional, aun siendo conscientes de que la formación y capacitación como estrategias para transformar la conducta laboral cotidiana a nivel institucional, cada vez posee un nivel mayor de madurez, en el que se busca incrementar la productividad y mejorar las competencias del personal y equipos de trabajo, considerados estos fuentes generadores de valor, que muchas veces no cuentan con un auténtico respaldo de sus reconocidos beneficios, principalmente porque la ejecución, no se apoya en sistemas integrales que valoren objetivamente dicha gestión.

Como lo establece el Sistema de Formación Institucional (SFI) de la Alcaldía de Medellín, definido acorde a las políticas nacionales desde el Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP, y como es nuestro planteamiento, es necesario demostrar la validez de los programas de formación y capacitación a través de un Sistema Integral de Evaluación que demuestre la contribución real de estos procesos para la institución, indicando estrategias, mecanismos e indicadores que permitan valorar y reflejar los beneficios de tener un talento humano desarrollado, dispuesto hacia la competitividad organizacional, de manera que la alta dirección visualice la formación y la capacitación como una inversión y no como un gasto en los diferentes escenarios, y se cualifique y cuantifique el retorno de la inversión social a través de la multiplicación del conocimiento.

El manejo adecuado de un Sistema Integral de Evaluación se ha constituido en elemento clave para cualquier dispositivo de formación que se desarrolle en una organización cualquiera. En el caso de los diferentes programas abordados por la Alcaldía de Medellín en cumplimiento de los Planes anuales de Formación y Capacitación, su cuestionamiento se centra en la no existencia de mediciones de aprendizaje, de impacto, ni de construcción de indicadores que cuantifiquen y cualifiquen los beneficios de la inversión en la formación y su impacto organizacional; lo que adquiere mayor relevancia, teniendo en cuenta que los nuevos cambios y perspectivas se han convertido en el paradigma educativo, consecuente con el desarrollo actual de la sociedad y de los avances metodológicos y científicos que requieren mayores precisiones y evidencias dadas en los indicadores y muestreo de los resultados previamente valorados, a través de las mediciones cuantitativas y cualitativas.

Cuando se trata de demostrar eficacia en los dispositivos de formación y

internacionales, y para el caso que nos ocupa, Alcaldía de Medellín, es de vital importancia no sólo el seguimiento y la evaluación de los diferentes programas de Formación y Capacitación, en la búsqueda del impacto en servidores, equipos de trabajo y/o organización, sino contemplar el conjunto de estrategias, acciones y subsistemas que permitan realizar seguimiento y evaluación al SFI en su integralidad, especialmente a lo definido en las políticas institucionales, el modelo pedagógico, proyectos, programas, Escuela de Formación Institucional (EFI), recursos, instrumentos, mecanismo y comités de evaluación, entre otros.

1.6. JUSTIFICACIÓN

Aplicar las competencias en la gestión de talento humano (GTH) se ha convertido en una estrategia que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, y facilitar al mismo tiempo el desarrollo profesional de las personas. Incorporar las competencias implica cuestionarse no solo por los resultados que se espera alcanzar, sino por la forma en que las diferentes funciones de la gente que trabaja en la empresa pueden cooperar a lograr tales resultados, además de revisar la forma en que la entidad está preparada para facilitar a sus colaboradores el desarrollo de sus potenciales laborales y personales en la idea de la integralidad desde cada una de las dimensiones de las competencias.

Con este propósito, los modelos de competencias se han fijado no solo en las competencias más evidentes que residen en las habilidades y en los conocimientos, sino que también han incluido la consideración de otras más suaves asociadas con el comportamiento y las conductas de las personas, todas estas puestas en juego en el ejercicio cotidiano de los puestos de trabajo.

En este sentido, desarrollar un estilo de gerencia del talento humano que identifique las competencias necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la empresa y facilite el desarrollo de su gente orientado hacia esas competencias, es aplicar una GTH por competencias. Las experiencias exitosas de esta dirección suelen residir en la habilidad de la organización para establecer un marco acción que refleje su filosofía, valores y objetivos estratégicos, este marco se convierte en el referente para las diferentes acciones en el ciclo de formación y potenciación de los talentos de las personas y se materializa en la expresión de modelos pedagógicos, redes de formadores, perfiles de formados, estrategias metodológicas según la demografía de las poblaciones a impactar y componentes de seguimiento integrales, que enmarcados todos dentro de un sistema de formación institucional se convierten en alternativa de desarrollo institucional y de logro de la metas y propósitos en el mediano y largo plazo.

A la luz de estas reflexiones, una investigación que se ocupe de revisar la fundamentación teórica del sistema de formación institucional, en este caso para la Alcaldía de Medellín, entendiéndose esta organización como un claro referente de lo público a nivel nacional, se justifica fundamentalmente por su naturaleza pública, misma que durante muchos años sirvió de excusa, por así decirlo, para no ocuparse del tema de la formación y capacitación de los servidores más allá de las exigencias que los entes de control y aquellos direccionadores nacionales establecieron, siendo en el sector público las dos entidades responsables de esta materia el Departamento Administrativo de la Función Pública (**DAFP**) y la Escuela Superior de Administración Pública (**ESAP**).

1.7. OBJETIVOS

1.7.1. General.

Determinar un sistema de formación para la Alcaldía de Medellín para sus servidores, que permita que el conocimiento que se imparta a los servidores sea pertinente, sistémico y desarrollador, garantizando que la inversión de los recursos sea eficiente y contribuya al logro de los objetivos institucionales.

1.7.2. Específicos.

- Describir las narrativas históricas propias de la Alcaldía de Medellín en lo relacionado con las acciones de formación y capacitación.
- Establecer las bases y fundamentos teóricos que sustentaran los componentes del modelo pedagógico institucional para su adecuado funcionamiento.
- Diseñar el modelo de formación de la Alcaldía de Medellín, según las políticas y lineamientos establecidos en esta entidad.
- Describir la estrategia para la implementación del sistema de formación institucional en la Alcaldía de Medellín.

1.8. PROPÓSITOS

- Establecer el alcance de la formación a empleados públicos y su alineación estratégica organizacional como generadora de valor en la institución pública objeto de estudio.
- Aportar elementos de juicio que permitan la comprensión de lo que en teoría se denomina procesos de formación en el sector público.
- Contribuir con un esquema metodológico que posibilite el abordaje de los procesos formativos en el sector público. .

1.9. ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN

El trabajo de investigación titulado SISTEMA DE FORMACIÓN INSTITUCIONAL PARA LA ALCALDÍA DE MEDELLÍN, se ha estructurado de la siguiente forma:

En la primera parte se desarrolla el capítulo I donde se presenta el contexto del estudio el cual incluye el tema relacionado, la descripción del área problemática, la pregunta de investigación, el surgimiento del estudio, los antecedentes, la justificación, los objetivos, los propósitos y los resultados esperados.

En la segunda parte se desarrollan los fundamentos teóricos del estudio que comprende el capítulo II donde se presenta lo relacionado con el referente teórico que sirve de base al problema formulado.

En la tercera parte del estudio se desarrollan los fundamentos empíricos, que comprende el capítulo III donde se presenta lo relacionado con la estrategia metodológica del estudio, el tipo de estudio, el diseño, la población, la muestra, las técnicas y los instrumentos y los procesos de validez interna y externa. Igualmente esta tercera parte del estudio comprende el capítulo IV, donde se presenta el análisis y la interpretación de la información. En el capítulo V, se presentan las conclusiones, recomendaciones y líneas futuras de investigación.

Tabla No. 1. Estructura de la investigación.

Capítulo I Descripción del estudio	Parte I: Contexto del estudio
Capítulo II. Referente teórico	Parte II Fundamentos Teóricos
Capítulo III. Estrategia metodológica	
Capítulo IV. Resultados	Parte III: Fundamentos Empíricos
Capítulo V Conclusiones, recomendaciones y líneas futuras de investigación	

Fuente: Elaboración Propia.

1.10. RESULTADOS ESPERADOS

- Un documento escrito que contenga los resultados de la investigación.
- Brindar saber disciplinar y científico en torno a los procesos formativos en el sector publico. .

CAPITULO II. REFERENTE TEÓRICO

2.1. MARCO CONTEXTUAL

Medellín fue fundada en 1616 y gracias a los buenos oficios de Don Pedro Portocarrero y Luna, Conde de Medellín. España la erigió en Villa en 1675, bajo el nombre de “Villa de Nuestra Señora de la Candelaria de Medellín”. En 1813 la Villa se elevó al rango de ciudad y desde 1826 se constituyó en la capital del Departamento de Antioquia. A través de la historia, Medellín, tuvo diferentes nombres: Se llamó “Aburrá de los Yamesíes”, “San Lorenzo de Aburra”, “San Lorenzo de Aná”, “Valle de San Bartolomé”, “Villa de la Candelaria de Medellín” y, finalmente, “Medellín”.

A lo largo de su historia, los “paisas”, como se les llama a los nacidos en esta ciudad, le han dado a Medellín diversas calificaciones, entre las que se cuentan la Ciudad de la Eterna Primavera, la Tacita de Plata, Capital de la Montaña, Ciudad Botero y Capital de las Flores, apelativos que se pueden confirmar una vez se camine por sus calles o se tenga contacto con su gente, ya que se han ganado la fama de ser emprendedores, visionarios y de gran capacidad negociadora.

Límites municipales:

- Por el norte: Bello, Copacabana y San Jerónimo.
- Por el sur con: Envigado, Itaguí, La Estrella y El Retiro.
- Por el oriente con: Guarne y Rionegro.
- Por occidente con: Angelópolis, Ebéjico y Heliconia.

Esta ciudad se abre paso en medio de un valle que deja la Cordillera Central de los Andes, que en su amplia extensión va tomando una geográfica de diversas formas. Se ha dicho que sus habitantes heredaron el carácter emprendedor de esos primeros colonos, que enfrentados a una topografía montañosa, debieron trabajar con tesón para cumplir con las empresas que se proponían.

Ello hace que todo lo que proyecte el antioqueño tenga grandes dimensiones. La búsqueda de comunicación con el mundo exterior, por ejemplo, dio origen a importantes proyectos de ingeniería que aún hoy producen admiración y reconocimiento entre propios y visitantes.

En el siglo XX la ciudad registró un crecimiento acelerado y en los años treinta ya era el principal centro industrial del país. En los años cuarenta y cincuenta se produce un acelerado proceso de urbanización, empujado por el desarrollo

de su industria manufacturera y un vertiginoso crecimiento de la población urbana, el cual se profundiza aún más en los años sesenta y setenta.

A mediados de los 80 la desaceleración del crecimiento en Medellín es acompañada de un mayor crecimiento de otros municipios del Área Metropolitana, lo cual trajo como resultado una particular conformación de esta zona: en este territorio, que equivale al 1.8% del departamento, reside poco más del 53% de la población antioqueña y más del 60% de aquella se concentra en el área urbana de Medellín.

Tabla No. 2. Aspectos Generales de Medellín.

Aspectos Generales de Medellín	
Extensión	(Kms2) (a) 380,64
Suelo Urbano	105,02
Suelo Rural	270,42
Suelo de Expansión	5,20
Temperatura Promedio	24 ° C
Estimado de Población	2.249.073 (año 2005)

Fuente: Del Miedo a la Esperanza. Alcaldía de Medellín.

Tabla No. 3. Vivienda.

Viviendas Totales	632.998
Estrato 1	67.437
Estrato 2	226.859
Estrato 3	192.147
Estrato 4	68.341
Estrato 5	51.313
Estrato 6	26.901

Fuente: Del Miedo a la Esperanza. Alcaldía de Medellín.

También en los años 70 y muy especialmente en los 80, llegó a Medellín el narcotráfico y empezó una era de violencia que nadie jamás imaginó. Los medellinenses le vieron el rostro a la destrucción, la muerte entró a todos los rincones de la ciudad y se estremecieron los cimientos de la sociedad, a tal punto, que en el año 1991 en la ciudad se registraron 6.500 homicidios.

Así Medellín se convirtió en la ciudad más violenta del mundo, haciendo que varias generaciones crecieran en este contexto de destrucción y miedo. Las consecuencias fueron funestas y agravaron todas las dificultades sociales que bajo circunstancias normales, sin esa violencia extraordinaria, se hubieran podido afrontar. El daño hecho a la ciudad por parte de las mafias es difícil de

calcular: un costo altísimo en vidas humanas, la recesión económica, el miedo a invertir en la ciudad, detuvieron de repente un tren de desarrollo que se venía gestando desde principios de siglo.

La construcción del Metro de Medellín y otros megaproyectos urbanos, comenzaría a devolverle a la ciudad desde la década de los 90 un dinamismo urbanístico y cultural que la haría afrontar muchos de sus problemas con una nueva mirada y renovados bríos. Es así como el principio del Siglo XXI no toma por sorpresa a esta joven ciudad suramericana que se esfuerza con su gente y con sus sueños para ser un escenario importante de desarrollo para el país y el continente.

Desde el año 2004 el gobierno de turno emprendió la siguiente fórmula: disminuir la violencia y convertir toda disminución, inmediatamente, en oportunidades sociales. Bajo ese esquema se logró disminuir la probabilidad de que alguien buscara en la ilegalidad una alternativa de vida, lo cual disminuyó la violencia y las intervenciones sociales tomaron cada vez más fuerza, y así sucesivamente. Algunos componentes utilizados en desarrollo de dicha fórmula fueron el trabajo con la Policía, el programa de reinserción, la pedagogía de la convivencia y la cultura ciudadana, como factores centrales en la disminución de la violencia.

Pero a la par se dieron oportunidades sociales como el programa *Medellín, la más educada*, que hicieron de la educación, entendida en un sentido amplio, el motor de la transformación social.

Otros programas como Cultura del Emprendimiento (Cultura E), Presupuesto Participativo, Urbanismo Social y Proyectos Urbanos Integrales, Medellín Incluyente y la intervención de calidad en todos los componentes del sistema educativo, fueron las bases de la transformación social que hoy se continúa en Medellín bajo el liderazgo del actual gobierno (2008 – 2011).

Ahora Medellín se muestra al mundo como una ciudad vibrante, vital y en pleno desarrollo. Pero, al mismo tiempo, conserva cierto aire de la vida sencilla y familiar de los pueblos que conforman el departamento.

Hoy, Medellín ostenta el título de segunda ciudad más importante de Colombia luego de su capital, Bogotá, y es considerada como epicentro comercial, industrial y de desarrollo tecnológico en el país. Con un denotado liderazgo en las áreas de finanzas, la banca, los servicios, la política, el arte, la cultura, las comunicaciones, la moda y el entretenimiento, logrando un papel destacado en toda Latinoamérica y convirtiéndose en eje de desarrollo, no solo en el continente sino en el mundo.

Por ello hoy esta ciudad es sede de organizaciones, instituciones y empresas de carácter regional, nacional e internacional, y en los últimos años se ha

convertido en un referente en Colombia para el turismo de salud, turismo de congresos, eventos y turismo deportivo. Bajo este esquema hoy se puede afirmar que Medellín, ciudad de transformaciones, pasó del miedo a la esperanza.

Como ciudad republicana, Medellín está regida por un sistema democrático basado en los procesos de descentralización administrativa generados a partir de la proclamación de la Constitución de Colombia de 1991. La ciudad, con una población significativa dentro del panorama nacional, es uno de los principales centros electorales.

Este hecho es importante dado que desde 1980 se creó el Área Metropolitana de Medellín con el fin de definir el eje de desarrollo de las diez ciudades circundantes (Bello, Itagüí, Copacabana, Sabaneta, Envigado, Barbosa, Bello, Girardota, Caldas y Medellín) que se asientan en el Valle de Aburra y cuyo centro, ciudad o municipio núcleo, es Medellín. Con el Área Metropolitana se dinamizó la vida política de la ciudad de tal manera que el Alcalde de Medellín debe trabajar en equipo con los alcaldes de las otras ciudades, pero con proyección metropolitana.

Se construyó además un nuevo espacio para la gobernación de la ciudad, como del departamento de Antioquia en lo que hoy se conoce como el Centro Administrativo La Alpujarra y que reúne las principales instituciones garantes de la democracia colombiana (Alcaldía de Medellín, Concejo de Medellín y todas sus dependencias).

La historia del gobierno político de la ciudad de Medellín, se asocia a la historia de la región de la cual es capital provincial, Antioquia. Sin embargo, la ciudad en su paulatino crecimiento ha tenido su propia identidad política y sus propios procesos.

La ciudad ha sido gobernada en esencia por la clase industrial, cuya asociación (industrialización - política), ha abierto las puertas a un desarrollo de la ciudad basado fundamentalmente en la industria y el comercio. Por ello se puede afirmar que Medellín fue pensada (desde principios del siglo XX) como una ciudad para ello. La planeación de vías, por ejemplo, respeta siempre un trazado abierto al intercambio sur y norte como la llamada Troncal Regional que recorre alterna al Río Medellín.

La ampliación de calles a partir de la década de los 50 (en “ensanche” como fue llamado popularmente) y otros actos urbanísticos, obedecieron y obedecen a una visión político-administrativa de desarrollo económico. Ello ha hecho que en la ciudad se dé tantos cambios en su entorno urbano, grandes obras, grandes inversiones y otras cosas que obedecen a una política del corte liberal, aunque Medellín haya sido siempre por tradición de alineación conservadora en otros terrenos.

La Guerra Civil y la violencia que sacudió a los campos colombianos en 1949 tendrían sus influencias en el crecimiento de la ciudad, como sucedió en muchas capitales colombianas. La ciudad vio la llegada de nuevos grupos humanos no planeados que ocuparon terrenos no pensados como parte del entorno urbano, especialmente las zonas norte de la ciudad.

Tales grupos humanos que buscaron refugio en la ciudad ante la grave situación política en las zonas rurales de Colombia, crearon nuevos barrios y con ello un nuevo orden social y político dentro de la ciudad. Sin embargo, la tardanza en respuestas efectivas a la nueva situación hizo que los barrios populares vivieran la marginalidad y prepararan el ambiente para la crisis de la década de los 80.

El advenimiento de las mafias a partir de la década de los 70 en todo el país corrompió las capas políticas nacionales y puso en peligro la integridad de las instituciones. El choque entre los carteles de la droga y el estado tendrían como sede principal a la ciudad de Medellín, la cual fue sometida al terror en todas sus formas, una ciudad sometida al flagelo del terror, a la incertidumbre y a la impunidad se convirtió en la constante de su ciudad.

Participación ciudadana ha sido la respuesta a la crisis. Presencia del Estado no en forma represiva y de terrorismo de Estado sino como ente facilitador de los procesos comunitarios se ha convertido en la solución para lograr los cambios que hoy por hoy vive la ciudad. El repensar la ciudad y verla como una ciudad de inclusión ha permitido que todos los ciudadanos se sientan parte de la misma. Los cambios arquitectónicos y las obras civiles como son el metro y el metro-cable han permitido un cambio en la concepción de ciudad.

2.2. LOS PODERES POLÍTICOS EN MEDELLÍN

Rama ejecutiva:

El poder ejecutivo de la ciudad descansa en el Alcalde de Medellín el cual es elegido democráticamente entre medellinenses mayores de edad que presenten sus nombres para el cargo. De la Alcaldía dependen además las diferentes secretarías encargadas de ejecutar los programas de gobierno durante el periodo de dos años.

Alcalde es el responsable de expedir decretos y estos son su principal herramienta administrativa. El Alcalde de Medellín es además el que presenta la terna ante el concejo de alcaldes para la elección del Director del Área Metropolitana de Medellín. La participación ciudadana está además garantizada en las diferentes organizaciones comunitarias de las cuales la más importante es la acción comunal cuyos territorios son determinados por la Alcaldía dentro de las comunas y barrios.

Rama legislativa:

El poder legislativo de la ciudad descansa en el Concejo de Medellín y legisla por medio de las ordenanzas municipales. Los ciudadanos y sus asociaciones tienen el derecho de ser representados en este organismo y de presentar sus propios proyectos legislativos.

Rama judicial:

El poder judicial de la ciudad sigue todo el proceso judicial colombiano en sus distintos departamentos de los cuales los tribunales son los más representativos. Existen además figuras de fiscalización de la justicia y de los actos administrativos, así como las oficinas de veeduría, derechos humanos, fiscalía, defensor del pueblo y otros.

2.3. CULTURA DE GESTIÓN DE LO PÚBLICO

Para el Gobierno el Programa de Renovación de la Administración Pública (PRAP) se constituyó en la columna vertebral del objetivo de avanzar hacia una cultura de gestión de lo público. Este programa se desarrolló en dos dimensiones: las reformas verticales dirigidas a la reorganización del aparato estatal, los sectores y entidades y las reformas transversales en 12 frentes comunes a todos los sectores como el presupuesto, la contratación, el manejo de los activos de la nación, las herramientas de gestión por resultados, y los sistemas de información, entre otros.

Complementariamente emprendió acciones de lucha para combatir la corrupción. Como parte del proceso de modernización del Estado se reestructuraron 324 entidades en los 19 sectores de la administración pública. De estas entidades, a través del Programa de Renovación de la Administración Pública (PRAP), se reestructuraron 162 empresas, generando un ahorro por más de \$872 mil millones³.

De las empresas intervenidas a través de este programa se modificó la planta y la estructura organizacional en 55; se modificó la planta en 44; se liquidaron 35, se crearon 102, cinco cambiaron de adscripción, ocho fueron intervenidas con siete procesos de fusión, tres se escindieron generando cuatro entidades, y finalmente en dos se modificó su estructura y una se descentralizó. Las 197 restantes corresponden a la reestructuración de 127 hospitales y eses y 35 empresas de servicios públicos. En síntesis, con las acciones anteriores, el número de instituciones del Estado se redujo en 33, pasando de 302 en 2002 a 269 en 2006.

Adicionalmente, se decretó la liquidación de 35 entidades, de las cuales 24 culminaron el proceso y 11 se encuentran en trámite. Como complemento,

³ Reporte Ministerio de Hacienda y Crédito Público, con corte 31 de marzo de 2006.

desde 2004 se inició una segunda fase de reformas verticales en 15 de 20 entidades prioritarias dirigida a optimizar los procesos y fortalecer su capacidad para el cumplimiento de funciones misionales⁴.

Uno de los productos de las reformas verticales, fue la supresión de 29.137 puestos de trabajo, 15% de los 190 mil registrados en agosto de 2002. Esta racionalización de la planta del Estado corresponde la eliminación de 7.548 vacantes con apropiación y de 15.687 cargos provistos, así como a la no renovación de 5.902 contratos de prestación de servicios. Se debe resaltar que las decisiones tomadas generarán la supresión de 30.903 puestos de trabajo con ahorros estimados en más de \$1 billón al finalizar el 2006.

Consciente de los costos sociales que implicaron las reformas verticales, el Gobierno puso en marcha un Plan de Protección Social -PPS-, con el que se beneficiaron más de 19 mil personas a través del retén social para madres cabeza de familia, discapacitados y personas cercanas a cumplir los requisitos de pensión. Adicionalmente, se atendieron a través del Servicio de Orientación y Asistencia Psicosocial 2.228 ex funcionarios y a través del Servicio de Recalificación y Capacitación a 4.289 de las 8.750 personas inscritas.

Desde agosto de 2002 se diseñaron y pusieron en marcha acciones de modernización en 12 áreas estructurales del Estado, tal y como se presenta en el siguiente tabla:

Tabla No 4. Resumen Modernización del Estado.

REFORMAS	OBJETIVOS	LOGROS AGOSTO 2002- JUNIO 2006
Empleo Público	Acceso al servicio público basado exclusivamente en el merito y permanencia en el desempeño.	Ley 909 de 2004: 2.497 concursos. Sistema único de información del personal, implementado 173.000 empleos registrados en SUIP de 223 entidades públicas.
Gestión de Activos	Maximizar el retorno económico y social de los bienes inmuebles de la nación	Ahorros e ingresos por 215 mil millones de pesos, 10.067 inmuebles inventariados
Anti-tramites	Simplificar, integrar y racionalizarlos trámites de la administración pública	256 tramites racionalizados, simplificados o eliminados, ley 962 de 2005 y decreto 419/2004
Gobierno electrónico	Usar tecnologías de la información para optimizar los procesos e incrementar la transparencia en la gestión estatal	47 entidades de orden nacional en intranet Gubernamental. 3 portales de servicio al ciudadano. 1 portal para contratación pública
Información pública	Mejorar generación, acceso y uso de la información para la	Creación de la comisión de políticas y gestión de la información – COINFO-7 sistemas

⁴ Incluye 3 entidades como resultado de procesos de escisión: Agencia Nacional de Hidrocarburos, E.S.E's del ISS y Cajanal EICE.

	gestión pública y la ciudadanía	nuevos o reformados de información- 3 en desarrollo. Lineamientos de políticas visión 2019
Contratación pública	Mejorar eficiencia y transparencia en la gestión contractual de las entidades del estado	21.915 procesos de contratación por \$16.5 billones en el portal único. Manual de buenas prácticas para la gestión pública. Reforma ley 80 de 1983 mediante tres iniciativas legislativas
Gestión jurídica de la nación	Fortalecer la defensa jurídica. Prevenir el daño patrimonial por demandas contra el estado	litigios con más de 80.00 registros Identificación de 97.323 procesos en los que es parte la nación. Como demandado en 81.970 y como demandante en 15.353 con pretensiones que ascienden a \$74.4 billones (\$64.7 como demandado y \$9.7 como demandante)
Regulación, Supervisión y Control	Reformar el marco conceptual y la institucionalidad en cargada de las funciones de regulación y control	Decreto 2695 de 2004, rendición de cuentas de las comisiones de regulación y debate público de la regulación. Decreto 775 y 2929 de 2005 sistema específico de carrera administrativa para la superintendencia. Fusión de la superintendencia de Banca y de valores.
Gestión Por Resultados	Institucionalizar la evaluación, el seguimiento y la rendición de cuentas de las políticas y programas del gobierno como una práctica permanente del estado	Reforma del sistema nacional de evaluación y gestión por resultados. Creación del Sgcb Presupuesto de inversión por resultados 2005-2007 Aumento de 4,13% a 24% presupuesto de inversión evaluado
Sistema Presupuestal	Modernizar el sistema presupuestal	Propuesta reforma estatuto orgánico Ley 819 de 2003 de transparencia y responsabilidad fiscal Decreto 4730 de 2005
Control Interno	Fortalecer el sistema de control interno	Implementación del modelo estándar de control interno – MECI- 635 entidades fortalecieron el sistema de control interno
Racionalización Normativa	Racionalizar y simplificar ordenamiento jurídico	Sistema único de información Normativa. Expedición del manual análisis de vigencia 21.112 normas inventariadas Inventario normativo, análisis de 39.219 Diarios Oficiales emitidos en 118 años. Inventario jurisprudencial de las sentencias de las altas cortes colombianas

Fuente: Elaboración propia, tomado de Normatividades

Es importante mencionar que la reforma al Empleo Público se encuentra respaldada por la Ley 909 de 2004, la cual determina la vinculación de servidores basada en el mérito y se reguló la carrera administrativa y la gerencia pública en aspectos relacionados con el desempeño.

Desde la entrada en vigencia de estas disposiciones, se han abierto 2.497 concursos para proveer cargos de libre nombramiento y remoción de entidades nacionales a través del sistema de méritos. Adicionalmente, se ha modernizado el Sistema Único de Información de Personal (SUIP) para contar con toda la información de los servidores públicos en el Estado. A junio de 2006, se logró un registro de 173.313 empleos, 77% del total de empleos de las tres ramas del poder público, entes autónomos, organismos de control y vigilancia y de la organización electoral. Esta cifra representó un logro de 81% frente a la meta de 300 entidades.

En gestión de activos públicos se han generado ahorros e ingresos por \$215 mil millones en inventarios, titulación, adquisición, asignación y uso eficiente de los bienes del Estado. Adicionalmente, 10.067 bienes inmuebles han sido inventariados, con lo cual la meta del Gobierno para un periodo de 4 años se cumplió en 168%.

A través de la Ley 962 de 2005 se logró simplificar, racionalizar y suprimir 256 trámites para mejorar en coordinación interinstitucional y adecuación normativa, y fortalecimiento tecnológico. Estos procesos se han realizado en 41 entidades de 15 sectores. Dentro de estos se destaca la creación de la ventanilla única de comercio con la cual se pasó de 29 trámites en 2002 a 1 trámite en 2004 y también el establecimiento del formulario único de comercio, con el cual se pasó de 31 trámites a 1 trámite por este concepto.

En información pública se destaca la creación de la Comisión de Políticas y Gestión de la Información, Coinfo, a través de la cual se logró racionalizar la asignación de más de \$1 billón en recursos de inversión en sistemas de información en el Estado, además de un inventario de las TICs disponibles. El COINFO permitió además avanzar en la definición de metodologías y estándares para la integración de los sistemas de información del Estado. Como complemento a lo anterior, se definió y puso en marcha una estrategia de Gobierno Electrónico en trámites, pagos y firmas en línea, y se implementaron 10 sistemas de información específicos, de los cuales siete están en funcionamiento y tres se encuentran en desarrollo.

En contratación pública, se han implementado mecanismos e instrumentos en pro de la eficiencia y la transparencia, tales como el Portal Único de Contratación Electrónica (PUC) y el manual de buenas prácticas contractuales. En el año 2004, 20 entidades reportaban sus procesos de contratación, cifra que aumento en junio de 2006 un total de 176 entidades, lo que representa un cumplimiento de la meta del cuatrienio de 98%. En total en el cuatrienio se incorporaron al PUC 21.915 procesos por \$16,5 billones.

En la defensa efectiva del patrimonio público y la reducción de pasivos contingentes derivados de demandas contra el Estado se formuló una política de gestión jurídica pública y se puso en marcha el Sistema de Información para la Gestión Jurídica Integral -LITIGOB-. Gracias a ello y a la conciliación adelantada bajo este marco se han obtenido ahorros superiores a los \$225 mil millones durante el cuatrienio en alrededor de 7 mil procesos e igualmente se logró que cerca de 75% de los procesos contra la Nación con pretensiones superiores a 2.000 SMLV cuenten con coordinación para su defensa.

En el marco de la reforma a las entidades de Regulación y Control, han sido implementados procedimientos para garantizar la disciplina regulatoria y la rendición de cuentas de las comisiones de regulación. Estas medidas se adoptaron mediante la expedición del Decreto 2696 de 2004, que establece el debate público de las resoluciones de carácter general y un procedimiento especial para los cambios tarifarios. En esta misma línea se introdujeron disposiciones para que las Comisiones de Regulación rindan cuentas de su gestión y para cada tercer año se realice una evaluación de impacto de la regulación en la dinámica sectorial.

En este campo el desarrollo de mayor importancia fue la fusión de las Superintendencias Bancaria y de Valores con la creación de Superintendencia Financiera con la cual se realiza la inspección, vigilancia y control para los mercados financieros. Otras acciones transversales de importancia fueron la readecuación de los instrumentos gerenciales del Estado para orientar la gestión al logro de resultados. En este aspecto, se reformó el Sistema Nacional de Evaluación de Resultados de la Gestión Pública (Sinergia) y se introdujeron nuevas herramientas como las de Información y Seguimiento a Metas de Gobierno –SIGOB-, el Presupuesto de Inversión por Resultados, las evaluaciones de impacto de los principales programas, y se readecuaron los mecanismos y canales de rendición de cuentas ante el Congreso, los Organismos de Control y la ciudadanía.

Gracias a lo anterior, en el sector público hoy por hoy, es posible contar con información permanente sobre los resultados frente a las metas del Plan Nacional de Desarrollo, y vincular las asignaciones presupuestales al logro de metas físicas en cada uno de los programas del gobierno. Destacable en este campo ha sido el desarrollo de una agenda cuatrienal de evaluaciones de impacto que a la fecha incluye 46 de los principales programas del Estado. Con esta agenda, el porcentaje del presupuesto de inversión evaluado se incrementó de 4,13% en 2002 a 24% en 2006.

Como complemento a lo anterior, en materia de lucha contra la corrupción, se ha adelantó la suscripción de 220 pactos de transparencia con administraciones territoriales con lo cual sobrepasa en 96 la meta fijada inicialmente por el Estado. Asimismo se han puesto en funcionamiento 26 de

las 32 comisiones regionales de moralización programadas para el periodo, y se está fortaleciendo el control social sobre las inversiones de regalías en 52 municipios, así como el seguimiento a inversión en salud en otros 86 municipios del territorio nacional.

Se destaca, además, el cumplimiento de 100% en la implementación del programa «Adiós a las trampas», con el que se inculcó en niños entre los 6 y 16 años la cultura de la legalidad, principio fundamental para el servicio público y la construcción colectiva de ciudad.

Esta revisión de algunos de los logros alcanzados con la implementación de nuevas mecánicas para el funcionamiento del Estado, tiene una de sus máximas expresiones en la promulgación de la Ley 909 de carrera administrativa y más específicamente en la reforma al empleo público, al establecer el mérito personal como la vía por excelencia para ingresar y mantenerse como servidor público, lo que implica el mandato para las entidades de asumir el tema de las competencias y dimensiones de manera seria y activa y de formular acciones de formación y capacitación que faciliten el que esos servidores públicos cuenten con las condiciones exigidas y esperadas por la ciudadanía.

Como bien es sabido, la Ley 909/04 y sus decretos reglamentarios, más específicamente el 2539/05, entregaron a las administraciones públicas del país la responsabilidad de implementar una gestión del talento humano que estuviera en concordancia con las tendencias globales en esta materia, pero además que se ocupara de las competencias laborales como un factor diferenciador de los servidores públicos, más allá de los requisitos de estudio y experiencia como hasta el momento se había considerado en el hacer de estas áreas.

La Alcaldía de Medellín es una entidad del sector público que administra y proporciona bienes y servicios dirigidos a la Comunidad, con fundamento tanto en los nuevos modelos de administrar lo público, como con las herramientas de la gerencia moderna, lo cual exige tener el mejor talento humano posible con énfasis en calidad humana, adecuadas competencias laborales y personales, experticia técnica, comprometido con el aprendizaje permanente y el crecimiento Institucional, a través de sistemas integrales de gestión y plataformas tecnológicas aptas para brindar calidad de vida, dignidad, seguridad, convivencia y construcción de redes sociales, aprovechamiento de oportunidades para desarrollar plenamente las potencialidades de sus habitantes y el desarrollo de ciudad como eje competitivo a nivel nacional e internacional.

Misión:

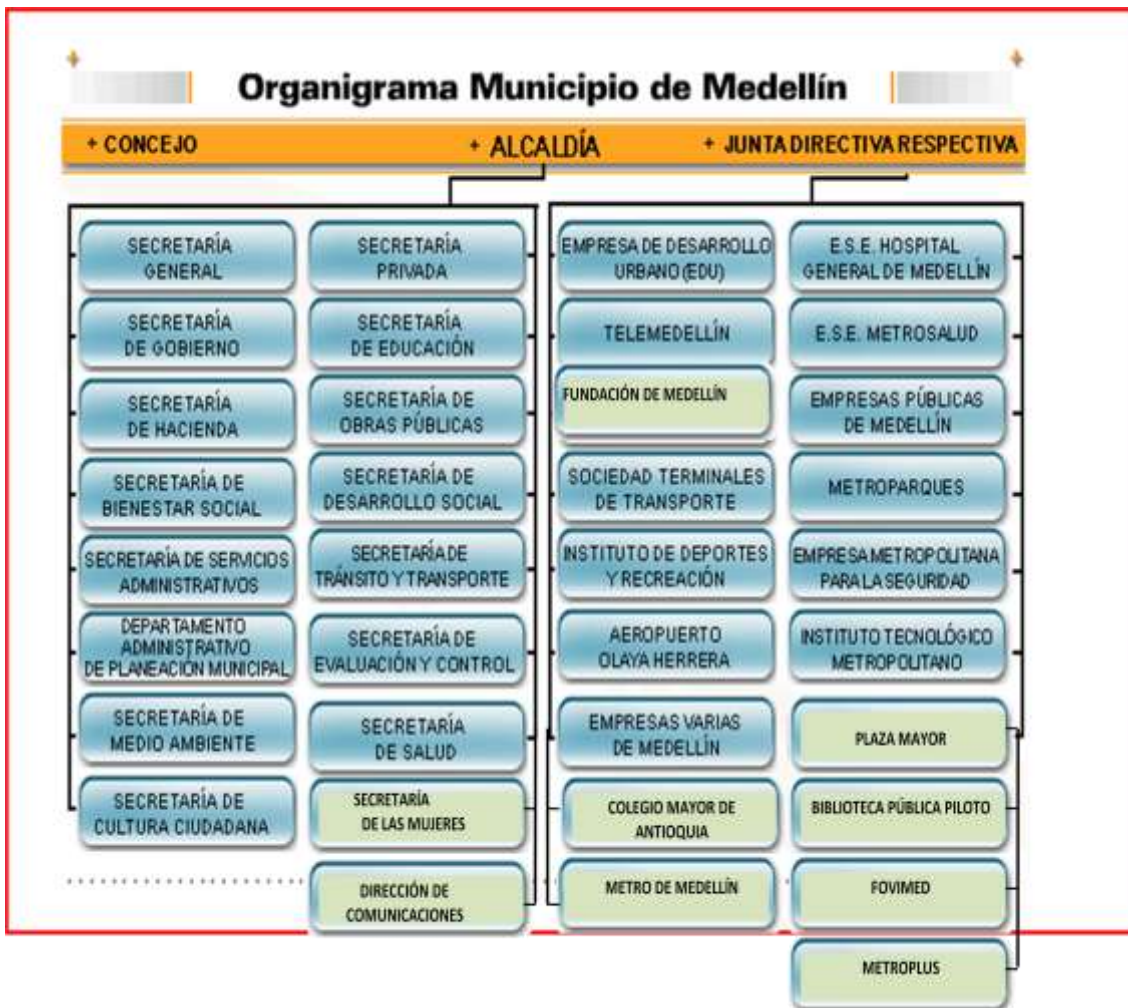
“Estimular el desarrollo humano y cívico de sus habitantes, así como la provisión de los bienes y servicios de consumo colectivo; asegurar la efectividad de los principios, derechos y deberes ciudadanos; promover la prosperidad de todos los habitantes; garantizar la construcción colectiva del Municipio de Medellín, en sus espacios urbano y rural; afianzar la Justicia Social y proyectar a la ciudad de Medellín hacia las corrientes mundiales de la economía y la cultura; contagiar a los habitantes de humanidad para construir, entre todos, una ciudad más vivible y menos esclava del culto al cemento”.

Visión:

“La ciudad de Medellín será un modelo de convivencia y desarrollo social en el ámbito nacional e internacional; una metrópoli donde la gente pueda consumir más ciudad, más cultura y más espacio público; una ciudad donde los gobernantes posibiliten a su colectividad los anhelos de felicidad; una ciudad en la que los habitantes aprenden a construir tejido urbano por encima de sus diferencias; una ciudad donde se pueda vivir con dignidad y seguridad; una ciudad donde se aprovechen las oportunidades para desarrollar plenamente los potenciales de sus habitantes; una ciudad que promueve la calidad de vida y establece como prioridades la educación, la salud, la vivienda, el espacio público y sus equipamientos; una ciudad integrada con el núcleo familiar, con servicios públicos para los ciudadanos; una ciudad donde se ejercita, día a día, la solidaridad y la cultura ciudadana; una ciudad competitiva conectada al mundo global; una ciudad para los encuentros y los diálogos; un espacio urbano para que la gente se junte y comparta generosamente con los demás”.

Actualmente la Alcaldía de Medellín cuenta con 17 Secretarías y 19 entes descentralizados, expresados así:

Gráfica No. 1. Organigrama Municipal.



Fuente: Dra. Ana María Hoyos Franco – Alcaldía de Medellín.

La estructura por niveles se categoriza desde la más alta jerarquía a través de la siguiente denominación:

- Alcalde
- Secretarios
- Subsecretarios
- Líderes de Programa
- Líderes de Proyecto
- Profesionales Especializados
- Profesionales Universitarios
- Técnicos y Asistenciales.

La administración municipal por medio del **Decreto 151 de Febrero de 2002** determino el funcionamiento de la Administración Municipal a nivel central, y

estableció las funciones de las dependencias y Secretarías de la siguiente forma:

- a. Despacho del Alcalde:** Dependencia desde la cual se orientan y definen lineamientos, políticas, estrategias y competencias en los sectores para la prestación de los servicios públicos, de vivienda, desarrollo del sector agropecuario, transporte, ambiental, deporte y recreación, cultura ciudadana, promoción del desarrollo, atención a grupos vulnerables, equipamiento municipal, desarrollo comunitario, fortalecimiento Institucional, justicia social, restaurantes escolares y empleo, sistema general de participaciones y aquellas que determina la ley; la construcción de obras que demande el progreso local; el ordenamiento del desarrollo territorial; la promoción de la participación ciudadana; el mejoramiento social y cultural de los habitantes y demás funciones que le sean asignadas por la Constitución y las leyes. Coordina y direcciona las demás dependencias que hacen parte de la estructura administrativa municipal del nivel central y descentralizado.
- b. Secretaria Privada:** Apoyar, coordinar e impulsar actividades de representación del Municipio de Medellín en el ámbito central, descentralizado y en los sectores productivos donde el Municipio de Medellín tenga participación; actuar como actor principal en los aspectos de gobernabilidad, estableciendo contactos corporativos y de gestión empresariales en pro de la efectividad y el logro de resultados.
- c. Secretaria General:** Garantizar el apoyo jurídico a la Administración Municipal y la defensa de lo público desde la perspectiva legal, fortaleciendo la aplicación y la proyección del componente jurídico en todos los procesos de la municipalidad; igualmente permitir a la comunidad el derecho a la información y la solución oportuna de sus peticiones.
- d. Secretaria de Servicios Administrativos:** Fortalecer la calidad y confianza en los servicios institucionales, conduciendo estratégicamente el desarrollo del talento humano, los procesos y la tecnología de información para el apoyo de las decisiones organizacionales, con el fin de incrementar la capacidad administrativa y la productividad de los servicios en beneficio de la comunidad.
- e. Secretaria de Hacienda:** Gestionar y administrar la consecución de los recursos económicos y financieros del Municipio de Medellín, asegurando la correcta asignación de los mismos entre las diferentes dependencias de la organización para contribuir al progreso, desarrollo económico y mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad.

- f. **Secretaria de Salud:** Direccionar, inspeccionar, vigilar y controlar el sistema general de seguridad social en salud a nivel local, identificando los recursos y creando las condiciones que garanticen la cobertura y el acceso de los usuarios a los servicios de salud , dentro de un marco de humanismo, eficiencia, efectividad, calidad y desarrollo sostenible, propiciando la participación social y comunitaria, la integración de la red de servicios y las acciones individuales y colectivas de promoción de la salud y prevención de la enfermedad.
- g. **Secretaria de Gobierno:** Proponer políticas municipales de cultura, convivencia y seguridad ciudadana; coadyuvar al sistema judicial y de bienestar familiar, liderando la coordinación interinstitucional y el fortalecimiento de la justicia comunitaria; contribuir a la conservación del medio ambiente, la atención y prevención de desastres y emergencias, y el uso racional del espacio público.
- h. **Secretaria de Educación:** Direccionar el modelo educativo hacia el mejoramiento de la formación moral, social, cultural, política, intelectual y física de los medellinenses; posibilitar el desarrollo de buenos ciudadanos, solidarios frente a la construcción de una sociedad democrática y de plena convivencia; crear un servicio educativo de alta calidad y pertinencia social.
- i. **Secretaria de Cultura Ciudadana:** Trazar políticas y estrategias integrales para la transformación cultural y cívica de la Ciudad; interpretar los cambios de vida y las nuevas formas de consumir Ciudad; generar acciones para la defensa de la vida como valor supremo; acrecentar oportunidades para que se reconozca la equidad de género; dinamizar las potencialidades y las ilusiones de la Juventud; promocionar espacios para aprender a tolerar en medio de la diversidad; fomentar la promoción turística de la Ciudad; conformar redes comunitarias para acceder a proyectos productivos; detectar los déficits de escenarios para la utilización del tiempo libre; urdir las tramas de las relaciones cotidianas que expresan las tradiciones y los nuevos valores ciudadanos; promover pactos sociales para acatar las normas; y erigirse como la gran estrategia pedagógica de Gobierno, para que los ciudadanos puedan separarse de la esclavitud ciudadana.
- j. **Secretaria de Bienestar Social:** Liderar y coordinar la aplicación de la política de asistencia social municipal en coherencia con la política social departamental y nacional, para identificar los riegos sociales, buscando la identificación y el diagnóstico de las poblaciones vulnerables, a través de la promoción, prevención, protección, asistencia y rehabilitación de las personas en situación de riesgo biósicosocial del Municipio, con la intervención de las diferentes

disciplinas sociales y la participación de la familia y la sociedad civil organizada, mediante tecnología de avanzada con liderazgo, sensibilidad social, creatividad, disciplina y respeto.

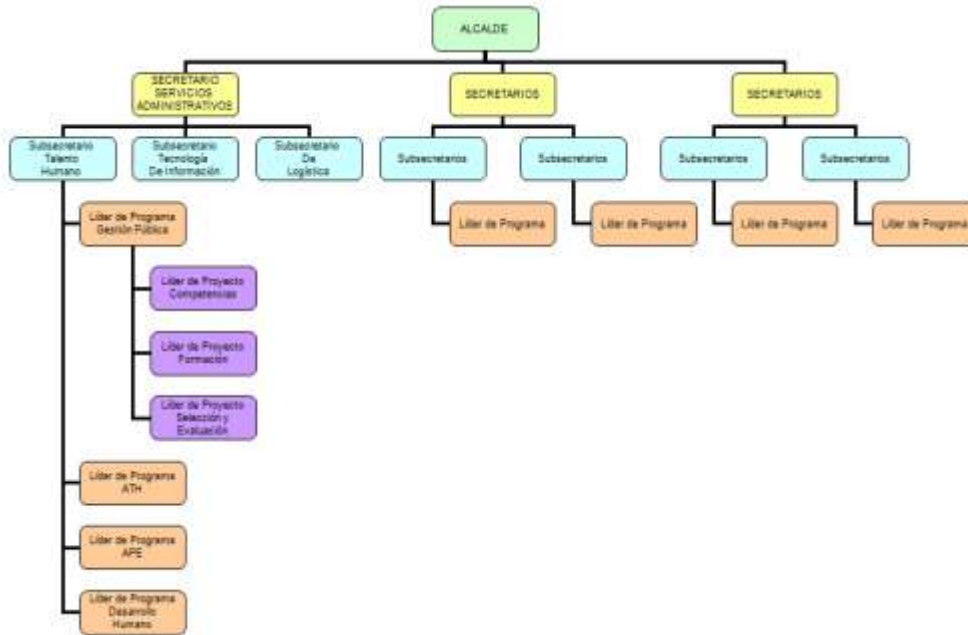
- k. Secretaría de Desarrollo Social:** Potencializar el desarrollo socio-económico de la ciudad, promocionando y fortaleciendo las organizaciones comunitarias.
- l. Secretaria de Transportes y Tránsito:** Planificar, regular y controlar los aspectos relacionados con la actividad transportadora terrestre, la circulación peatonal y vehicular, de acuerdo con el modelo de desarrollo social y económico de la ciudad, brindando servicios que cubran las necesidades del usuario y fomentar la cultura de la seguridad vial y un medio ambiente sano.
- m. Secretaria de Evaluación y Control:** Servir con efectividad al Municipio de Medellín, bajo la observancia de los principios constitucionales, apoyando y asesorando a la Administración en el establecimiento y mejoramiento del Sistema de Control Interno, mediante la evaluación sistémica, independiente y permanente de la gestión y los resultados, generando un ambiente de autocontrol, equilibrio organizacional y de competitividad, para dar respuesta efectiva a las necesidades de la comunidad.
- n. Secretaria de las Mujeres:** Rectora de la política pública para las mujeres, siendo la responsable de contribuir a la igualdad de derechos y oportunidades entre mujeres y hombres y a la disminución de las prácticas discriminatorias que atenten contra el desarrollo político, social, económico y cultural de las mujeres del Municipio de Medellín, a través del diseño, implementación, coordinación, monitoreo y asesoría de las políticas, planes y programas relacionados.
- o. Secretaria de Obras Públicas:** Diseñar, construir y conservar la infraestructura de uso público y edificaciones e instalaciones del Municipio de Medellín, propendiendo por la protección del medio ambiente y el desarrollo sostenible.
- p. Secretaria del Medio Ambiente:** Responsable de determinar la política, ordenamiento, manejo y gestión de los recursos naturales y del medio ambiente; prevenir y atender los desastres en la ciudad, investigar, planear y asesorar en materia ambiental a instituciones y organismos relacionados directa o indirectamente con el medio ambiente; crear una cultura del medio ambiente para la preservación de las cuencas y microcuencas hidrográficas, el aire y la tierra con el fin de mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos; propiciar e

implementar acciones conjuntas vinculadas a la problemática ambiental de Medellín y del Valle de Aburra; procurar el manejo adecuado de los recursos naturales para la preservación y restauración del equilibrio ecológico y la protección del medio ambiente de la ciudad de Medellín y el Valle de Aburra, en concordancia con los demás municipios del Área Metropolitana.

- q. **Departamento Administrativo de Planeación:** Definir y configurar el modelo de desarrollo integral para el municipio de Medellín en un entorno regional, nacional e internacional, mediante procesos interactivos de prospectiva, basados en un sistema de información que posibilite la planeación social, económica y física, y la toma de decisiones oportunas que conduzcan a lograr una mejor calidad de vida para sus habitantes.

A continuación se presenta grafico que ilustra la estructura jerárquica que opera a nivel institucional para todas las Secretarías de Despacho, en este caso el grafico ilustra la Secretaría de Servicios Administrativos.

Grafico No. 2. Estructura Interna Municipal.



Fuente: Dra. Ana María Hoyos Franco – Alcaldía de Medellín.

2.4. MARCO DEMOGRÁFICO

El Decreto 151 de Febrero de 2002, conforma la estructura del municipio de Medellín en tres niveles jerárquicos cuya responsabilidad está dada por el direccionamiento estratégico de la entidad, siendo estos niveles: Alcalde, Secretarías de Despacho y Subsecretarías de Despacho.

A partir de la Ley 909 del 2004 en su Decreto reglamentario 785 del 2005 se definen 5 niveles de empleos, que en última instancia son quienes instrumentan el Plan de Desarrollo a través de los programas, proyectos y planes de acción que responden a su vez a los componentes de dicho Plan de Desarrollo.

En concordancia con estos lineamientos, la planta global de empleos de la Alcaldía de Medellín está conformada por un total de **5.742** cargos y la planta global de personal está conformada para un total de **5.036** servidores y servidoras.

Según nivel jerárquico:

Nivel Asesor:

En la actualidad la Alcaldía de Medellín cuenta con **23 servidores** en el Nivel Asesor, todos adscritos directamente al Despacho del Alcalde, dedicados a ofrecer asesoría en temas estratégicos y puntuales de ciudad. En términos generales el **propósito fundamental** del nivel “Asesor” dentro de la estructura organizacional de la Alcaldía de Medellín implica: Asesorar, orientar y apoyar al Alcalde en la formulación de políticas, planes programas y proyectos relacionados con el desarrollo rural en sus componentes físico, ambiental y socioeconómico, en concordancia con la ley y las estrategias administrativas, contribuyendo así al logro de los objetivos y metas institucionales.

Nivel Directivo:

En la actualidad la Alcaldía de Medellín cuenta con **78 servidores** en el Nivel Directivo, distribuidos en las diferentes Secretarías, Subsecretarías y Direcciones Técnicas. En términos generales, el **propósito fundamental** del Nivel Directivo es: “Direccionar, formular políticas institucionales y adoptar planes, programas y proyectos tendientes al cumplimiento de los objetivos y metas de la dependencia a su cargo, de conformidad con la legislación vigente y el Plan de Desarrollo Municipal.

Nivel Profesional:

En la actualidad la Alcaldía de Medellín cuenta con un total de **914 profesionales** ubicados en el nivel jerárquico de profesionales especializados y/ o profesionales universitarios, distribuidos en las diferentes Secretarías, Subsecretarías, Comisarías de Familia, Inspecciones de Policía y Corregimientos, entre otras dependencias.

En términos generales el **propósito fundamental** del nivel “Profesional” dentro de la estructura organizacional de la Alcaldía de Medellín implica: realizar los estudios requeridos para el desarrollo de los planes, programas y proyectos, ejecutar y aplicar los conocimientos propios de cualquier carrera profesional, cumplir funciones de coordinación según la complejidad y

competencias del cargo, supervisión y control de áreas internas encargadas de ejecutar los planes, programas y proyectos institucionales.

Dentro de este nivel profesional, están ubicados los **250 líderes** de programa y de proyecto, ubicados en el nivel jerárquico de profesionales especializados y/o profesionales universitarios, distribuidos en las diferentes Secretarías, Subsecretarías, Comisarías de Familia, Inspecciones de Policía y Corregimientos, entre otras dependencias.

En términos generales el **propósito fundamental** del cargo de “Líder” dentro de la estructura organizacional de la Alcaldía de Medellín, implica hacerse directo responsable de “supervisar, coordinar, controlar y participar en el desarrollo de los planes, programas y proyectos, en el equipo de trabajo, aplicando los conocimientos especializados que sean necesarios dentro del análisis y ejecución de los estudios e investigaciones que hacen parte de dichos planes, programas y proyectos; cumpliendo además con las funciones propias del cargo, según la profesión específica.

Nivel Técnico:

En la actualidad la Alcaldía de Medellín cuenta con un total de **933 servidores** ubicados en el nivel jerárquico de Técnicos distribuidos en las diferentes Secretarías, Subsecretarías, Comisarías de Familia, Inspecciones de Policía y Corregimientos, entre otras dependencias. En términos generales el **propósito fundamental** del Nivel Técnico dentro de la estructura organizacional de la Alcaldía de Medellín significa: Realizar labores técnicas misionales y de apoyo, en el desarrollo de procesos y procedimientos, así como las relacionadas con la administración y manejo de la información que se genere en cumplimiento de los trámites propios del área de su competencia.

Nivel Asistencial:

En la actualidad la Alcaldía de Medellín cuenta con un total de **1.600 servidores** ubicados en el nivel jerárquico Asistencial, distribuidos en las diferentes Secretarías, Subsecretarías, Comisarías de Familia, Inspecciones de Policía y Corregimientos, entre otras dependencias. Por su parte el propósito fundamental del **Nivel Asistencial** dentro de la Alcaldía implica: Desarrollar labores de apoyo administrativo y asistencial, en lo referente a la atención al público personal y telefónicamente, manejo de correspondencia, control de archivo y aquellos trámites administrativos inherentes a los objetivos del programa que proporcionen el buen funcionamiento de la dependencia.

Por tipo de nombramiento:

- | | |
|--------------------------|-----|
| ▪ Docentes | 979 |
| ▪ Trabajadores oficiales | 505 |

- Empleados públicos. 3.552

Según tipo de nombramiento:

- Carrera Administrativa 2276 servidores
- Libre nombramiento y Remoción 87 servidores
- Periodo Fijo 01 servidor
- Provisionalidad 1.189 servidores

2.5. MARCO NORMATIVO

En concordancia con todo lo expresado, el Estado colombiano ha sancionado entre otras las siguientes normas que se conciben como lineamientos que permiten que las Entidades cuenten con parámetros que les permitan avanzar en materia de la cualificación de los servidores públicos, destacándose entre otras:

- **Carta Iberoamericana de la Función Pública de junio de 2003.**
- **Constitución Nacional de 1991.** Artículo 313,
- **Ley 909 de 2004:**
- **Ley 489 de 1998.** Artículo 1°.
- **Ley 136 de 1994:**
- **La Ley 1064 de 2006**
- **Decreto Ley 1567 de 1998.**
- **Decreto 785 de Marzo 17 de 2005.**
- **Decreto 1227 de 2005.**
- **Decreto 4665 del 29 de Noviembre de 2007**
- **Decreto 2539 del 22 Julio de 2005.**
- **Acuerdo N° 07 Del 5 de diciembre de 2006.**
- **Resolución 1534, del 5 de diciembre del 2006.**

Y las específicas para Medellín:

- **Decreto 151 de Febrero de 2002.**
- **Resolución 0295 del 07 de Abril de 2008.**
- **Decreto 0593 de Abril 16 de 2008:**
- **Decreto 1294 de Septiembre 02 de 2008:**

2.6. MARCO TEÓRICO

2.6.1. La Cultura de Gestión de lo Público en Colombia:

Para el Gobierno Colombiano, el Programa de Renovación de la Administración Pública (PRAP)- 2002, se constituyó en la columna vertebral del objetivo de avanzar hacia una cultura de gestión de lo público.

Este programa se desarrolló en dos dimensiones: las reformas verticales dirigidas a la reorganización del aparato estatal, los sectores y entidades y las reformas transversales en 12 frentes comunes a todos los sectores como el presupuesto, la contratación, el manejo de los activos de la Nación, las herramientas de gestión por resultados, y los sistemas de información, entre otros.

Complementariamente emprendió acciones de lucha para combatir la corrupción en la que como parte del proceso de modernización del Estado, se reestructuraron 324 entidades en los 19 sectores de la administración pública. De estas entidades, a través del Programa de Renovación de la Administración Pública (PRAP), se reestructuraron 162 empresas, generando un ahorro por más de \$872 mil millones⁵.

De las empresas intervenidas por medio de este programa, se modificó la planta y la estructura organizacional en 55; se modificó la planta en 44; se liquidaron 35, se crearon 102, cinco cambiaron de adscripción, ocho fueron intervenidas con siete procesos de fusión, tres se escindieron generando cuatro entidades, y finalmente en dos se modificó su estructura y una se descentralizó. Las 197 restantes corresponden a la reestructuración de 127 hospitales y E.S.E's y 35 empresas de servicios públicos. En síntesis, con las acciones anteriores, el número de instituciones del Estado se redujo en 33, pasando de 302 en el año 2002, a 269 en el 2006.

Adicionalmente, se decretó la liquidación de 35 entidades, de las cuales 24 culminaron el proceso y 11 se encuentran en trámite. Como complemento, desde 2004 se inició una segunda fase de reformas verticales en 15 de 20 entidades prioritarias, dirigidas a optimizar los procesos y fortalecer su capacidad para el cumplimiento de funciones misionales⁶.

Algunos de los resultados de las reformas verticales, fue la supresión de 29.137 puestos de trabajo, 15% de los 190 mil registrados en agosto de 2002.

Esta racionalización de la planta el Estado corresponde a la eliminación de 7.548 vacantes con apropiación y de 15.687 cargos provistos, así como a la no renovación de 5.902 contratos de prestación de servicios. Se debe resaltar que las decisiones tomadas generaron la supresión de 30.903 puestos de trabajo con ahorros estimados en más de \$1 billón al finalizar el 2006.

Consciente de los costos sociales que implicaron las reformas verticales, el Gobierno puso en marcha un Plan de Protección Social -PPS-, con el que se

⁵ Reporte Ministerio de Hacienda y Crédito Público, con corte 31 de marzo de 2006.

⁶ Incluye 3 entidades como resultado de procesos de escisión: Agencia Nacional de Hidrocarburos, E.S.E's del ISS y Cajanal EICE.

beneficiaron más de 19 mil personas a través del retén social para madres cabeza de familia, discapacitados y personas cercanas a cumplir los requisitos de pensión. Adicionalmente, se atendieron a través del Servicio de Orientación y Asistencia Psicosocial 2.228 ex funcionarios y a través del Servicio de Recalificación y Capacitación a 4.289 de las 8.750 personas inscritas. Desde agosto de 2002 se diseñaron y pusieron en marcha acciones de modernización en 12 áreas estructurales del Estado, tal y como se presenta en el siguiente tabla:

Tabla No. 5. Acciones de modernización del Estado.

REFORMAS	OBJETIVOS	LOGROS AGOSTO 2002- JUNIO 2006
Empleo Público	Acceso al servicio público basado exclusivamente en el merito y permanencia en el desempeño.	Ley 909 de 2004: 2.497 concursos. Sistema Único de Información del Personal, implementado 173.000 empleos registrados en SUIP de 223 entidades públicas.
Gestión de Activos	Maximizar el retorno económico y social de los bienes inmuebles de la Nación.	Ahorros e ingresos por 215 mil millones de pesos, 10.067 inmuebles inventariados.
Anti-trámites	Simplificar, integrar y racionalizar los trámites de la administración pública.	256 trámites racionalizados, simplificados o eliminados, Ley 962 de 2005 y Decreto 419/2004.
Gobierno electrónico	Usar tecnologías de la información para optimizar los procesos e incrementar la transparencia en la gestión estatal.	47 entidades de orden nacional en intranet Gubernamental. Tres portales de servicio al ciudadano, un portal para contratación pública.
Información pública	Mejorar la generación, acceso y uso de la información para la gestión pública y para la ciudadanía.	Creación de la comisión de políticas y gestión de la información – COINFO-7 sistemas nuevos o reformados de información- tres en desarrollo. Lineamientos de políticas visión 2019.
Contratación pública	Mejorar eficiencia y transparencia en la gestión contractual de las entidades del Estado	21.915 procesos de contratación por \$16.5 billones en el portal único. Manual de buenas prácticas para la gestión pública. Reforma ley 80 de 1983 mediante tres iniciativas legislativas.
Gestión jurídica de la Nación	Fortalecer la defensa jurídica. Prevenir el daño patrimonial por demandas contra el Estado	Litigios con más de 80.00 registros. Identificación de 97.323 procesos en los que es parte la Nación. Como demandado en 81.970 y como demandante en 15.353 con pretensiones que ascienden a \$74.4 billones (\$64.7 como demandado y \$9.7 como demandante).

Regulación, supervisión y control	Reformar el marco conceptual y la institucionalidad encargada de las funciones de regulación y control.	Decreto 2695 de 2004, rendición de cuentas de las comisiones de regulación y debate público de la regulación. Decreto 775 y 2929 de 2005 sistema específico de carrera administrativa para la superintendencia. Fusión de la superintendencia de Banca y de valores.
Gestión por resultados	Institucionalizar la evaluación, el seguimiento y la rendición de cuentas de las políticas y programas del gobierno como una práctica permanente del Estado.	Reforma del sistema nacional de evaluación y gestión por resultados. Creación del Sgcb. Presupuesto de inversión por resultados 2005 - 2007. Aumento de 4,13% a 24% presupuesto de inversión evaluado.
Sistema presupuestal	Modernizar el sistema presupuestal	Propuesta reforma estatuto orgánico. Ley 819 de 2003 de transparencia y responsabilidad fiscal. Decreto 4730 de 2005.
Control Interno	Fortalecer el sistema de control interno	Implementación del modelo estándar de control interno – MECI-. 635 entidades fortalecieron el sistema de control interno.
Racionalización normativa	Racionalizar y simplificar el ordenamiento jurídico	Sistema Único de Información Normativa. Expedición del manual análisis de vigencia 21.112 normas inventariadas. Inventario normativo, análisis de 39.219 Diarios Oficiales emitidos en 118 años. Inventario jurisprudencial de las sentencias de las altas cortes colombianas.

Fuente: Elaboración propia,

Es importante mencionar que la reforma al Empleo Público se encuentra respaldada por la Ley 909 de 2004, la cual determina la vinculación de servidores basada en el mérito, regula la carrera administrativa y la gerencia pública en aspectos relacionados con el desempeño.

Desde la entrada en vigencia de estas disposiciones, se han abierto 2.497 concursos para proveer cargos de libre nombramiento y remoción de entidades nacionales a través del sistema de méritos. Adicionalmente, se ha modernizado el Sistema Único de Información de Personal (SUIP) para contar con toda la información de los servidores públicos en el Estado. A junio de 2006, se logró un registro de 173.313 empleos, 77% del total de empleos de las tres ramas del poder público, entes autónomos, organismos de control y vigilancia y de la organización electoral. Esta cifra representó un logro de 81% frente a la meta de 300 entidades.

En gestión de activos públicos se han generado ahorros e ingresos por \$215 mil millones en inventarios, titulación, adquisición, asignación y uso eficiente de los bienes del Estado. Adicionalmente, 10.067 bienes inmuebles han sido

inventariados, con lo cual la meta del Gobierno para un periodo de 4 años se cumplió en 168%.

A través de la Ley 962 de 2005 se logró simplificar, racionalizar y suprimir 256 trámites para mejorar en coordinación interinstitucional y adecuación normativa, y fortalecimiento tecnológico. Estos procesos se han realizado en 41 entidades de 15 sectores. Dentro de estos se destaca la creación de la ventanilla única de comercio con la cual se pasó de 29 trámites en 2002 a un trámite en 2004 y también el establecimiento del formulario único de comercio, con el cual se pasó de 31 trámites a un trámite por este concepto.

En información pública se destaca la creación de la Comisión de Políticas y Gestión de la Información, Coinfo, a través de la cual se logró racionalizar la asignación de más de \$1 billón en recursos de inversión en sistemas de información en el Estado, además de un inventario de las TICs disponibles. El COINFO permitió además avanzar en la definición de metodologías y estándares para la integración de los sistemas de información del Estado. Como complemento a lo anterior, se definió y puso en marcha una estrategia de Gobierno Electrónico en trámites, pagos y firmas en línea, y se implementaron 10 sistemas de información específicos, de los cuales siete están en funcionamiento y tres se encuentran en desarrollo.

En contratación pública, se han implementado mecanismos e instrumentos en pro de la eficiencia y la transparencia, tales como el Portal Único de Contratación Electrónica (PUC) y el manual de buenas prácticas contractuales. En el año 2004, 20 entidades reportaban sus procesos de contratación, cifra que, en junio de 2006, aumentó un total de 176 entidades, lo que representa un cumplimiento de la meta del cuatrienio de 98%. En total en el cuatrienio se incorporaron al PUC 21.915 procesos por \$16,5 billones.

En la defensa efectiva del patrimonio público y la reducción de pasivos contingentes derivados de demandas contra el Estado, se formuló una política de gestión jurídica pública y se puso en marcha el Sistema de Información para la Gestión Jurídica Integral -LITIGOB-. Gracias a ello y a la conciliación adelantada bajo este marco se han obtenido ahorros superiores a los \$225 mil millones durante el cuatrienio en alrededor de 7 mil procesos, e igualmente se logró que cerca de 75% de los procesos contra la Nación, con pretensiones superiores a 2.000 SMLV, cuenten con coordinación para su defensa.

En el marco de la reforma a las entidades de Regulación y Control, han sido implementados procedimientos para garantizar la disciplina regulatoria y la rendición de cuentas de las comisiones de regulación. Estas medidas se adoptaron mediante la expedición del Decreto 2696 de 2004, que establece el debate público de las resoluciones de carácter general y un procedimiento especial para los cambios tarifarios. En esta misma línea se introdujeron

disposiciones para que las Comisiones de Regulación rindan cuentas de su gestión y para cada tercer año se realice una evaluación de impacto de la regulación en la dinámica sectorial.

En este campo, el desarrollo de mayor importancia fue la fusión de las Superintendencias Bancaria y de Valores, con la creación de Superintendencia Financiera, con la cual se realiza la inspección, vigilancia y control para los mercados financieros. Otras acciones transversales de importancia fueron la readecuación de los instrumentos gerenciales del Estado para orientar la gestión al logro de resultados.

En este aspecto, se reformó el Sistema Nacional de Evaluación de Resultados de la Gestión Pública (Sinergia) y se introdujeron nuevas herramientas como las de Información y Seguimiento a Metas de Gobierno – SIGOB-, el Presupuesto de Inversión por Resultados, las evaluaciones de impacto de los principales programas, y se readecuaron los mecanismos y canales de rendición de cuentas ante el Congreso, los Organismos de Control y la ciudadanía.

Gracias a lo anterior, en el sector público, hoy por hoy, es posible contar con información permanente sobre los resultados frente a las metas del Plan Nacional de Desarrollo, y vincular las asignaciones presupuestales al logro de metas físicas en cada uno de los programas del gobierno. Destacable en este campo ha sido el desarrollo de una agenda cuatrienal de evaluaciones de impacto que, a la fecha, incluye 46 de los principales programas del Estado. Con esta agenda, el porcentaje del presupuesto de inversión evaluado pasó de 4,13% en 2002 a 24% en 2006.

Como complemento a lo anterior, en materia de lucha contra la corrupción, se adelantó la suscripción de 220 pactos de transparencia con administraciones territoriales con lo cual se sobrepasa en 96 la meta fijada inicialmente por el Estado. Así mismo se han puesto en funcionamiento 26 de las 32 comisiones regionales de moralización programadas para el período, y se está fortaleciendo el control social sobre las inversiones de regalías en 52 municipios, así como el seguimiento a inversión en salud en otros 86 municipios del territorio nacional.

Se destaca además, el cumplimiento de 100% en la implementación del programa «Adiós a las trampas», con el que se inculcó en niños entre los 6 y 16 años la cultura de la legalidad, principio fundamental para el servicio público y la construcción colectiva de ciudad.

Esta revisión de algunos de los logros alcanzados con la implementación de nuevas mecánicas para el funcionamiento del Estado, tiene una de sus máximas expresiones en la promulgación de la Ley 909 de Carrera

Administrativa y más específicamente en la reforma al empleo público, al establecer el mérito personal como la vía por excelencia para ingresar y mantenerse como servidor público, lo que implica el mandato para las entidades de asumir el tema de las competencias y dimensiones de manera seria y activa y de formular acciones de formación y capacitación que faciliten el que esos servidores públicos cuenten con las condiciones exigidas y esperadas por la ciudadanía.

Como bien es sabido, la Ley 909/04 y sus decretos reglamentarios, más específicamente el 2539 / 05, entregaron a las administraciones públicas del país la responsabilidad de implementar una gestión del talento humano que estuviera en concordancia con las tendencias globales en esta materia, pero además que se ocupara de las competencias laborales como un factor diferenciador de los servidores públicos, más allá de los requisitos de estudio y experiencia como hasta el momento se había considerado en el hacer de estas áreas.

Para entender la importancia de Fundamentar el Sistema de Formación Institucional de la Alcaldía, se debe partir de la Carta Iberoamericana de la Función Pública, aprobada por la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, 26-27 de junio de 2003, respaldada por la XIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno (Resolución N° 11 de la “Declaración de Santa Cruz de la Sierra”) Bolivia, 14-15 de noviembre de 2003, donde entre otras se establece que los Estados constituyen la máxima instancia de articulación de relaciones sociales, y desde el punto de vista de la gobernabilidad, el progreso económico y la reducción de la desigualdad social, el papel del Estado en las sociedades contemporáneas, y en particular en el área iberoamericana, es fundamental para el logro de niveles crecientes de bienestar colectivo.

Es por ello que para la consecución de un mejor Estado, instrumento indispensable para el desarrollo de los países, la profesionalización de la función pública es una condición necesaria, entendiéndose ésta como la garantía de posesión por los servidores públicos de una serie de atributos como el mérito, la capacidad, la vocación de servicio, la eficacia en el desempeño de su función, la responsabilidad, la honestidad y la adhesión a los principios y valores de la democracia.

Así pues, los estudios realizados por organismos internacionales registran evidencias acerca de una relación positiva entre la existencia de sistemas de función pública, o servicio civil, investidos de tales atributos, y los niveles de confianza de los ciudadanos en la administración pública, la eficacia gubernamental y la lucha contra la corrupción, y la capacidad de crecimiento económico sustentable de los países.

Por otra parte, una administración profesional que incorpora tales sistemas, contribuye al fortalecimiento institucional de los países y a la solidez del sistema democrático, lo que rescata una clara confianza en lo público y en la credibilidad de sus procesos. Al respecto menciona la carta: “para hacer posible la existencia de sistemas de tal naturaleza es necesario que la gestión del empleo y los recursos humanos al servicio de los gobiernos, incorpore los criterios jurídicos, organizativos y técnicos, así como las políticas y prácticas que caracterizan un manejo transparente y eficaz de los recursos humanos”.

La eficacia de los principios, procedimientos, políticas y prácticas de gestión que configuran un sistema de función pública, requiere que todos ellos sean debidamente contextualizados en el entorno institucional en el que deben encadenarse y operar. Los requerimientos derivados de la historia, las tradiciones, el contexto socioeconómico y el marco político de cada realidad nacional, son factores que condicionan los contornos específicos de cualquier modelo genérico.

Así mismo, la calidad de los diferentes sistemas nacionales de función pública o servicio civil en la comunidad iberoamericana, es diversa y heterogénea. El logro de una función pública profesional y eficaz es, para cualquier sociedad democrática, un propósito permanente que encuentra en todo caso múltiples áreas de mejora de los arreglos institucionales existentes. Ahora bien, no deben desconocerse las evidentes diferencias que los distintos puntos de partida implican en cuanto al contenido, amplitud e intensidad de las reformas necesarias en cada caso.

Por ello que resulta posible, conveniente y necesario poner de manifiesto un conjunto de bases comunes, sobre las cuales debiera articularse el diseño y funcionamiento de los diferentes sistemas nacionales de función pública en los países iberoamericanos.

La definición de estas bases y su adopción por los gobiernos, contribuirá a enfocar de manera compartida los esfuerzos por mejorar los sistemas nacionales, y permitirá la construcción de un lenguaje común sobre la función pública iberoamericana, facilitando los intercambios de todo tipo y robusteciendo en este campo los nexos existentes entre los países iberoamericanos.

Ahora bien, la carta iberoamericana claramente define unos objetivos que permiten definir un marco dialéctico común, establecidos de la siguiente manera:

- a) El sistema profesional y eficaz de función pública, es una pieza clave para la gobernabilidad democrática de las sociedades contemporáneas, y para la buena gestión pública.

- b) Es necesario establecer un marco genérico de principios rectores, políticas y mecanismos de gestión, llamado a constituir un lenguaje común sobre la función pública en los países de la comunidad iberoamericana.
- c) El servicio es la fuente de inspiración para las aplicaciones concretas, las regulaciones, los desarrollos y las reformas que en cada caso resulten adecuadas para la mejora y modernización de los sistemas nacionales de la función pública en dicho ámbito.
- d) La función pública está constituida por el conjunto de arreglos institucionales mediante los que se articulan y gestionan el empleo público y las personas que integran éste, en una realidad nacional determinada, los cuales comprenden normas, escritas o informales, estructuras, pautas culturales, políticas explícitas o implícitas, procesos, prácticas y actividades diversas cuya finalidad es garantizar un manejo adecuado de los recursos humanos, en el marco de una administración pública profesional y eficaz, al servicio del interés general.

En el ámbito público, las finalidades de un sistema de gestión del empleo y los recursos humanos deben compatibilizar los objetivos de eficacia y eficiencia con los requerimientos de igualdad, mérito e imparcialidad que son propios de administraciones profesionales en contextos democráticos.

Es por esto que la existencia y preservación de una administración profesional, exige determinadas regulaciones específicas del empleo público, diferentes de las que rigen el trabajo ordinario por cuenta ajena. No obstante, la noción de función pública que maneja la carta trasciende la dimensión jurídica del mismo, ya que muestra frecuentemente la realidad. La mera existencia de las normas puede no ser suficiente para garantizar una articulación efectiva de los mecanismos que hacen posible una administración profesional.

No se debe olvidar que la función pública es uno de los elementos centrales de articulación de los sistemas político-administrativos. Por ello, la modernización de las políticas públicas de gestión del empleo y los recursos humanos, constituye un eje de las reformas de la gestión pública emprendidas durante las últimas décadas por un número significativo de gobiernos, en diferentes partes del mundo.

Esta Carta se posiciona como un instrumento al servicio de estrategias de reforma que incorporan los criterios inspiradores de tales esfuerzos de modernización, y promueve la adopción de los mismos por los sistemas de función pública de los países de la comunidad iberoamericana.

En particular, son criterios que inspiran los enunciados de la Carta Iberoamericana:

- La preeminencia de las personas para el buen funcionamiento de los servicios públicos, y la necesidad de políticas que garanticen y desarrollen el máximo valor del capital humano disponible por los gobiernos y organizaciones del sector público.
- La profesionalidad de los recursos humanos al servicio de las administraciones públicas, como garantía de la mayor calidad de los servicios públicos prestados a los ciudadanos.
- La estabilidad del empleo público y su protección frente a la destitución arbitraria, sin perjuicio de la duración, indefinida o temporal, de la duración que se establezca.
- La flexibilidad en la organización y gestión del empleo público, necesaria para adaptarse, con la mayor agilidad posible, a las transformaciones del entorno y a las necesidades cambiantes de la sociedad.
- La responsabilidad de los empleados públicos por el trabajo desarrollado y los resultados del mismo, así como su respeto e implicación en el desarrollo de las políticas públicas definidas por los gobiernos.
- La observancia, por parte de todo el personal comprendido en su ámbito de aplicación, de los principios éticos del servicio público, la honradez, la transparencia, la escrupulosidad en el manejo de los recursos públicos y los principios y valores constitucionales.
- El protagonismo de los directivos públicos y la interiorización de su papel, como principales responsables de la gestión de las personas a su cargo.
- La promoción de la comunicación, la participación, el diálogo, la transacción y el consenso orientado al interés general, como instrumentos de relación entre los empleadores públicos y su personal, a fin de lograr el clima laboral más favorable, y el mayor grado de alineamiento entre los objetivos de las organizaciones y los intereses y expectativas de su personal.
- El impulso de políticas activas para favorecer la igualdad de género, la protección e integración de las minorías y, en general, la inclusión y la no discriminación por motivos de género, origen social, etnia, discapacidad u otras causas.

- Adicionalmente, la Carta Iberoamericana establece como principios rectores de la función pública, en los Estados firmantes, los siguientes:
 - **Igualdad** de todos los ciudadanos, sin discriminación de género, raza, religión, tendencia política u otras.
 - **Mérito**, desempeño y capacidad como criterios orientadores del acceso, la carrera y las restantes políticas de recursos humanos.
 - **Eficacia**, efectividad y eficiencia de la acción pública y de las políticas y procesos de gestión del empleo y las personas.
 - **Transparencia**, objetividad e imparcialidad.
 - Pleno **sometimiento a la ley** y al derecho.

Ahora bien, para el cumplimiento de las finalidades que le son propias, la función pública debe ser diseñada y operada como un sistema integrado de gestión, cuyo propósito básico o razón de ser es la adecuación de las personas a la estrategia de la organización o sistema multiorganizativo, para la producción de resultados acordes con tales prioridades estratégicas.

Por ello, los resultados pretendidos por las organizaciones públicas dependen de las personas en un doble sentido:

1. Se hallan influidos por el grado de adecuación del dimensionamiento, cuantitativo y cualitativo, de los recursos humanos, a las tareas que deben realizarse. En consecuencia, el suministro de capital humano deberá ajustarse en cada caso a las necesidades organizativas, evitando tanto el exceso como el déficit, y gestionando con la mayor agilidad posible los procesos de ajuste necesarios.
2. Son consecuencia de las conductas observadas por las personas en su trabajo, las cuales, a su vez, dependen de dos variables básicas:
 - a) **Las competencias**, o conjuntos de cualidades poseídas por las personas, que determinan la idoneidad de éstas para el desempeño de la tarea y;
 - b) **La motivación**, o grado de esfuerzo que las personas estén dispuestas a aplicar a la realización de su trabajo.

Un elemento que se incursiona en esta carta, y que es fundamental para el buen desarrollo de la gestión pública es la “Coherencia estratégica”, rasgo esencial de cualquier sistema de función pública. Esto significa que la calidad

de sus instrumentos e intervenciones no puede ser juzgada desde una supuesta normalización técnica o neutral, al margen de su conexión con la estrategia perseguida en cada caso por la organización. La gestión del empleo y los recursos humanos sólo crea valor en la medida en que resulta coherente con las prioridades y finalidades organizativas.

La efectividad de los arreglos institucionales que caracterizan a la función pública se halla influida por condiciones y variables que se encuentran en el interior o en el exterior de la organización o sistema multiorganizativo en que se opere. Si bien dichos factores situacionales son múltiples, algunos merecen ser destacados por su importante grado de influencia sobre la gestión del empleo y las personas, por ejemplo:

- En el contexto interno, la estructura de la organización, o conjunto de formas que se utilizan para dividir y coordinar el trabajo; y la cultura organizativa, o conjunto de convicciones tácitas, valores y modelos mentales compartidos por las personas.
- En el entorno, el marco jurídico de aplicación, el sistema político y los mercados de trabajo son los principales factores situacionales.

De allí que los ajustes mutuos entre los arreglos propios de la función pública y este conjunto de factores, son una condición de éxito de las políticas y prácticas de gestión del empleo y los recursos humanos, en cualquier entorno institucional.

Continúa la carta haciendo referencia a los requerimientos funcionales de la función pública, donde se establece como pilares:

La planificación de recursos humanos: todo sistema de función pública necesita articular un instrumental de planificación, mediante el cual la organización realiza el estudio de sus necesidades cuantitativas y cualitativas de recursos humanos, a corto, medio y largo plazo, contrasta las necesidades detectadas con sus capacidades internas, e identifica las acciones que deben emprenderse para cubrir las diferencias.

De allí que la planificación constituye el nexo obligado entre la estrategia organizativa y el conjunto de políticas y prácticas de gestión del empleo y las personas. Para garantizar la calidad de la planificación de recursos humanos, resultará imprescindible disponer de sistemas de información sobre el personal, capaces de permitir un conocimiento real y actualizado de las disponibilidades cuantitativas y cualitativas de recursos humanos, existentes y previsibles en el futuro, agregadas por diferentes sectores, unidades, ámbitos organizativos, cualificaciones, franjas de edad y cualesquiera otras agrupaciones necesarias para la adecuada gestión del capital humano.

Organización del trabajo: la organización del trabajo requiere instrumentos de gestión de recursos humanos destinados a definir las características y condiciones de ejercicio de las tareas, así como los requisitos de idoneidad de las personas llamadas a desempeñarlas (perfiles de competencias).

Las descripciones de puestos deben comprender la misión de éstos, su ubicación organizativa, sus principales dimensiones, las funciones, las responsabilidades asumidas por su titular y las finalidades o áreas en las que se espera la obtención de resultados.

Acceso al empleo: configuran el perfil de idoneidad del ocupante. La elaboración de perfiles debe ir más allá de los conocimientos técnicos especializados o la experiencia en el desempeño de tareas análogas, e incorporar todas aquellas características que los enfoques contemporáneos de gestión que las personas consideran relevantes para el éxito en el trabajo. Los perfiles deben ser el producto de estudios técnicos realizados por personas dotadas de la cualificación precisa y el conocimiento de las tareas, y mediante la utilización de los instrumentos capaces de garantizar la fiabilidad y validez del producto.

Evaluación del rendimiento: los mecanismos propios de la función pública garantizarán, en todo caso, en los procedimientos de acceso al empleo público, la efectividad de los principios de igualdad y no discriminación, así como los de igualdad de género e inclusión de las minorías necesitadas de especial protección, incorporando en caso necesario políticas y medidas activas de discriminación positiva o acción afirmativa.

Por ello la evaluación del rendimiento de las personas en el trabajo debe formar parte de las políticas de gestión de recursos humanos, incorporadas por todo sistema de servicio civil.

Disponer de sistemas formales de evaluación del rendimiento permite:

- a) Obtener informaciones necesarias para adoptar decisiones en diferentes áreas de la gestión de las personas.
- b) Validar políticas y prácticas de gestión de recursos humanos, contrastando y valorando su impacto sobre el comportamiento humano en el trabajo.
- c) Orientar el desarrollo de las personas y su crecimiento profesional.
- d) Mejorar la motivación y el rendimiento de las personas en el puesto de trabajo.

Continúa el documento mencionado que en la medida posible, y en forma en todo caso coherente con la cultura interna de las organizaciones públicas, los sistemas de servicio civil incorporarán, especialmente con finalidades de desarrollo y mejora de las competencias personales, mecanismos de evaluación de 360 grados o similares, mediante los cuales las personas reciben retroalimentación de su desempeño por parte de los diferentes afectados por el mismo, ya estén situados por encima, por debajo o en un plano equivalente al de su posición jerárquica.

Compensación: Las finalidades del puesto ocupado, y la identificación de indicadores precisos. Cuando la evaluación mida el comportamiento en el trabajo, deberá fundamentarse en la aplicación de escalas de conducta adecuadas, u otros instrumentos técnicamente probados.

Se evitará en todo caso el uso de instrumentos ambiguos, de fiabilidad dudosa, susceptibles de introducir sesgos en la apreciación, o favorecedores de la mera subjetividad o arbitrariedad. De allí que todo sistema de gestión del empleo y las personas necesita una estrategia de compensación.

Las estructuras salariales y las políticas y prácticas de retribución deberán responder a un conjunto de prioridades y objetivos vinculados a la estrategia y a la situación financiera y presupuestaria de las organizaciones, y no a meras prácticas inerciales o a medidas de respuesta reactiva frente a reivindicaciones individuales o colectivas o conflictos laborales.

Desarrollo: El abanico salarial deberá ser equilibrado. Ni demasiado comprimido, porque reduciría los incentivos de carrera y el estímulo al rendimiento, ni demasiado amplio, lo que podría traslucir un síntoma de captura del sistema por algunas élites, y reflejaría un mayor o menor grado de inequidad salarial.

Por ello, en el caso de que se establezcan retribuciones variables con el fin de incentivar el rendimiento individual o de grupo, su aplicación deberá vincularse a la definición previa de estándares de resultado o desempeño, y a procedimientos fiables de evaluación, previamente definidos y conocidos por todos los interesados, y administrados con garantías que reduzcan en lo posible los elementos de subjetividad. Los beneficios no monetarios incorporados a los sistemas de función pública deberán ser equitativos, eficaces para el logro de sus finalidades, y asumibles en términos de costo-beneficio.

Responsabilidad Laboral: La carrera profesional de los empleados públicos será facilitada por regulaciones flexibles, que eliminarán en lo posible las barreras o limitaciones formales. Se crearán fórmulas alternativas a las carreras meramente jerárquicas, basadas en el reconocimiento del

crecimiento y la excelencia profesional, sin necesidad de incrementar la autoridad formal del personal afectado.

La promoción a puestos de trabajo de nivel superior deberá basarse en la valoración del rendimiento, el análisis del potencial y el desarrollo de competencias. Es por ello que los empleados públicos deberán recibir la **“capacitación adecuada para complementar su formación inicial o de acceso, para adaptarse a la evolución de las tareas, para hacer frente a déficits de rendimiento, para apoyar su crecimiento profesional y para afrontar los cambios organizativos”**.

La formación de los empleados públicos *“deberá desarrollarse mediante planes diseñados para apoyar prioridades claras de la organización, en el marco de las políticas globales, y basarse en diagnósticos fiables de necesidades. La inversión en formación debe ser objeto de evaluación, que se extenderá a la apreciación de los aprendizajes producidos, la satisfacción de los participantes, la relación entre resultados y costos y el impacto sobre el rendimiento de las personas en sus puestos de trabajo”*.

Desvinculación: Se establecerán y aplicarán con el mayor rigor las normas necesarias sobre incompatibilidades de los empleados públicos, con la finalidad de evitar que éstos intervengan en asuntos en los que puedan tener alguna clase de interés que comprometa su imparcialidad o ponga en cuestión la imagen de la Administración pública. Los procedimientos disciplinarios deben permitir corregir con eficacia, agilidad y ejemplaridad las conductas inadecuadas de los empleados públicos.

El régimen disciplinario se basará en la tipificación de las infracciones, la graduación proporcional de las sanciones, la imparcialidad de los órganos que instruyen y resuelven los procedimientos, el carácter contradictorio de éstos, y la congruencia entre hechos probados y resoluciones. Cuando se establezca la posibilidad de despido por incapacidad manifiesta o bajo rendimiento, se crearán los mecanismos necesarios para garantizar la acreditación objetiva de tales circunstancias.

Relaciones humanas y sociales: Los empleadores públicos deberán ocuparse de conocer el clima laboral de sus organizaciones, evaluándolo periódicamente y teniendo en cuenta estas evaluaciones para la revisión y mejora de sus políticas y prácticas de gestión de las personas.

Organización de la función de Recursos Humanos: Las funciones y responsabilidades centrales en materia de gestión del empleo y las personas, exigen la existencia, en las organizaciones y sistemas multiorganizativos del sector público, de núcleos especializados, dotados de una consistente cualificación técnica, y ubicados, desde el punto de vista estructural, en

posiciones de autoridad formal coherentes con el alto valor estratégico de su función.

De manera adicional a las acciones ya expuestas, y con el fin de conocer las experiencias y necesidades de las entidades y organismos públicos nacionales y territoriales, e identificar prioridades temáticas para la ejecución de las políticas de formación y capacitación, el Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP y la Escuela Superior de Administración Pública ESAP, desarrollaron el proyecto ***“Construcción participativa de lineamientos para redimensionar la política estatal de formación y capacitación para los empleados públicos: perspectiva de la educación no formal e informal”***.

El proyecto se definió en dos fases temporales:

La **primera fase** comprendida entre enero y diciembre de 2006 y la segunda fase prevista para enero a diciembre 2007. En la primera fase se realizó el diagnóstico de la política de capacitación a través de la consulta directa a los territorios (departamentos y municipios) y a sus principales actores; mediante el análisis de los resultados de la encuesta sobre capacitación 2005–2006 que aplica el SUIP a las entidades nacionales.

La **segunda fase**, desarrollada durante el año 2007, permitió la caracterización regional de las necesidades y propuestas metodológicas para la capacitación y la elaboración de una propuesta de política, con las nuevas orientaciones conceptuales, metodológicas y de estrategias de implementación, las cuales fueron sometidas al análisis de grupos de discusión en 7 eventos regionales y una mesa nacional de expertos.

El enfoque metodológico principal en el que se basó la recolección de esta información, fue la identificación de necesidades de capacitación a partir del análisis de problemas territoriales, retos o requerimientos de la organización para el desarrollo de los planes institucionales.

La recolección se realizó por medio de instrumentos aplicados a 220 municipios: encuestas, entrevistas y grupos focales; además se identificaron una serie de temáticas que se clasificaron de acuerdo con la localización de los municipios en las regiones naturales, con el fin de unir las expectativas territoriales para identificar las necesidades de capacitación, ya que presentaron en sí mismas características específicas y concretas que evidenciaron temáticas de capacitación transversales a los departamentos y municipios que las componen.

No obstante, en el proceso de consulta, los participantes señalaron que la discusión sobre el concepto región era muy compleja y difícil de aplicar a una realidad geográfica. Por lo cual es más perceptible por parte de municipios y

departamentos el concepto de territorio, representación que identifica no sólo el espacio físico sino realidades sociales, históricas, culturales, económicas, naturales, etc. Por esta razón, es desde esta perspectiva que se realizó la consulta.

La realidad muestra una diversidad cultural, étnica, social, etc., que requiere por parte del nivel nacional un reconocimiento y fortalecimiento a través de la política pública de formación y capacitación, ya que es frecuente encontrar territorios compuestos no solamente por la consabida organización administrativa, sino que en él confluyen dos o tres y hasta cuatro grupos cuya organización social, formas de administrar, de ejercer la autoridad, aplicar justicia, vigilar, controlar y demás aspectos relacionados con el desarrollo de sus comunidades, son totalmente diferentes entre sí.

Además, los resultados revelan que el objetivo misional y las atribuciones que las entidades territoriales (en representación del Estado) tienen frente a la comunidad, están supeditados a los problemas cotidianos y urgentes de la administración pública, principalmente aquellos que tienen que ver con el cumplimiento de las normas que enmarcan el funcionamiento de la organización y que se convierten en exigencias legales que se asocian con sanciones, si son incumplidas.

Una vez se surtió este proceso, se realizó una agrupación temática de acuerdo con la afinidad de los contenidos, que en últimas definen la demanda de capacitación desde lo nacional. Producto de una superposición temática entre la demanda registrada por los territorios y los aspectos considerados débiles o con bajo nivel de cumplimiento en la evaluación efectuada por los entes nacionales, se compilaron las necesidades para su incorporación en el redimensionamiento de la política pública de formación y capacitación en la administración pública nacional y territorial.

Es necesario que desde la política propia de formación y capacitación se promueva la importancia de que las entidades capaciten a sus servidores y servidoras para que sean aptos para entender y contextualizar la realidad territorial, atender a las necesidades del constituyente primario, aprehender la función misional que desde el Estado cumplen las organizaciones del orden municipal, cumplir con las atribuciones señaladas para el mejoramiento de la vida de la población y planear para que la visión de una mejor calidad de vida para la población se haga realidad en un futuro cercano.

Estas problemáticas reflejan debilidades de índole actitudinal y motivacional y a la vez de déficit, tanto de conocimientos como de habilidades para el desarrollo de las funciones, los cuales están directamente relacionados con la capacidad de los servidores y servidoras. Es claro que desde la formación y la capacitación se deben integrar dimensiones relacionadas no solamente con el

saber, sino también con el ser y el hacer, con miras al reconocimiento y fortalecimiento de las múltiples cosmovisiones y con el objetivo de resolver problemas relacionados con el quehacer diario del servidor público en condiciones de calidad, eficiencia y eficacia.

Directrices y normativas de la formación en entidades públicas colombianas (DAFP- ESAP):

Dentro de las políticas y directrices que establece el Departamento Administrativo de Función Pública, (DAFP) y en concordancia con las normas establecidas y mandatos constitucionales, los Departamentos de Talento Humano, con sus equipos de trabajo, formularán los planes y programas de formación y capacitación en todos los niveles para lograr los objetivos coyunturales y estratégicos que permitirán elevar los niveles de eficiencia, satisfacción y desarrollo de los empleados en el desempeño de su labor y de contribuir al cumplimiento efectivo de los resultados Institucionales que harán parte de las contribuciones para la implementación de programas de bienestar e incentivos dentro de las organizaciones.

2.6.2. La Formación en las Organizaciones.

Los cambios vertiginosos que en las últimas décadas se han vivido en el mundo entero, afectan de manera directa a las organizaciones, factores como la globalización, los tratados de libre comercio, la interconexión de los mercados, los cambios tecnológicos, la Internet, la telefonía celular y los demás avances científicos que cada día empiezan a hacer parte de nuestra cotidianidad, han obligado a las empresas a optimizar sus procesos para ser cada vez más oportunas, competitivas y eficientes, con el fin de lograr diferenciarse de sus competidores a partir de sus capacidades intangibles: aquellas intrínsecas, difíciles de copiar.

Por ello, para muchos teóricos de las ciencias sociales, la capacidad de aprendizaje que tengan las organizaciones determinará no sólo su competitividad en el mercado, sino también su permanencia en éste.

Por ende, las nuevas exigencias que afrontan las empresas para poder sobrevivir y mantenerse en los mercados, hacen de la formación un tema fundamental para potenciar el desempeño de los trabajadores en las organizaciones y para mejorar la calidad de sus productos y/o servicios, entendida ésta como la satisfacción del cliente a un bajo costo para maximizar sus beneficios, tal como lo menciona Senille (1992).

Hoy en día, la rentabilidad de las organizaciones ya no depende únicamente de la efectividad en la productividad, sino de otros aspectos como las

condiciones de mercado y el valor agregado del personal, gestionado éste como un “recurso” y no como un costo para la organización.

E insiste en que “mantener una organización bajo estas condiciones implica un adecuado manejo del trabajador, propiciándole una mayor satisfacción en el trabajo y un mayor sentido de pertenencia, donde la ganancia sea de doble vía: tanto para la organización que aumentará su rentabilidad progresivamente —por el compromiso de los trabajadores con los objetivos estratégicos de la organización— como para el trabajador que percibirá un mayor bienestar con sus nuevas condiciones de trabajo”.

Aunque el tema del manejo de personal surgió bajo un propósito totalmente opuesto al bienestar del trabajador, al enfocar sus esfuerzos en la productividad (citado por Pereda y Berrocal, 1999), es claro que las cualidades que busca la empresa de hoy son: velocidad, flexibilidad y enfoque; a simple vista parece que esta última posición no tuviera nada que ver con el papel adjudicado a los recursos humanos de valor agregado, pero tal como lo menciona Meza (2005), para lograr dichos objetivos es necesario atribuirle una mayor importancia al personal, formándolo en conocimientos y en otros aspectos.

Aunque la gestión de recursos humanos nace de una necesidad y preocupación económica, convirtiéndose en un medio para garantizar una mayor rentabilidad, hoy en día dicha gestión se ha modificado y perfilado hacia una visión del personal como “recurso”.

En cada visión, los procesos tienen un impacto diferente en los trabajadores. No siempre la primera orientación genera mayor rentabilidad; al parecer, los trabajadores que notan que estos procesos son desarrollados sólo para generar mayor rentabilidad causan un efecto opuesto al de adhesión a éstos, como lo menciona Muñoz y Monclús (2006).

El proceso de formación organizacional sugiere tres frentes para su análisis:

Visión macroeconómica de la formación. Cuanto más pobre es un país, menos inversiones podrá realizar en educación y menos aún en formación. Los países con menos recursos económicos suelen ser también quienes sitúan a la educación por debajo de otros bienes de consumo. Esta visión genera una desventaja competitiva en las organizaciones de países subdesarrollados.

Posición de la organización. En el contexto mundial se encuentran organizaciones con diferentes posturas frente a la formación, como: inversión–costo y producto o servicio, cada una haciendo referencia del proceso desde un enfoque distinto. En relación con la concepción de la

formación como producto o como servicio, Bowen y Greiner (citados por De Quijano de Arona, 1993) mencionan cuatro características que distinguen a un servicio de un producto: 1. Ser intangible, 2. Producirse y consumirse simultáneamente. 3. Exigir la participación del cliente en su producción y 4. No ser “normalizado”.

Estos autores mencionan que aunque tradicionalmente es considerada la formación como un costo en tanto se invierten recursos y no son de medición inmediata los resultados, es posible llegar a una concepción de este proceso como inversión, sin necesidad de depender de él. Otros autores consideran que el tamaño de la empresa influye en la implementación o no de un sistema de formación, como es el caso de Pinazo (1997), quien encontró, tras un estudio de caso, que esta relación parece estar modulada por decisiones estratégicas.

Percepción de los trabajadores. Muñoz y Monclus (2006) mencionan que el concepto que se tiene de formación está directamente relacionado con el rendimiento a corto plazo; de esta forma, el trabajador lo percibe como un beneficio para la organización y no para él —producir en menos tiempo—; siendo sus necesidades e intereses relegados a un segundo plano. Sin embargo, si se pide un esfuerzo económico a los empresarios y formativo a los trabajadores es porque a cambio van a recibir una recompensa. Ésta va a ser una mayor producción para el empresario y una mejora en las condiciones económicas e “integración” para el trabajador.

Sin embargo, es evidente que el interés de la formación en las organizaciones cambia de acuerdo con las políticas e intereses de éstas, como pueden ser: aumentar la productividad, desarrollar las competencias, mejorar el estilo de vida de los trabajadores, cumplir un requisito legal, activar el desempeño, disminuir las crisis y los conflictos, mejorar el clima laboral, desarrollar el potencial del personal, entre otros. Pero siempre, anota Diversitas (2007), lo esencial de estas políticas es no dejar de pensar en la calidad de vida del trabajador.

2.6.3. Diversos Conceptos sobre lo que es la Formación Empresarial.

Las organizaciones, en sus procesos de educación, suelen utilizar indiscriminadamente términos como: entrenamiento, capacitación, formación, desarrollo de personal, información, adoctrinamiento e instrucción, lo cual genera confusión.

Según la etimología, la palabra “formación” (Prieto 1991, citado por Diversitas, 2007), se deriva del verbo “formare”, que significaba “dar forma”. En su sentido estricto, viene a significar “educar a alguien en una materia o actividad”. La palabra anglosajona “training” que significaba “atraer, arrastrar”, en la actualidad significa “aprender las habilidades y destrezas que se requieren para realizar una actividad dada o para estar a la altura de las

exigencias de un puesto dado”. En castellano, el verbo “trahere” ha dado lugar al término “entrenamiento”. Los vocablos “formación” y “training” no son equivalentes. En inglés, “formation” tiene que ver con “dar forma, configurar las partes en un todo” y “*formative*” está asociado directamente a los procesos de aprendizaje y enseñanza.

La tabla señala la distinción hecha por Del Pozo (1997) sobre los conceptos derivados de la enseñanza y la conceptualización de capacitación hecha por Goldstein (1991, citado por Muchinsky, 2002).

Tabla No. 6. Distinción procesos de educación en las organizaciones.

PROCESOS DE EDUCACIÓN	DEFINICIÓN
Información	Es el proceso por el que un emisor envía un mensaje a un receptor sin el propósito de recibir retroalimentación alguna. Lo más importante aquí son los datos o noticias (Del Pozo 1997).
Adoctrinamiento	Tiene la connotación de asumir ideologías para su transferencia, dando el sentido de enseñar costumbres aun cuando éstas no sean aceptadas por toda la sociedad (Del Pozo 1997).
Adiestramiento o entrenamiento	Es un nivel donde se busca enseñar destrezas y habilidades, mejorando el desempeño en el trabajo. Lo importante es el hacer. (Del Pozo 1997).
Instrucción	El interés se enfoca en la transmisión y adquisición de conceptos para que el trabajador mejore en los procesos, en su puesto de trabajo. Lo más importante son los conocimientos (Del Pozo 1997).
Capacitación	Adquisición sistemática de actitudes, conceptos, conocimiento, roles o habilidades con los que se obtiene una mejoría del desempeño en el trabajo (Goltein, 1991, citado por Muchinsky, 2002).
Formación	Además de propiciar destrezas y conocimientos, incide en actitudes que deben ser compartidas por todos los componente se la empresa. Lo importante es el desarrollo integral del individuo (Del Pozo, 1997).

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con estos cinco procesos, la formación es el proceso de enseñanza más abarcador, ya que contempla el desarrollo integral del trabajador, sin dejar de lado la transmisión de conocimientos, habilidades, destrezas y costumbres.

Las siguientes son algunas definiciones dadas por diferentes autores al proceso de formación (tomado de Diversitas 2007):

Tabla No. 7. Recopilación conceptual del proceso de formación.

AUTOR	AÑO	DEFINICIÓN DE FORMACIÓN
McGehee	1979	McGehee (1979, citado por Muchinsky, 1994) plantea dos puntos que hay que tener en cuenta para el desarrollo de un programa de formación: el primero es el esclarecimiento de objetivos claros, los cuales deben ser en términos conductuales, lo que facilita la consecución de éstos ya que son medibles y observables, lo que conlleva a una mejor evaluación, al igual que son mucho más precisos y presentan los resultados del entrenamiento; y el segundo es la efectividad en el coste, el cual hace referencia a la cantidad de dinero que se emplea para la consecución de los objetivos.
Michaud y Piotte	1981	Para Michaud y Piotte (1981, citados por Danvila, 2004) es un proceso que comienza con la incorporación al puesto de trabajo y continúa con un programa de reorientación profesional que le permite traslados y promociones.
Kenny y Reid	1986	Es un proceso orientado a dota de conocimientos y técnicas, inculcando las actitudes necesarias para llevar a cabo tareas específicas, como lo refiere Kenny y Reid (1986, citado por Danvila, 2004).
Peña	1991	Es el incremento del potencial de la empresa a través del perfeccionamiento profesional y humano de los individuos que la forman.
Ferry	1991	“Un trabajo sobre sí mismo, libremente imaginado, deseado, perseguido, realizado a través de medios que se ofrecen o que uno mismo se procura” (p. 43).
BuckleyCaple	1991	Es un esfuerzo sistemático y planificado para modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actitudes a través de la experiencia de aprendizaje y conseguir la actuación adecuada en una actividad o rango de actividades. Su propósito en el mundo del trabajo es capacitar a un individuo para que pueda realizar convenientemente una tarea o trabajos dados.
Del Río	1991	Para Del Río (1991, citado por Duque y Sánchez, 1993 – 1996), la formación, desde la perspectiva del sujeto que la recibe, es el resultado de un proceso de adquisición de conocimientos múltiples, capacitación para poder gestionar la vida en común, dominio de técnicas instrumentales básicas y soltura para interpretar el entorno con suficiente realismo.
Rodríguez y Ramírez	1991	De acuerdo con esto, la formación será un sistema permanente y continuo orientado a la preparación del personal de nuevo ingreso, con el fin de proporcionar la información necesaria para que tengan un conocimiento de la organización, así como darles las instrucciones a seguir para desempeñar el puesto que va a ocupar y lograr integración en el trabajo; asimismo, favorecer la adaptación del personal siempre que haya algún cambio de maquinaria o tecnología.

Lettman y García	1992	Lettman y García (1992, citados por Danvila, 2004), indican que el propósito de toda formación es capacitar a un individuo para que pueda realizar convenientemente una tarea o un trabajo determinado, ya sea como consecuencia del cambio tecnológico, nueva organización del trabajo, nuevas condiciones, nuevas tareas a realizar, favorecer la promoción del empleado o para eliminar las diferencias existentes. De este modo, el personal formado contribuirá a consecución de las metas de la organización.
De Bowen y Greiner	1993	Con respecto a la concepción de la formación como producto o como servicio, De Quijano de Arona (1993) cita a Bowen y Greiner, quienes mencionan cuatro características que distinguen un servicio de un producto: 1. Ser intangible, 2. Producirse y consumirse simultáneamente. 3. Exigir la participación del cliente en su producción y 4. No ser "normalizado".
Belloto y Trentini	1993	La formación como función viene descrita en términos de conjunto congruente y delineado de actividades realizadas para el desarrollo de los recursos humanos, en relación con su identidad, el rol y las capacidades profesionales – relacionales de las personas que la aprovechan, en cuanto a orientar a incrementar cuali - cuantitativamente los propios conocimientos y la eficacia de su comportamiento organizativo. Es un trabajo psico-social que posee el objetivo de convertir las actitudes, las capacidades y los comportamientos de las personas que desarrollan diferentes roles organizativos más funcionales, tanto respecto a los objetivos de la organización, como a la calidad de vida en ella misma.
Ministerio de Trabajo 1993-1996 y Seguridad Social, España	1993-1996	La formación continua es el conjunto de acciones formativas que desarrollen las empresas, a través de las modalidades previstas en el mismo, dirigidas tanto a la mejora de competencias y cualificaciones como a la recualificación de los trabajadores ocupados, que permita compatibilizar la mayor competitividad de las empresas con la formación individual del trabajo.
Perilla	1994	Es el proceso a través del cual el alumno adquiere conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes en su desarrollo como persona. El instructor asesora y orienta al alumno cuando cree que es indispensable hacerlo, especialmente para evaluar y controlar el proceso formativo.
Sarramona y Vázquez	1994	La formación debe entenderse no como una función o área más de una empresa, sino como una parte esencial y definidora de su propia realidad (Sarramona y Vázquez, 1994, citado por Danvila, 2004).
Pineda	1995	Para el contexto Anglosajón, según Pineda (1995, citado por Rodríguez, 1002), lo que se aproxima al concepto de formación es aquella instrucción que hace referencia a la adquisición sistemática de habilidades, normas, conceptos y/o actitudes que conducen a la mejora en el contexto laboral; también ésta puede ser definida como el proceso que pretende eliminar las diferencias existentes entre aquello que un

		empleado puede ofrecer a partir de sus habilidades, experiencias y aptitudes acumuladas, y aquello que es exigido por su lugar de trabajo.
Claver, Gascó y Llopis	1996	Claver, Gascó y Llopis (1996, citados por Duque y Sánchez, 1993-1996) mencionan que: “formar no es adiestramiento , formación busca un cambio de actitudes da sentido de responsabilidad; casi siempre adiestramos técnicamente a las personas, las preparamos para procesos mecánicos, les decimos cómo manejar una máquina, calcular mediante fórmulas, sin comprender que, por mucho que invirtamos en esos aspectos, no tendrán efectividad sin la consecución del cambio de actitud necesario para su perfecta aplicación” (p.48).
Jaramillo	1996	La formación es la tarea de proporcionar a una persona los conocimientos que necesite para desempeñar un trabajo o en general para su perfección humana.
Orozco	1997	Orozco (1997, citado por Remolina, Baena y Gaitán, 2001), menciona que la formación desde una perspectiva antropológica es una dimensión constitutiva de la condición humana. Con ella se designa el carácter de construcción y de proyecto propio de todo ser humano. Desde una perspectiva hermenéutica, la formación implica relaciones de valor basadas en decisiones que ni son evidentes ni se pueden razonar científicamente, y que por ello el uso indiscriminado de la palabra “formación” hace no sólo inseguros sino también imposibles, los enunciados formulado con intención científica.
Pont	1997	Pont (1997, citado por Garín y Armengol, 2003) menciona que la formación de los miembros de una organización alude al esfuerzo por establecer vinculación entre el individuo y los elementos propios de la vida de la organización, así la formación es la expresión de un compromiso que va más allá de construir un activo en forma de capital humano.
Camps y Pujol	1997	La formación pasa por un espiral que consiste en pasar del saber (tener conocimientos) a saber hacer (tener capacidades y aptitudes) para finalmente saber estar (saber comportarse, saber comunicar, estar motivado).
Del Pozo	1997	Su uso implica que además de incidir en aspectos técnicos (destrezas y conocimientos) en actitudes que deben ser compartidas por todos los componentes de la empresa. Trata de mejorar de manera más completa al individuo.
Gómez – Mejía, Balkin y Cardy	1997	Es el proceso que proporciona a los empleados habilidades específicas o ayuda a corregir deficiencias en su rendimiento (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, citados por Danvila, 2004).
Karpf	1998	La formación consiste en preparar y formar al hombre para el ejercicio de una profesión en determinado mercado de trabajo. Sus objetivos son amplios y mediatos; es decir, a largo plazo, buscando cualificar al hombre para una futura profesión.

Aranda, Duran, Luengo, Maroto, Muños, Soriano y Vega	1998	Proporcionar herramientas de conocimiento de la realidad personal, grupal, organizativa y del entorno. Facilitar proyectos que intenten mejorar la realidad. Favorecer actitudes positivas y la adquisición de habilidades personales. Dotar de recursos y técnicas.
Hoyos	1999	Es la actividad de adquisición y mejora de los conocimientos, habilidades y actitudes, que posibilitan a la vez el óptimo rendimiento de las personas en los puestos de trabajo, su desarrollo personal.
Fernández y Salinero	1999	Es una estrategia empresarial sistemática y planificada, destinada a habilitar para la realización de tareas progresivamente más complejas y responsables, a actualizar los conocimientos y habilidades exigidas por el continuo desarrollo tecnológico y a lograr una mejora de la competencia personal haciendo del trabajo una fuente de aprendizaje y satisfacción para la persona. La formación no es un proceso aislado e independiente de la empresa: debe ser un instrumento integrado en la planificación de la organización que ha de ayudar a definir sus metas, mejorar su funcionamiento y aumentar el nivel de satisfacción de las personas.
Guinjoan y Riera	2000	Se entiende por formación continua el conjunto de acciones formativas por medio de las cuales los empleados de una empresa adquieren en su vida laboral una mejora de sus competencias y cualificaciones de aplicación en su puesto de trabajo, y con ello mejora, por un lado, la competitividad de la empresa y, por otro, aumentan el nivel de formación individual del trabajador.
Sapory y Ramírez	2000	La formación es hoy un componente central y estratégico de los sistemas de relaciones laborales.
Zabalsa	2000	Para Zabalsa (2000, citado por Muñoz y Monclus, 2006), la formación es un proceso de preparación, en un caso genérico y en otros especializado, tendente a capacitar a los sujetos para llevar a cabo ciertas labores.
López y Leal	2000	Formar es cualificar a los empleados para ser competentes, se forma para adquirir aquellas competencias que permitan cambiar los comportamientos de las personas en su ocupación. Formar es provocar cambios en la conducta de los miembros de una organización con el fin de mejorar la eficacia organizativa, procurando armonizar los objetivos de los individuos y los de la organización y mejorar las relaciones entre las personas y sus ocupaciones.
Rodríguez	2002	En el marco europeo, el CEDEFOP (1987, como lo menciona Rodríguez, 2002), aporta diferentes definiciones de la formación continua y de la formación en la empresa según los puntos de vista de los diferentes Estados miembros. Así, desde la perspectiva francesa, la formación profesional tiene por objeto permitir la adaptación de las técnicas y de las condiciones de trabajo, favorecer la promoción social para el

		<p>acceso a los diferentes niveles de la cultura y de la cualificación profesional, así como promover su contribución al desarrollo cultural, económico y social.</p> <p>La perspectiva alemana pone el énfasis en los objetivos profesionales de la formación continua: designa todos los procesos de aprendizaje organizado e institucionalizado que se dirigen a mantener o ampliar los conocimientos o saber-hacer profesionales y a facilitar la promoción profesional o el tránsito a otra actividad profesional.</p>
Hernández	2002	<p>Para Martens (1997, citado por Hernández, 2002), la formación es una transmisión ordenada y sistemática de conocimientos, habilidades y destrezas que permiten al trabajador una elevación de sus calificaciones personales.</p>
Pardo y López	2002	<p>La formación constituye un proceso de enseñanza aprendizaje, por el cual los sujetos de una sociedad cimientan los conocimientos y desarrollan las experiencias necesarias para permanecer en el sistema o en el mundo donde viven.</p> <p>La formación en las organizaciones es un reto ineludible para garantizar, tanto la supervivencia de las mismas en esta nueva sociedad red, como para potenciarlas como espacio de participación y crecimiento personal. Sólo el capital humano puede ser motor de los cambios sociales necesarios y precisos para lograr mayor calidad de vida y bienestar.</p>
Garin y Armegol	2003	<p>La formación es aquella que incide sobre las personas para modificar su campo de conocimientos, cambiar sus actitudes o desarrollar sus habilidades.</p>
Barrigüete	2003	<p>La formación es lo que hace a los individuos ser lo que son, esto es, portadores de determinados sistemas específicos de creencias, de conocimientos, de patrones de valoración y de comportamientos.</p> <p>Estos sistemas y, concretamente, los individuos singulares que los encarnan sólo son inteligibles y sólo tienen existencia real dentro de los grupos, de los cuales, los más característicos y relevante son las clases sociales. La formación constituye la desembocadura de distintos procesos de interacción, combinación de relaciones sociales y relaciones con la naturaleza.</p>
Cantera y De Artabe	2003	<p>Elemento básico para el desarrollo de un/a profesional de los RR.HH. y para conseguir una mayor adecuación entre los objetos individuales y la empresa.</p> <p>No es un fin, sino un medio de adaptación de los RR.HH. al puesto de trabajo. No se concibe como una acción aislada, sino que es un proceso permanente.</p>
Danvila	2004	<p>Basado en la teoría tradicional económica de capital humano de Becker (1967, citado por Danvila, 2004), se analiza la formación como un “bien de producción”; es decir, se busca producir una serie de conocimientos que se convierten en habilidades, las cuales con el transcurso del tiempo incrementan la productividad.</p>
Muños y Monclus	2006	<p>Es necesario entender la formación como un proceso dialéctico, destinado a superar las contradicciones. Por</p>

		ejemplo, en el caso de la formación continua, este proceso dialéctico debería darse entre los intereses de la empresa y del trabajador, con el fin de construir una cultura en la empresa integradora que satisfaga lo máximo posible las expectativas de todos los miembros de la organización.
Ramírez	(s.f.)	Formación como conjunto de acciones estructuradas dirigidas específicamente a desarrollar las competencias de las personas para incorporarse al mundo laboral y para desempeñar eficientemente dentro del mismo.
Hasson	(s.f.)	Hasson (citado por Figueras, 1998) define la formación como "Preparación del individuo para el ejercicio de un papel determinado en la empresa" (p.15).
Schwartz	(s.f.)	Schwartz (s.f. citado por CONOCER, 1998) entiende la formación como "un espacio de interacción social que promueve, impulsa y genera aprendizaje para el hacer, en el interior del cual se forma y transforma el ser" (p. 70).

Fuente: Elaboración propia.

La evolución del concepto no ha variado significativamente con el paso del tiempo. Pero hoy en día existe un elemento común que hace relación a la importancia de los procesos de educación y aprendizaje para beneficio del trabajador y, por ende, para la organización.

2.6.4. El Aprendizaje Organizacional.

Un verdadero proceso de formación tiene dos propósitos complementarios, sistemáticos y permanentes: *la enseñanza y el aprendizaje*. El primero hace énfasis en la transferencia de conocimientos, y el segundo destaca el efecto que tiene en la persona y cómo adquiere estos conocimientos.

Al transferir este concepto al ámbito institucional, puede entenderse entonces la enseñanza como el incremento o mantenimiento de todas aquellas competencias funcionales y específicas en beneficio de la organización y del trabajador.

Para MsC. Ileana Alfonso Sánchez¹, el propósito esencial de la enseñanza es la transmisión de información mediante la comunicación directa o soportada en medios auxiliares, que presentan un mayor o menor grado de complejidad y costo. Como resultado de su acción, debe quedar una huella en el individuo, un reflejo de la realidad objetiva, del mundo circundante que, en forma de conocimiento, habilidades y capacidades, le permitan enfrentarse a situaciones nuevas con una actitud creadora, adaptativa y de apropiación.

Según Leontiev AN (1991), el proceso de enseñanza produce un conjunto de transformaciones sistemáticas en los individuos, una serie de cambios graduales cuyas etapas se suceden en orden ascendente. Es, por tanto, un proceso progresivo, dinámico y transformador.

El proceso de enseñanza, con todos sus componentes asociados, debe considerarse como un sistema estrechamente vinculado con la actividad práctica del hombre, que en definitiva, condiciona sus posibilidades de conocer, comprender y transformar la realidad que lo circunda. Dicho proceso se perfecciona constantemente como una consecuencia obligada del quehacer cognoscitivo del hombre, con respecto al cual debe organizarse y dirigirse. En esencia, señala Aguilar M. (1979), tal quehacer consiste en la actividad dirigida al proceso de obtención de los conocimientos y a su aplicación creadora en la práctica social.

La enseñanza tiene un punto de partida y una premisa pedagógica general en sus objetivos. Ellos determinan los contenidos, los métodos y las formas organizativas de su desarrollo, en correspondencia con las transformaciones planificadas que se desean generar en el individuo que recibe la enseñanza.

Por otro lado está el aprendizaje, que es entendido como la transferencia de lo aprendido a las diferentes áreas de desempeño del individuo, logrando así aumentar la calidad de vida y desempeño del trabajador desde su ingreso hasta el retiro de la organización. (Diversitas (2007).

Judith Gordon expresa: "Aunque el arte de aprender ha tendido a caer en descrédito o desinterés, ya que se le asocia exclusivamente a la acción de incorporar o acumular información, en la actualidad el aprendizaje debe ser entendido no como la acumulación de información desechable o inerte, sino como nuestro mayor capital o potencial, ya que aprender es sinónimo de cambiar, es decir, de crear, expandir y dirigir nuestro futuro".

En consecuencia, la organización que no promueve el aprendizaje, en especial el aprendizaje rápido, no puede esperar ser capaz de competir con éxito. La única forma de conservar la ventaja competitiva es asegurarse de que la organización aprenda con mayor rapidez que la competencia.

El aprendizaje, según Domjan (1999), "es un cambio duradero en los mecanismos de la conducta que comprende estímulos y/o respuestas específicas y que resulta de la experiencia previa con estímulos y respuestas similares" (p. 13). De esta forma, y teniendo en cuenta el enfoque comportamental, los teóricos plantean la posibilidad de modificar los comportamientos existentes en un repertorio previamente establecido siempre que se alteren ciertas contingencias que así lo mantienen. Como lo menciona Henson y Eller (2000), "los teóricos conductistas del aprendizaje suponen que todo el comportamiento "bueno" o "malo" adaptativo o desadaptado, se aprende..., si la conducta es aprendida se colige que es posible emplear los principios del aprendizaje para producir cambios en ella" (p. 198).

El aprendizaje organizacional, entonces, puede ser entendido como un proceso mediante el cual las entidades, grandes o pequeñas, públicas o privadas, adquieren y crean conocimiento, a través de sus trabajadores, con el propósito de convertirlo en conocimiento institucional, que le permita a la organización adaptarse a las condiciones cambiantes de su entorno, o transformarlo.

Huber (1991) indica que el aprendizaje ocurre en una organización, si a través de su proceso de información, se cambia la gama de sus comportamientos potenciales. Dodgson (1993) por su parte se refiere a la forma en que las empresas construyen, proveen y organizan conocimientos y rutinas alrededor de sus actividades y dentro de sus culturas, se adaptan y desarrollan eficiencia organizacional optimizando el uso de amplias habilidades de sus empleados.

Giancarlo FiledUnder señala como objetivos del aprendizaje organizacional, los siguientes:

- Ayudar a los individuos a actuar con autonomía, a derivar sus propias conclusiones, cuestionar las cosas difíciles y correr el riesgo de fracasar, a fin de desarrollar capacidades para el éxito futuro.
- El sistema global aprende en la medida en que obtiene retroalimentación del medio y prevé nuevos cambios.
- En todos los niveles, el conocimiento recién adquirido se traduce en nuevas metas, procedimientos, expectativas, estructuras de rol y medidas de éxito. Incrementar la capacidad de una persona para tomar decisiones efectivas.
- Desarrollar nuevo conocimiento o insights (descubrimientos por reflexión) que tengan potencial para influenciar el comportamiento organizacional. Solución de problemas para el desarrollo o mejoramiento de procesos y productos.

El aprendizaje debe tener además una óptica del pasado (aprender de nuestra experiencia), pero también del presente, notar los cambios y necesidades actuales, para tener una visión del futuro, es decir, lo que nosotros queremos ser y cómo podemos lograrlo. En tal sentido, cobra gran valor el conocimiento acumulado de todos los miembros de la organización, para que sus conocimientos, habilidades y aptitudes, aunados a nuevos y modernos procesos formativos, contribuyan al desarrollo, eficiencia, eficacia y competitividad de la organización y a su desarrollo personal y al de su entorno.

2.6.5. Las Organizaciones Inteligentes.

La creación o desarrollo de empresas inteligentes ha sido una preocupación de muchos investigadores sociales y directivos de empresas. La corriente humanista de los años cincuenta, y las propuestas del desarrollo organizacional de los años sesenta, fueron pioneras en esta búsqueda por mejorar la capacidad adaptativa de las empresas, para afrontar con mayores posibilidades de éxito los cambios del entorno.

Las organizaciones inteligentes, afirma Giancarlo FiledUnder, son capaces de: crear, desarrollar, difundir, y explorar conocimiento para incrementar su capacidad innovadora y competitiva.

Para Peter Senge en la Quinta Disciplina, las disciplinas que componen una organización inteligente, es decir, aquella que posee la capacidad de aprender, son las siguientes:

- **Pensamiento sistémico:** es decir, poseer una visión global y de la interrelación de sus partes.
- **Dominio personal:** se refiere a la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad con objetividad y conectar el aprendizaje personal al colectivo.
- **Modelos mentales:** se refiere a los supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen en nuestro modo de pensar, comprender y actuar, es decir, son nuestros mapas mentales. Esta disciplina apunta a sacar a la superficie y hacer conscientes nuestros modelos internos para hacerlos consistentes con la realidad y que jueguen a favor de nuestros objetivos.
- **Construcción de una visión compartida:** se refiere a la construcción de una visión de futuro compartida y estimulante para los miembros de la organización.
- **Aprendizaje en equipo:** desarrollar la creatividad, la flexibilidad y el diálogo al interior de los equipos resulta fundamental para determinar la capacidad de aprendizaje de la organización, por ser éstas sus células o unidades fundamentales.

Por su parte, **Judith R. Gordo**, hace una importante distinción entre el aprendizaje individual y el aprendizaje organizacional, al aclarar que si bien el aprendizaje individual constituye una poderosa herramienta que permite desarrollar las competencias en los miembros de la organización, es importante observar que el aprendizaje organizacional o colectivo es más que la suma de estos aprendizajes individuales.

Una organización, insiste, aprende no sólo cuando un individuo hace mejor su trabajo, sino cuando como resultado de ello, otros miembros actúan diferente

(aprendizaje mutuo). El aprendizaje en equipo es vital, porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo. Si los equipos no aprenden, las organizaciones no aprenden.

La construcción de una visión compartida supone aptitudes para configurar “visiones de futuro compartidas” que propicien un compromiso genuino, antes que un mero acatamiento a la visión del líder.

Por ello señala que la disciplina del aprendizaje en equipo comienza con el diálogo, es decir, la capacidad de los miembros del equipo para suspender los supuestos e ingresar en un auténtico pensamiento conjunto. Ello también supone aprender a identificar los patrones que erosionan los aprendizajes del grupo, es decir, los mecanismos de defensa, al ser detectados, pueden ser controlados y acelerar los procesos de aprendizaje.

Es importante que los miembros del equipo posean una visión o pensamiento sistémico, ya que sólo así podrán observar y resolver problemas más profundos, sin quedarse empantanados en problemas o partes aisladas de un problema mayor.

Para ella, las características de una organización inteligente pueden resumirse de la siguiente manera:

- Existe una visión compartida con la que todos están de acuerdo.
- Las personas descartan su vieja manera de pensar y las rutinas estandarizadas que utilizan para resolver los problemas o desempeñar sus puestos.
- Los miembros piensan que todos los procesos, actividades y funciones e interacciones organizacionales con el ambiente forman parte de un sistema de interrelaciones.
- Las personas se comunican abiertamente unas con otras.
- Las personas y los grupos subliman sus intereses particulares, para trabajar juntos y alcanzar una visión compartida *de la organización*.

Para Aguilar (2007), las ventajas que tendría una organización al generar una gestión de aprendizaje en la que se permita una continua adquisición de conocimientos, serían las siguientes:

1. El mejoramiento continuo tanto de los procesos como del desempeño efectivo de personal.
2. La creación de una cultura formativa en la que la formación no se reduce a un momento particular, sino que se gestiona desde todos los

procesos de la organización desde el ingreso hasta la desvinculación del trabajador.

3. La optimización de la productividad.

4. Contar con un personal formado integralmente.

5. Maximizar el bienestar del trabajador; lo que en conjunto le da a la organización una mayor confianza para competir en los mercados mundiales.

En las organizaciones del mundo se hace cada vez más evidente la creciente dirección hacia un modelo de sociedad “que aprende” y en el que el aprendizaje se vuelve el centro del crecimiento y de la salud de las economías modernas y de la sociedad en general.

Un modelo de sociedad que aprende, como lo mencionan Teare, Davies y Sandelands, (2002), se justifica entre otros aspectos con: la educación superior de masas en las sociedades desarrolladas es una realidad donde la educación universal es una norma general del siglo XXI y la educación a lo largo de toda la vida supone invertir en el aprendizaje y en el crecimiento personal.

Por lo tanto, los responsables de generalizar el proceso de aprendizaje en las organizaciones tienen el deber de integrar de manera más amplia tres elementos fundamentales:

1. Los aprendices
2. Los facilitadores
3. Los niveles directivos

Este último nivel es incluido por Aguilar, buscando generar una verdadera cultura de aprendizaje en la que todos los miembros de la organización conozcan y estén comprometidos con la adquisición y mantenimiento de competencias, además de reconocer la importancia que tiene identificar la posibilidad de aplicación de la formación en las sub etapas de los procesos aplicados por la psicología de las organizaciones, tales como: preingreso, inducción a la organizacional, inducción al área, inducción al cargo, entrenamiento en el cargo, capacitación y actualización, preparación para el desarrollo de carrera, programas de bienestar y calidad de vida y programas para el retiro laboral; cada una de ellas optimiza y orienta la gestión de la formación, haciéndola más pertinente, al tiempo que fortalece los procesos de la organización.

De igual forma, los responsables deben concentrarse en detectar de manera continua necesidades de formación en los diferentes procesos gestionados en la organización, lo que implicaría una evaluación constante de las diferentes actividades que se encaminan hacia los objetivos de la organización, actuando de manera efectiva y eficiente en concordancia con la gestión de aprendizaje. Esto se hace posible gracias a las escuelas de formación, los programas de formación de formadores y las universidades corporativas, entre otros.

Una consecuencia de implementar esta propuesta es tener una visión preventiva antes que correctiva de los procesos gestionados en la organización, ya que al tener un plan de mejoramiento continuo es posible detectar a tiempo las falencias presentes en cualquier actividad de la organización y actuar de manera proactiva siempre pensando en el mutuo beneficio.

2.6.6. La formación en las entidades públicas colombianas:

Según las directrices establecidas desde el Departamento Administrativo de la Función Pública (**DAFP**) y la Escuela Superior de Educación Pública (**ESAP**), son cuatro los lineamientos conceptuales que enmarcan la política de formación y capacitación de los servidores públicos, mismos que orientan los procesos de gestión de los Planes Institucionales de Capacitación en las entidades públicas, a saber:

1. La Dimensión territorial y nacional en la política de formación y capacitación.
2. Profesionalización del empleo público como eje de la gestión integral de los recursos humanos.
3. Desarrollo de competencias laborales para la gestión de la calidad en el sector público.
4. Enfoque de la formación basada en competencias.

En lo relativo a los ítems mencionados, las políticas de capacitación formuladas desde el **DAFP** y la **ESAP** ya expresaban su interés por mejorar las competencias laborales, es claro que el Decreto 2539 de 2005, las considera el eje de la gestión del talento humano en el sector público al definir las como *“la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado”*.

Por lo tanto, la política de formación y capacitación enfrenta la necesidad de fortalecer el cambio de enfoque para asegurar que las competencias laborales y las exigencias variables de los empleos tengan una relación interactiva,

puesto que pretender que las entidades públicas sean organizaciones con una capacidad continua de adaptación y cambio y que ofrezcan servicios con calidad y equidad, requiere reconceptualizar y reposicionar los temas de formación y capacitación y paralelamente, sensibilizar a los empleados públicos frente a su responsabilidad en estos procesos de aprendizaje.

Para ello es necesaria una revisión de los enfoques de formación y capacitación instructivos, es decir, aquellos tradicionalmente centrados en la transmisión de información más que en el desarrollo de los potenciales de las personas a través de la construcción de conocimientos útiles, el descubrimiento de fortalezas personales y laborales y el fortalecimiento de los valores sociales, dado que estos modelos tradicionales no alcanzan a reconocer lo que demanda la realidad, que siempre es más compleja.

Acercar los procesos educativos a lo que significa el desarrollo de competencias laborales y personales, tiene las siguientes implicaciones⁷:

- Pasar de un esquema de enseñanza – aprendizaje que privilegia conocimientos, a un esquema que no fragmenta los aprendizajes sino que asume la competencia como una categoría integradora que busca enriquecer un **ser**, fundamentado en un **saber y** evidente en un **hacer**.
- Estructurar programas de formación y capacitación articulados a problemas que debe resolver el servidor público en su desempeño laboral. Esto significa que las entidades deberán definir temáticas, determinar estrategias internas, oferentes externos y servidores que pueden acceder a los diferentes procesos formativos de acuerdo con este criterio.
- Involucrar a los servidores de manera genuina en su proceso de aprendizaje ya que son ellos quienes, dentro de las posibilidades que permite su entorno laboral, integran los saberes, buscan mayor orientación si la necesitan y emiten las evidencias correspondientes. Este es un principio básico de la educación para adultos que no se puede omitir porque se trate de un contexto laboral.
- Reconocer que la necesidad de información surge de un proceso y de un problema o necesidad laboral concreto, se deduce que la metodología debe ser eminentemente práctica, centrada en la realidad del servidor y no en la que el jefe, el facilitador o el texto propongan, este esquema facilita la transferencia de aprendizajes a las condiciones habituales de trabajo.
- Asegurar que tanto los responsables de los programas de formación y capacitación al interior de las entidades como los facilitadores que orientan directamente los procesos de aprendizaje, son competentes

⁷ Política Nacional de Formación y Capacitación de Empleados Públicos para el Desarrollo de Competencias. DAFP, Noviembre/2007.

en el enfoque de educación por competencias y son consecuentes con él en todas sus acciones.

- Cambiar la forma de evaluar los programas de formación y capacitación ya que se reconoce que es en la ejecución de unas responsabilidades y en la resolución de unos problemas en que se pone a prueba un aprendizaje. Atrás queda la evaluación meramente conceptual o la evaluación de estos programas en términos de los niveles de satisfacción de los participantes. La evaluación del aprendizaje de la competencia obedece a una lógica diferente: se es competente sólo si se es capaz de resolver un problema aplicando un saber, con una conducta asociada adecuada y con la ejecución de unos procedimientos o acciones requeridos, en un contexto específico.

2.6.7. Profesionalización del Empleo Público: Eje de la Gestión Integral de los Recursos Humanos.

La Carta Iberoamericana de la Función Pública adoptada en la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado en el año 2003, en la cual participo el Estado Colombiano, considero indispensable para el desarrollo de los países, la profesionalización de la función pública al ser esta una condición necesaria. Es decir, que se debe garantizar que los servidores públicos posean una serie de atributos como el mérito, la capacidad, la vocación de servicio, la eficacia en el desempeño de su función, la responsabilidad, la honestidad y la adhesión a los principios y valores de la democracia.

De acuerdo con los planteamientos de la Carta Iberoamericana, en esta mirada estratégica de gestión, es necesario incluir el tema de las competencias para el desempeño de la tarea y la motivación en la realización del trabajo, pues de éstas depende que las organizaciones públicas alcancen los resultados que se han propuesto.

Es por ello que la normatividad Colombiana incorpora a través de la Ley 909 de 2004 las competencias laborales como un componente central para el diseño y gestión del empleo público. La Carta Iberoamericana se sustenta en un modelo de servicio civil o de función pública en el que se asume la Gestión del Talento Humano como un sistema integrado, cuya finalidad básica es la adecuación de las personas a la estrategia de una organización, de manera que se logre una administración pública profesional y efectiva, al servicio del interés general.

Las competencias laborales constituyen el eje del modelo integrado de gestión del empleo público en Colombia y confieren a la **formación y capacitación** un papel fundamental para garantizar su implementación. Así, las acciones de formación y capacitación que se implementen en la entidad

dejaran de ser un catálogo de ofertas de capacitación cuyas propuestas no siempre responden a un diagnóstico serio de necesidades institucionales; también significa integrar cualquier esfuerzo de formación a esa perspectiva organizacional estratégica, potencializando las interrelaciones entre los subsistemas que integran la gestión del talento humano al interior de las entidades públicas.

Esto obliga a que las competencias estén presentes cuando se planeen las necesidades cualitativas de personal, al definir perfiles de idoneidad, al seleccionar personas, al evaluar el desempeño, al establecer proyectos de fortalecimiento y muy especialmente, al definir políticas de formación y capacitación.

2.6.8. Desarrollo de Competencias Laborales para la Gestión de la Calidad en el Sector Público.

La gestión de calidad se ha posicionado dentro de los procesos de reforma del Estado en Colombia, como el mecanismo movilizador del cambio y garante de la modernización y mejoramiento continuo de la administración pública, así como de la efectividad, la equidad y satisfacción social en la prestación de servicios al ciudadano. Gracias a estos procesos, la calidad ha pasado a ser un término lleno de sentido, presente en el quehacer diario de cada uno de los servidores públicos, fortaleciendo al Estado en su capacidad de respuesta a las necesidades de los ciudadanos.

Es por esta razón que, además del enfoque basado en procesos y la orientación al usuario, destinatario o beneficiario, la gestión del talento humano fue incluida como uno de los recursos importantes para la implementación del sistema de gestión de la calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y otras entidades prestadoras de servicio, según lo establecido en Ley 872 de 20039 y en el Decreto 4110 de 2004 que adopta la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000:2004.

El sistema de gestión de la calidad para el sector público ha puesto de manifiesto, la necesidad de tener en cuenta a las personas, sus competencias y motivación hacia la calidad (ver NTCGP 1000:2004 numeral 6.2.110); así como la necesidad de esfuerzos adicionales a los que implica la normalización de productos y servicios, para contar con servidores competentes en todos sus niveles, a través de la formación y la capacitación.

La formación y la capacitación tienen como responsabilidad dentro de la gestión de la calidad, analizar las brechas o necesidades de desarrollo de las competencias laborales de los empleados, que estén directamente relacionadas con los procesos que generan los productos o servicios que demandan excelencia para que los usuarios y ciudadanos estén satisfechos.

Bajo el sistema de gestión de la calidad, estos programas no pueden ser entendidos como simples cursos de acumulación de conocimientos; deben entenderse como oportunidades de desarrollo de las aptitudes (manejo de las herramientas y técnicas de la calidad) y actitudes (condiciones personales como la escucha activa y la cooperación) necesarias para que cada servidor sepa cómo agregar valor a su labor cotidiana y cómo contribuir a que los procesos y productos de la entidad se realicen con los atributos de calidad requeridos por los Usuarios.

2.6.9. Enfoque de la Formación Basada en Competencias.

Es claro que el Decreto 2539 de 2005, considera las **competencias laborales** como el eje de la gestión del talento humano en el sector público al definir las como “la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado”.

Por lo tanto, el sistema de formación y capacitación de la Alcaldía de Medellín, enfrenta la necesidad de fortalecer el cambio de enfoque para asegurar que las competencias laborales y las exigencias variables de los empleos tengan una relación interactiva. El modelo propone que la entidad sea una organización con capacidad continua de adaptación y cambio y que ofrezcan servicios con calidad y equidad, lo que requiere re - conceptualizar y re -posicionar los temas de formación y capacitación y, paralelamente, concienciar a los servidores públicos frente a su responsabilidad en estos procesos de aprendizaje.

Es necesaria una revisión de los enfoques tradicionales de formación y capacitación centrados en enseñar a los servidores cómo deben realizar las tareas en los puestos que ocupan, porque con esto no se alcanza a reconocer lo que demanda la realidad, que siempre es más compleja. La política de formación y capacitación no se detiene en el proceso de identificación de competencias laborales, ya que este es previo a la capacitación; en cambio, establece parámetros para que cada entidad desarrolle las competencias laborales ya definidas, parámetros que constituyen un modelo para desarrollar las competencias que se definan posteriormente.

Por lo tanto, la política de **formación y capacitación** enfrenta la necesidad de fortalecer el cambio de enfoque para asegurar que las competencias laborales y las exigencias variables de los empleos tengan una relación interactiva, puesto que pretender que las entidades públicas sean organizaciones con una capacidad continua de adaptación y cambio y que ofrezcan servicios con calidad y equidad, requiere reconceptualizar y reposicionar los temas de

formación y capacitación y, paralelamente, concienciar a los empleados públicos frente a su responsabilidad en estos procesos de aprendizaje.

Acercar los procesos educativos a los que significa el desarrollo de competencias, tiene las siguientes implicaciones⁸:

- Pasar de un esquema de enseñanza–aprendizaje que privilegia conocimientos, a un esquema que no fragmenta los aprendizajes sino que asume la **competencia como una categoría integradora** que busca enriquecer un ser, fundamentado en un saber y evidente en un hacer.
- Estructurar programas de formación y capacitación articulados a problemas que debe resolver el servidor público en su desempeño laboral. Esto significa que las entidades deberán definir temáticas, determinar estrategias internas, oferentes externos y servidores que pueden acceder a los diferentes procesos formativos de acuerdo con este criterio.
- Involucrar a los servidores de manera genuina en su proceso de aprendizaje ya que son ellos quienes, dentro de las posibilidades que permite su entorno laboral, integran los saberes, buscan mayor orientación si la necesitan y emiten las evidencias correspondientes. Este es un principio básico de la educación para adultos que no se puede omitir porque se trate de un contexto laboral.
- Reconocer que la necesidad de información surge de un proceso y de un problema o necesidad laboral concreta. Se deduce que la metodología debe ser eminentemente práctica, centrada en la realidad del servidor y no en la que el jefe, el facilitador o el texto propongan, este esquema facilita la transferencia de aprendizajes a las condiciones habituales de trabajo.
- Asegurar que tanto los responsables de los programas de formación y capacitación al interior de las entidades como los facilitadores que orientan directamente los procesos de aprendizaje son competentes en el enfoque de educación por competencias y son consecuentes con él en todas sus acciones.
- Cambiar la forma de evaluar los programas de formación y capacitación ya que se reconoce que es en la ejecución de unas responsabilidades y en la resolución de unos problemas en que se

⁸ Política Nacional de Formación y Capacitación de Empleados Públicos para el Desarrollo de Competencias. DAFP, Noviembre/2007.

pone a prueba un aprendizaje. Atrás queda la evaluación meramente conceptual o la evaluación de estos programas en términos de los niveles de satisfacción de los participantes o de cubrimiento de los eventos, para trascender a **sistemas de valoración integrales**, que incluyan adicionalmente a lo ya expuesto, la medición del impacto y la transferencia de los conocimientos al puesto de trabajo de los capacitados.

La evaluación del aprendizaje de la competencia obedece a una lógica diferente: se es competente sólo si se es capaz de resolver un problema aplicando un saber, con una conducta asociada adecuada y con la ejecución de unos procedimientos o acciones requeridos, en un contexto específico.

2.6.10. Antecedentes de las Competencias en la Alcaldía de Medellín.

Con el fin de apoyar la solución de las problemáticas ya expuestas en la Alcaldía de Medellín, se crea el proyecto de Competencias en el año 2006, junto con la Unidad de Gestión Pública, para su estructuración se partió de un diagnóstico que puede resumirse en los siguientes términos:

“El ingreso de los servidores y servidoras a las entidades públicas, antes de implementarse la carrera administrativa, se daba por intermediaciones políticas, relación de afecto y amistad. Con la Ley 443 de 1998 se empezó a cambiar el panorama en estas entidades, quien ingresaba por concurso, se consideraba una persona con unos conocimientos y requisitos de estudio y experiencia necesarios para desempeñarse adecuadamente en su puesto de trabajo, quien lo hacía por provisionalidad, mínimo debía cumplir con unos requisitos establecidos en la norma”.

Con la Ley 909 de 2004 se pretende que quien ingrese a las entidades públicas no solo tenga un título o unos conocimientos teóricos, sino que además cumpla con unas competencias comunes, comportamentales y funcionales, lo que es un complemento perfecto a la hora de desempeñarse efectivamente en el puesto de trabajo.

La proyección de las entidades públicas es ingresar y mantener a todos los servidores y servidoras, independiente de su nivel jerárquico, por sus meritos y logros, es decir por una adecuada respuesta en la evaluación del desempeño y en los acuerdos de gestión, más que por un cambio de esquema político o administrativo.

En el momento de definir un manual de funciones y competencias laborales, es necesario entonces identificar claramente las competencias requeridas en los puestos de trabajo de la organización, y así poder responder efectivamente a los logros institucionales.

Para el tema de las competencias se hicieron las siguientes definiciones:

Objetivo general: *“Innovar el desarrollo de conocimientos, habilidades, destrezas, valores, actitudes y aptitudes de acuerdo con los requerimientos de calidad esperados en los resultados de gestión”.*

Objetivo específico: *“Desarrollar metodológicamente el modelo que permita caracterizar la capacidad laboral del personal administrativo para desempeñarse en diferentes contextos”, y especialmente para responder a los requerimientos de calidad de sus resultados y el propósito básico que lo fundamentó”.*

Estrategia: *“Mejoramiento de los requerimientos ocupacionales del personal administrativo”.*

Acciones: *“Diseñar la metodología, identificar competencias, ajustar o actualizar manuales específicos de competencias, formalizar y divulgar el manual específico de funciones laborales, analizar requerimientos de competencias en los procesos corporativos asignados, implementar el modelo y posibilitar la certificación de las competencias de los servidores públicos”.*

Con estos antecedentes se dio el inicio de la tarea, entendiéndose que el proyecto de competencias debía articularse armónicamente con los proyectos de Selección y Evaluación, así como con el de Formación y Capacitación, para producir los efectos que el Plan Estratégico de Talento Humano pretendía al orientar la capacidad ocupacional y personal a la contribución de objetivos y metas institucionales mediante el desarrollo de estrategias de potenciación y modelamiento del talento humano de la Alcaldía de Medellín.

La Ley 909/04 y sus decretos reglamentarios, más específicamente el 2539/05, entregaron a las administraciones públicas del país la responsabilidad de implementar una gestión del talento humano que estuviera en concordancia con las tendencias globales en esta materia, pero además, que se ocupara de las competencias laborales como un factor diferenciador de los servidores públicos, más allá de los requisitos de estudio y experiencia, como hasta el momento se había considerado en el hacer de estas áreas.

Por ello al vincularse la normativa vigente con el Plan Estratégico de Talento Humano, se dio origen también a un proceso de madurez organizacional que en estos dos años ha presentado una evolución que puede entenderse como un ciclo que se retroalimenta constantemente.

2.6.11. La Formación en la Alcaldía de Medellín.

Teniendo en consideración que el modelo de competencias planteado por la legislación colombiana es integral, al incluir las competencias

comportamentales (conductas deseables en los servidores) y competencias funcionales (resultados esperados en el desempeño del puesto de trabajo), para dar cumplimiento a esta fase era necesario tomar en cuenta las dos vertientes.

En cuanto a las primeras, se puede decir que si bien fueron definidas por el Decreto 2539/05, únicamente se disponía de una descripción de la competencia y algunas conductas asociadas, por lo que la tarea desarrollada en este sentido fue definir unos descriptores específicos para la Alcaldía de Medellín, para cada competencia y según los niveles jerárquicos, mismos que fueron adoptados en la Resolución 0295/2008 en la que se consignan los descriptores mencionados.

Se retoma entonces la definición de competencia en el sector público colombiano, que se expresa como la *“capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de **calidad** y los **resultados** esperados para el sector público, las funciones inherentes a un empleo, capacidad que está determinada por los **conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes** que debe poseer y demostrar el empleado público”*. Decreto 2539/05.

El concepto de competencia en el sector público colombiano, surge de la necesidad de valorar no sólo el conjunto de los conocimientos apropiados (saber) y las habilidades y destrezas (saber hacer) desarrolladas por una persona, sino de apreciar su capacidad de emplearlas para responder a situaciones, resolver problemas y desenvolverse en el mundo del trabajo. Igualmente, implica una mirada a las condiciones del individuo y disposiciones con las que actúa, es decir, al componente actitudinal y valorativo (saber ser) que incide sobre los resultados de la acción.

Es así como desde la política nacional de formación y capacitación se promueve la importancia de que las entidades territoriales capaciten a sus servidores para que sean aptos para entender y contextualizar la realidad de sus municipios, atender a las necesidades del constituyente primario, aprehender la función misional que desde el Estado cumplen las organizaciones del orden territorial, cumplir con las atribuciones señaladas para el mejoramiento de la vida de la población y planear para que la visión de una mejor calidad de vida para la población se haga realidad en un futuro cercano.

Para el logro de este objetivo desde la formación y la capacitación se deben integrar dimensiones relacionadas no solamente con el saber, sino también con el ser y el hacer, con miras al reconocimiento y fortalecimiento de las múltiples cosmovisiones y con el objetivo de resolver problemas relacionados

con el quehacer diario del servidor público en condiciones de calidad, eficiencia y eficacia.

En esta misma lógica, **las competencias funcionales** se derivan de los manuales de funciones procedentes de cada puesto de trabajo de la organización y para ello fue necesario realizar un análisis de lo contenido en el decreto 645/05 que es el decreto vigente, para luego constituir una metodología en la cual pudiese replantearse los cuatro elementos básicos de la competencia funcional: (Propósito del empleo, Funciones, Contribuciones esenciales y Conocimientos básicos) a fin de poder ligarlos al cumplimiento de las metas organizacionales.

Integrar estos lineamientos tanto para la articulación de la formación y la capacitación en la Alcaldía de Medellín, como para la resolución de las problemáticas planteadas, supone establecer un Sistema de Formación que permita direccionar todas y cada una de las intervenciones que en esta materia se hagan en la institución, pero además en el que se estructure de forma lógica el modelo de formación, los proyectos y los programas desde una actividad crítica y prospectiva de quienes dirigen y participan en estos procesos.

En el Sistema de Formación, debe estar ligado tanto al direccionamiento estratégico y prospectivo como al Plan de Desarrollo y las Políticas Nacionales de Formación de servidores, considerando como punto de partida el Modelo Pedagógico Institucional, entendido este último como “la carta de navegación” que le permitirá a la Alcaldía trascender el conocimiento individual de cada empleado para trazar la ruta hacia el aprendizaje organizacional.

Fundamentar esta estrategia con criterios técnicos y científicos se logra con la participación de los mismos servidores y servidoras por cuanto no se trata de un “producto” que una entidad externa venga a hacer en la Alcaldía, sino de una construcción colectiva en la que no solo se logre el propósito planteado anteriormente sino que se legitime el proceso al alinear organizacionalmente la formación y que por tanto permita promover, preservar y desarrollar la cultura institucional.

Por otro lado, también debe tenerse en consideración que la Alcaldía de Medellín se apresta a la implementación del aprendizaje virtual (ó E-learning) entendido como aquella *“Capacitación **no presencial** que, a través de **plataformas tecnológicas**, posibilita y flexibiliza el acceso y el tiempo en el proceso de enseñanza-aprendizaje, adecuándolos a las habilidades, necesidades y disponibilidades de cada discente, además de garantizar **ambientes de aprendizaje colaborativos** mediante el uso de **herramientas de comunicación** síncrona y asíncrona, potenciando en suma el proceso de*

gestión basado en competencias".⁹ Por lo que el éxito de tal iniciativa depende fundamentalmente de la coherencia y articulación del Sistema de Formación Institucional, toda vez que esta estrategia de gestión de la información requiere el diseño y construcción de: herramientas orientadas al aprendizaje, herramientas para los estudiantes, herramientas destinadas a la publicación de cursos y contenidos, así como herramientas para el diseño de planes de estudio.

Integrar estos lineamientos tanto para la articulación de la formación y la capacitación en la Alcaldía de Medellín, como para la resolución de las problemáticas planteadas, supone establecer un **Sistema de Formación Institucional**, que permita direccionar todas y cada una de las intervenciones que en esta materia se hagan en la institución, pero además en el que se estructuren de forma lógica el modelo pedagógico institucional, los proyectos y los programas de formación, algunas de las diversas metodologías constructivistas, un sistema de evaluación y seguimiento que cubra todos los aspectos de la formación misma, desde una actividad crítica y prospectiva de quienes dirigen y participan en estos procesos.

2.6.12. Bases y Fundamentos Teóricos de un Sistema de Formación.

La pedagogía como ciencia ha construido una serie de tendencias o representaciones ideales del mundo de lo educativo para explicar teóricamente su hacer, dichas tendencias son dinámicas, se transforman y pueden en determinado momento ser aplicadas en la práctica pedagógica. En este sentido cada tendencia implica desarrollar una serie de componentes, entre los cuales aparecen como regularidades las metas del proceso formativo, el concepto de desarrollo que implica, los contenidos curriculares, la relación del maestro con el estudiante, las metodologías de enseñanza que aplica y los procesos evaluativos privilegiados en cada una de ellas.

En términos generales cualquier tendencia pedagógica pretende cultivar los talentos de las personas, estimular sus iniciativas y desarrollar la genialidad que cada sujeto tiene para aportar al desarrollo social, de manera que un modelo pedagógico debe tener presente como sus axiomas fundamentales:

- Pasar de reformas superficiales y formales, a formar a fondo con transformaciones sustanciales.
- Pasar de la vieja escuela informativa y memorística a una educación nueva reinventada cada día.
- Pasar de la enseñanza informativa, pasiva y memorística a una educación útil, vivencial y práctica.
- Pasar de un aprendizaje opresivo e inhibitorio a un aprendizaje autónomo y liberador.

⁹ Francisco José García Peñalvo. Universidad de Salamanca.

- Pasar de una enseñanza competitiva e individualista de alumnos y profesores aislados, a una educación de aprendizaje cooperativo, orientado a la paz, la belleza y la bondad.
- Pasar de una escuela de la mediocridad y el uniformismo a un aprendizaje de la diversidad, los talentos y el genio.
- Pasar de la escuela del aburrimiento y la rutina, a la escuela divertida de la imaginación creadora.
- Pasar de una escuela fría e indiferente a un aprendizaje cargado de emocionalidad, de compromiso y amor.
- Pasar de la escuela del fracaso al aprendizaje del éxito y la autoestima. Una escuela sin suspensos ni repetidores
- Pasar de una escuela aislada del entorno y del mundo, a un centro comunitario (de, para y por la comunidad local y global).

2.6.13. Tendencias Pedagógicas Contemporáneas.

Tradicional: Se caracteriza por la exposición verbal de un maestro protagonista de la enseñanza transmisor de conocimientos- reproductor de saberes- severo- exigente- rígido y autoritario, que desarrolla una relación vertical con un alumno receptivo- memorístico- atento quien llega al proceso formativo vacío de conocimientos y los recibirá siempre desde el exterior. En este modelo prima el proceso de enseñanza sobre el proceso de aprendizaje y la labor del profesor sobre la del estudiante, siendo los medios el tablero, el marcador y la voz del profesor. La evaluación se realiza al final del periodo para evidenciar el aprendizaje y decidir si el estudiante es promovido al siguiente nivel o debe repetir el curso. Las evaluaciones son sumativas y de alguna manera - se trata de medir la cantidad de conocimientos asimilados por el estudiante.

Tabla No. 8. Recopilación conceptual tendencia Tradicional.

Metas	Máxima autenticidad y libertad de expresión. Autonomía.
Concepto de desarrollo	Desarrollo de las facultades humanas de manera natural, espontánea y libre.
Contenido	Según los intereses del estudiante.
Relación maestro – participante	Maestro como un auxiliar del proceso autónomo del estudiante.
Metodología de enseñanza	No interferencia, facilita la libre expresión.
Proceso evaluativo	No se evalúa, no se generan calificaciones, no se hace comparaciones entre los estudiantes.

Fuente: Elaboración propia, tomando referencias

Romántica: Esta tendencia parte de la premisa que el maestro no debe intervenir en el desenvolvimiento natural y espontáneo del estudiante y su relación con el medio que lo rodea. No interesan los contenidos - ni el tipo de saber enseñado. Es decir, el maestro es un auxiliar que facilita la expresión - la originalidad y la espontaneidad del estudiante. No se evalúa. Se considera que los saberes son auténticos y valiosos por sí mismos y no necesitan medirse confirmarse o evaluarse.

Tabla No. 9. Recopilación conceptual tendencia Romántica.

Metas	Humanistas, metafísicas, religiosas.
Concepto de desarrollo	Desarrollo de las facultades humanas y del carácter a través de la disciplina y la buena implantación del buen ejemplo.
Contenido	Disciplina y autores clásicos.
Relación maestro – participante	Vertical.
Metodología de enseñanza	Verbalista, transmisionista, memorística, repetitiva.
Proceso evaluativo	Memorístico, repetitivo, evaluación de producto y no del proceso, una evaluación que clasifica a las personas en niveles.

Fuente: Elaboración propia.

Conductista: (Transmisionista): Procura producir aprendizajes. Retenerlos y transferirlo bajo un método que fija resultados predefinidos por objetivos medibles – precisos- breves- lógicos y exactos. El maestro guía al estudiante hacia el logro de un objetivo instruccional. El plan de enseñanza está configurado por los objetivos educativos -las experiencias educativas su organización y su evaluación. En el proceso formativo las estrategias de enseñanza parten de objetivos. Los contenidos se imparten empleando un método transmisionista y utilizando medios didácticos. La evaluación se realiza a lo largo del proceso de enseñanza y se controla permanentemente en función del cumplimiento de los objetivos instruccionales, apoyado en un proceso de control y seguimiento continuo.

Tabla No 10. Recopilación conceptual tendencia conductista.

Metas	Moldeamiento de la conducta para el incremento de las habilidades técnicas y productivas.
Concepto de desarrollo	Acumulación y asociación de aprendizajes.
Contenido	Conocimiento técnico – inductivo. Desarrollo de competencias laborales y personales.

Relación maestro – participante	Abordaje desde la programación previamente establecida, donde el maestro es un intermediario del proceso.
Metodología de enseñanza	Fijación a través del refuerzo. Control del aprendizaje a través de objetos conductuales.
Proceso evaluativo	Adquisición de conductas esperadas, evaluación formativa y evaluación sumativa.

Fuente: Elaboración propia.

Constructivista: (Progresista Cognitivo): Pretende la formación de personas como sujetos activos- capaces de tomar decisiones y emitir juicios de valor, implica la participación activa de profesores y estudiantes que interactúan en el desarrollo de la clase para construir- crear- facilitar- liberar- preguntar- criticar y reflexionar sobre la comprensión de las estructuras profundas del conocimiento. El eje de esta tendencia es el **aprender haciendo**. El maestro es un facilitador que contribuye al desarrollo de capacidades de los estudiantes para pensar, idear, crear y reflexionar. El objetivo es desarrollar las habilidades del pensamiento de los individuos de modo que ellos puedan progresar, evolucionar secuencialmente en las estructuras cognitivas para acceder a conocimientos cada vez más elaborados. La evaluación es cualitativa y se orienta a conceptualizar sobre la comprensión del proceso de adquisición de conocimientos antes que los resultados, es decir que enfatiza en la evaluación de los procesos educativos.

Este modelo sostiene que el individuo -tanto en los aspectos cognoscitivos y sociales del comportamiento como en los afectivos- no es un mero producto del ambiente ni un simple resultado de sus disposiciones internas, sino una construcción propia que se va produciendo día a día como resultado de la interacción entre esos dos factores.

El conocimiento no es una copia de la realidad, sino una construcción del ser humano, que se realiza con los esquemas que ya posee y con lo que va construyendo en su relación con el medio que la rodea. Tiene en cuenta como sus principios fundamentales:

- Proporciona al aprendiente un puente entre la información disponible - el conocimiento previo- y el conocimiento nuevo necesario para afrontar la situación.
- Ofrece una estructura de conjunto para el desarrollo de la actividad o la realización de la tarea.
- Implica un traspaso progresivo del control, que pasa de ser ejercido casi exclusivamente por el facilitador a ser asumido por el alumno.
- Intervienen activamente el facilitador y el aprendiente.
- El aprendizaje y los contenidos pueden ser aplicados en diferentes contextos.

Tabla No. 11. Recopilación conceptual tendencia Constructivista.

Metas	Acceso a niveles intelectuales superiores.
Concepto de desarrollo	Progresivo y secuencial, con base en estructuras jerárquicamente diferenciadas.
Contenido	Experiencias que permitan el acceso a estructuras superiores.
Relación maestro – participante	Maestro como facilitador y estimulador del desarrollo del estudiantes. El maestro como facilitador busca la organización del proceso en torno a la praxis. El estudiante es el protagonista del proceso de aprendizaje.
Metodología de enseñanza	Creación de ambientes y experiencias de desarrollo según la etapa evolutiva.
Proceso evaluativo	Evaluar no es calificar. Se evalúa por el proceso que lleva a cabo el estudiante más que por el resultado obtenido.

Fuente: Elaboración propia.

Cognoscitivista: Tendencia que está centrada en los postulados de epistemología genética de Jean Piaget y se reconoce como afín con el modelo activista haciendo propias sus conclusiones y métodos, terminando por afirmar que lo esencial es el descubrimiento de la verdad. Según esta tendencia pedagógica, el participante es un sujeto activo que puede aprender la realidad al actuar creativamente sobre los objetos, no se limita simplemente a recibir conocimiento, sino que además lo construye y lo reconstruye. El maestro es esencialmente un facilitador y estimulador del desarrollo, que está capacitado para detectar los estadios de desarrollo cognitivo y moral del aprendiente, donde el proceso de aprendizaje se basa en la creación de ambientes y experiencias de desarrollo, que deben ser secuenciales según el estadio de desarrollo del aprendiente y deben dar primacía al sujeto y a su experimentación. Las estrategias de evaluación son de tipo formativo, pretenden captar las desviaciones del participante, del proceso de descubrimiento previsto por el maestro y su objetivo consiste en obtener información acerca de los descubrimientos del participante y su grado de apropiación del conocimiento.

Tabla No. 12. Recopilación conceptual tendencia Cognoscitivista.

Metas	Que el estudiante descubra la verdad sobre los objetos de conocimiento por sí mismo.
Concepto de desarrollo	El aprendizaje se basa en la creación de ambientes y experiencias de desarrollo, que deben ser secuenciales según el estadio de desarrollo del aprendiente y deben dar primacía al sujeto y a su experimentación.
Contenido	Establecidos con atención en los principios de la

	epistemología genética.
Relación maestro – participante	El participante es un sujeto activo que aprende la realidad a partir de su interacción con los objetos de estudio; por otra parte el maestro es un facilitador y estimulador del proceso.
Metodología de enseñanza	Activa, participativa, de experimentación directa por parte del aprendiz con los objetos de estudio para que formule sus propias conclusiones.
Proceso evaluativo	De tipo formativo, buscando identificar de manera precisa el grado de apropiación que el estudiante ha logrado sobre los contenidos trabajados.

Fuente: Elaboración propia.

Social: En esta tendencia los participantes desarrollan su personalidad y sus capacidades cognitivas en torno a las necesidades sociales para una colectividad en consideración del hacer científico. El maestro es un investigador de su práctica y el aula es un taller. Se pretende capacitar al participante para resolver problemas sociales que mejoren la calidad de vida de una comunidad. La evaluación es cualitativa y puede ser individual o colectiva, dando preferencia a la autoevaluación y co- evaluación, pues el trabajo es principalmente solidario.

Tabla No. 13. Recopilación conceptual tendencia Social.

Metas	Desarrollo y crecimiento pleno del individuo de manera que cuente con las mejores condiciones para aportar al desarrollo social.
Concepto de desarrollo	Progresivo y secuencial. El desarrollo jalona el aprendizaje de las ciencias.
Contenido	Científico- técnico, polifacético y politécnico.
Relación maestro – participante	Horizontal. Bidireccional. De apoyo y soporte.
Metodología de enseñanza	Variado según el nivel de desarrollo y contenido, con énfasis en el trabajo productivo y la confrontación social.
Proceso evaluativo	Evaluación grupal y cualitativa, en relación con parámetros previamente establecidos. Comunicación grupal.

Fuente: Elaboración propia.

Centrada en la aprendizaje: Esta tendencia tiene su énfasis en identificar las diversas formas en que las personas aprenden y partir de ellas modelar tanto las formas como los medios a través de los cuales es el referente para abordar conceptos como función docente; estrategias de enseñanza aprendizaje; métodos; técnicas; actividades y habilidades como parte de la enseñanza donde la docencia se basa en el contexto curricular del enfoque de las competencias profesionales. De entre estos conceptos sobresale el de estrategias de enseñanza aprendizaje, que es tratado como unidad o proceso integrado; acepción cercana a la de “secuencias didácticas” propuesta por

César Coll. Además, se sugieren principios generales que identifican algunas estrategias de enseñanza aprendizaje (aprendizaje basado en problemas, aprendizaje orientado a proyectos, aprendizaje basado en casos y aprendizaje basado en evidencias); estrategias que, en congruencia con el enfoque de las competencias profesionales, promueven una mayor participación de los alumnos en la adquisición de conocimientos.

Tomando en cuenta lo anterior, es posible caracterizar con mayor precisión un perfil del docente más congruente con una propuesta educativa centrada en el aprendizaje. Por ejemplo, Díaz Barriga (2001), apoyándose en otros autores, enlista algunos elementos que el maestro desde esta metodología debe poner en acción durante su quehacer:

- Conocer la materia que ha de enseñar
- Conocer y cuestionar el pensamiento docente espontáneo
- Adquirir conocimientos teórico práctico sobre la enseñanza de la materia
- Criticar y fundamentar la enseñanza habitual
- Saber preparar actividades
- Enseñar estratégicamente contenidos y habilidades de dominio
- Saber evaluar
- Utilizar investigación e innovación disciplinaria y psicopedagógica

Tabla No. 14. Recopilación conceptual tendencia Centrada en la Enseñanza.

Metas	Una propuesta de docencia que intenta trascender las prácticas educativas enciclopedistas, cargadas de contenidos y sin relación con los intereses de los alumnos.
Concepto de desarrollo	Esta mediado por las capacidades que tiene el aprendiz de asimilar y poner en la práctica de su vida cotidiana
Contenido	Se definen a partir de los intereses de los aprendices y en relación directa con las exigencias de su contexto inmediato.
Relación maestro – participante	El maestro como mediador tiene varias responsabilidades, además de ser un experto en la asignatura que imparte, debe al mismo tiempo conocer los elementos de la planeación didáctica y el nivel de desempeño cognoscitivo de sus estudiantes, debe además ser consciente de su participación mediadora y de la gran responsabilidad que tiene en el aprendizaje de sus estudiantes.
Metodología de enseñanza	Promueve una mayor participación del aprendiz en la adquisición de los conocimientos a partir de la triada: maestro – alumno – conocimiento, y la suma de los materiales y el contexto.

Proceso evaluativo	Dirigido a comparar el estado de inicio versus el estado de cierre del proceso, con apoyo en herramientas como el pre y el pos test.
---------------------------	--

Fuente: Elaboración propia.

Centrada en la enseñanza: Mohanan, 2003 define esta tendencia como una actividad que facilita el aprendizaje. Desde este enfoque, la enseñanza eficaz consiste en la creación por parte del profesor de un ambiente de aprendizaje en el que los alumnos: (1) son positivamente influidos para querer aprender, (2) son provistos de las oportunidades adecuadas para que este aprendizaje ocurra, y (3) utilizan estas oportunidades para aprender (Brewer y Worman, 1999)⁴. El primer sujeto es el profesor, que crea el ambiente de aprendizaje, da oportunidades para aprender, explica los temas, encarga tareas y diseña la evaluación, pero luego el sujeto importante es el alumno que utiliza esas oportunidades, realiza la tareas, supera la evaluación y aprueba o reprueba a través de la evidencia de su aprendizaje.

Tabla No. 15. Recopilación conceptual tendencia Centrada en el Aprendizaje.

Metas	El aprendizaje de calidad por parte del alumno de los contenidos abordados.
Concepto de desarrollo	El desarrollo requiere de estructuras cognitivas previamente existentes por parte del aprendiz y esta mediado por la variedad de estrategias de enseñanza usadas en el proceso.
Contenido	Se definen según las necesidades
Relación maestro – participante	El primer sujeto es el profesor, que crea el ambiente de aprendizaje, da oportunidades para aprender, pero luego el sujeto importante es el alumno que utiliza esas oportunidades y aprende.
Metodología de enseñanza	Cambia para el profesor el hecho de centrarse de manera más directa e inequívoca en el aprendizaje del alumno.
Proceso evaluativo	A partir de la verificación de lo que el estudiante aprendió sobre los contenidos trabajados y a partir de lo que el maestro enseñó sobre los contenidos establecidos. Se aprende cuando se pueden corregir los propios errores a tiempo.

Fuente: Elaboración propia.

Instruccional: Existen muchos modelos de procesos de enseñanza desde el enfoque instruccional, pero la mayoría contienen los elementos básicos conocidos en inglés como ADDIE, un acrónimo de los pasos clave: Analysis (análisis), Design (diseño), Development (desarrollo), Implementation

(implementación) y Evaluation (evaluación). Estos pasos pueden seguirse secuencialmente, o pueden ser utilizados de manera ascendente y simultánea a la vez.

Tabla No. 16. Recopilación conceptual tendencia Instruccional.

Introducción del uso de las TICS en los procesos de enseñanza y aprendizaje, tanto en el ámbito académico como laboral.	
Metas	
Concepto de desarrollo	Asociado a las disposición tecnológica con que cuente con la entidad o persona, además de su familiarización con las TISC.
Contenido	Tan diverso y amplio como la persona y/o la organización lo desee.
Relación maestro – participante	Se establece desde el modelo tutorial, a partir de guías de enseñanza y el uso de las opciones tecnológicas tales como los foros, los chats, las teleconferencias, entre otros.
Metodología de enseñanza	Incursión de las herramientas informáticas que permiten la creación de plataformas virtuales (e- learnig) como alternativa para la formación tanto académica como empresarial.
Proceso evaluativo	Se define según las especificaciones que se establezcan en la personalización de la plataforma tecnológica elegida en cada caso, sin embargo en énfasis debe estar puesto en el proceso más que el resultado final, contando con la posibilidad de ajustes cuando se requieran.

Fuente: Elaboración propia.

Escuela Nueva: La Escuela Nueva tiene su origen entre fines del XIX y principios del XX como crítica a la Escuela Tradicional, y gracias a profundos cambios socio - económicos y a la aparición de nuevas ideas filosóficas y psicológicas, tales como las corrientes empiristas, positivistas, pragmatistas, que se concretan en las ciencias.

Esta concepción pedagógica, creada por Dewey (1859 - 1952) en EUA, centra el interés en el niño y en el desarrollo de sus capacidades; lo reconoce como sujeto activo de la enseñanza y, por lo tanto, el alumno posee el papel principal en el aprendizaje; esta tendencia transformó también las funciones que debe asumir el profesor en el proceso educativo y mostró la necesidad y la posibilidad de hacer cambios, sugiriendo así que la tarea del maestro debe ser proporcionar el medio “que estimule” la respuesta necesaria y dirija el aprendizaje.

Para esta tendencia pedagógica, la educación es un proceso social que asegura su propio desarrollo; y la escuela, como institución social, debe preparar al niño para que viva en su sociedad. La escuela misma es

concebida como una comunidad en miniatura, en la que se "aprende haciendo". Por eso es allí donde se deben concentrar los medios que contribuyen a que el niño aproveche los recursos que trae al nacer y a que utilice sus capacidades con fines sociales.

La pedagogía de Dewey se considera:

- Genética: la educación como un desarrollo que va de dentro (poderes e instintos del niño) hacia afuera;
- Funcional: desarrolla los procesos mentales teniendo en cuenta la significación biológica;
- De valor social: porque hay que preparar al individuo para ser útil a la sociedad.

El método educativo de la Escuela Nueva se basa en que el alumno tenga experiencias directas, que se le plantee un problema auténtico, que estimule su pensamiento, que posea información y haga observaciones; que las soluciones se le ocurran al alumno y que tenga oportunidades para comprobar sus ideas.

En esta corriente se inscribe Decroly, médico belga, quien aboga por la educación individualizada y el currículum globalizado; Cousinet, francés, impulsa el trabajo en grupo, el método libre y el espíritu investigativo.

Con estos conceptos surge una renovación metodológica que consiste en:

- Que el alumno adopte una posición activa frente al aprendizaje (activismo), pedagogía del descubrimiento, o del redescubrimiento.
- La educación debe basarse en intereses del alumno.
- El sistema educativo debe ser flexible: escuela a la medida.
- Se enfatiza la enseñanza socializada como complemento a la individualizada.
- Necesidad de globalizar los contenidos.
- La colaboración escuela - familia.
- Estas tendencias pedagógicas provocaron un giro sustancial en la pedagogía de la época y tuvieron repercusiones en todo el siglo; entre ellas Rodríguez A. G. incluye la aparición de métodos activos, técnicas grupales, la globalización curricular, el vínculo de la enseñanza con la vida, con la práctica, el énfasis de los aspectos motivacionales en la enseñanza y la educación no sólo de aspectos instructivos, sino los educativos.

La Escuela Nueva tiene limitaciones que se registran esencialmente en que provoca un espontaneísmo en la enseñanza, en la falta de una mayor orientación y control de las acciones del alumno, apreciándose también problemas en la estructuración de los contenidos, todo lo cual exige, y son

también limitaciones, un personal altamente calificado y buenas condiciones materiales.

Rol del docente: Dirige el aprendizaje. Responde preguntas cuando el alumno necesita. Propicia el medio que estimule la respuesta necesaria.

Rol del estudiante: Papel activo. Se prepara para vivir en su medio social. Vive experiencias directas. Trabaja en grupo de forma cooperada. Participa en la elaboración del programa según intereses. Moviliza y facilita la actividad intelectual y natural del niño. Se mueve libremente por el aula, realiza actividades de descubrir conocimiento.

Características de la clase: Resalta el estudio de los hechos, el papel de la experiencia del individuo. Se apoya en el interés de quien aprende. Se propicia la democracia y la participación en colectivo. Aprender haciendo es su divisa. Estructura el contenido en bloque en correspondencia con necesidades e intereses de los aprendices. Despierta el espíritu investigativo. Sitúa al alumno en una posición activa ante el aprendizaje (pedagogía de descubrimiento). Se adapta a particularidades del aprendiz (escuela a la medida). Utiliza métodos activos y técnicas grupales.

Tabla No. 17. Recopilación conceptual tendencia Escuela Nueva.

Metas	El desarrollo de las capacidades innatas en cada individuo.
Concepto de desarrollo	Progresivo y con apalancamiento en la interacciones sociales del aprendiz con su medio.
Contenido	Se definen en relación con las necesidades expresadas por los aprendices, en todo caso privilegiando el estudio de los hechos y la experiencia del sujeto.
Relación maestro – participante	El maestro dirige el aprendizaje. Responde preguntas cuando el alumno necesita. Propicia el medio que estimule la respuesta necesaria. El participante ejerce un rol activo a través de las vivencias directas con los objetos de conocimiento.
Metodología de enseñanza	Resalta el estudio de los hechos, el papel de la experiencia del individuo. Se apoya en el interés del aprendiz. Se propicia la democracia y la participación en colectivo. Aprender haciendo es su divisa.
Proceso evaluativo	Se evalúa por el proceso que lleva a cabo el aprendiz más que por el resultado obtenido.

Fuente: Elaboración propia.

Tecnología Educativa: Como tendencia pedagógica contemporánea, es el resultado de las aplicaciones de diferentes concepciones y teorías educativas

para la resolución de un amplio espectro de problemas y situaciones referidos a la enseñanza y el aprendizaje, apoyadas en las TIC's.

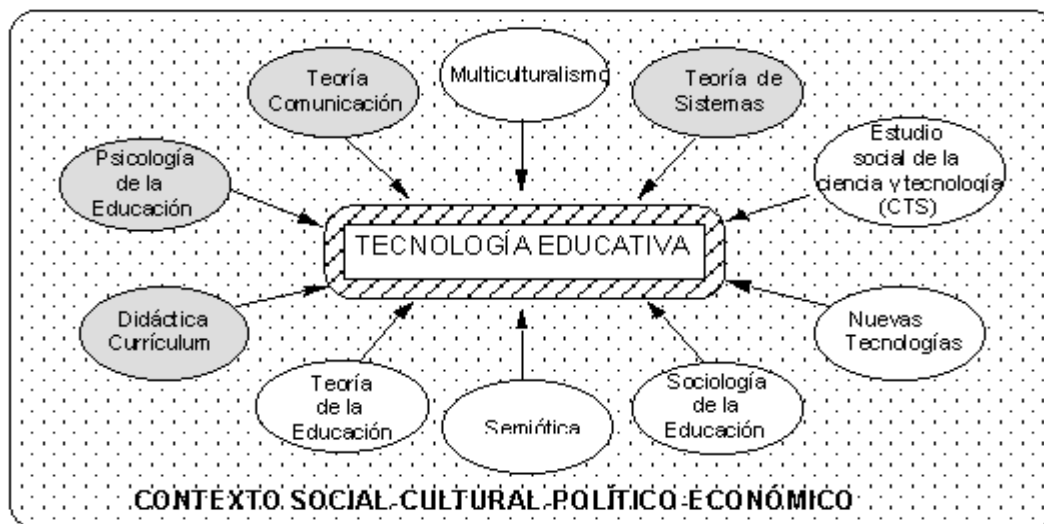
Su interés inicial se centra en elaborar una “tecnología de la instrucción” y en aportarle a la enseñanza una base más científica para hacer más productiva la educación, racionalizar los recursos y lograr que el proceso de enseñanza sea lo más eficiente posible.

Sin embargo, es claro que los medios de enseñanza, por sí mismos, no ejercen sustancial influencia sobre la calidad y la eficiencia de la enseñanza. Los medios técnicos no pueden ser vistos como algo aislado, “autosuficiente”, sino como algo integrante, componente de un proceso en el que cada cual juega su papel.

Desde mediados del siglo pasado, la evolución de la Tecnología Educativa ha dado lugar a diferentes enfoques o tendencias, pasando por la enseñanza audiovisual, la enseñanza programada, la tecnología instruccional y el diseño curricular o tecnología crítica de la enseñanza. Las aplicaciones de la Tecnología Educativa a la Pedagogía han sido diversas, dependiendo de las necesidades, contextos y objetivos a conseguir.

Según (PRENDES, 1998), las siguientes han sido las principales fuentes de influencia en la construcción de la Tecnología Educativa:

Gráfico No. 3. Contextos de la tecnología educativa.



Fuente: Internet tomado de <http://irispaolina.blogspot.com/>

La comprensión de la Tecnología Educativa como un enfoque integral del proceso docente considera no solo los medios de enseñanza, de forma

aislada, sino su lugar y función en el sistema, junto con el resto de los componentes del proceso de enseñanza.

Hay quienes entienden la Tecnología Educativa como aquel acercamiento científico basado en la teoría de sistemas, que proporciona al educador las herramientas de planificación, desarrollo y tecnología, para buscar mejorar los procesos de enseñanza y de aprendizaje a través del logro efectivo de los objetivos educativos, lo que le permite ser considerada como una tendencia pedagógica.

La conceptualización de la Tecnología Educativa ha sufrido bastantes cambios como consecuencia de la evolución de nuestra sociedad (que vive una etapa de rápido desarrollo tecnológico) y de los cambios que se han producido en las ciencias que la fundamentan.

Entre los cambios, se pueden destacar: la evolución de su conceptualización "desde un enfoque instrumentalista, pasando por un enfoque sistémico de la enseñanza centrado en la solución de problemas, hasta un enfoque más centrado en el análisis y diseño de medios y recursos de enseñanza que no sólo habla de aplicación, sino también de reflexión y construcción del conocimiento" (PRENDES, 1998), el paso de un preguntarse por el modo de uso de los aparatos a un preguntarse por los procesos educativos que se desarrollan, de considerar técnicas aplicables a cualquier situación y grupo a atender las diferencias individuales y asumir la importancia del contexto, y la evolución desde una fundamentación psicológica conductista hacia una perspectiva cognitivista.

CABERO (1999) señala que la Tecnología Educativa es un término integrador (en tanto que ha integrado diversas ciencias, tecnologías y técnicas: física, ingeniería, pedagogía, psicología...), vivo (por todas las transformaciones que ha sufrido originadas tanto por los cambios del contexto educativo como por los de las ciencias básicas que la sustentan), polisémico (a lo largo de su historia ha ido acogiendo diversos significados) y también contradictorio (provoca tanto defensas radicales como oposiciones frontales).

Tabla No. 18. Recopilación conceptual tendencia Tecnología Educativa.

Metas	Centrada en elaborar una “tecnología de la instrucción” y en aportarle a la enseñanza una base más científica para hacer más productiva la educación, racionalizando los recursos y logrando que el proceso de enseñanza sea lo más eficiente posible.
Concepto de desarrollo	Adquisición y puesta en juego de habilidades técnicas apoyadas en las competencias personales y los saberes previos del aprendiz.

Contenido	Científico- técnico, con enfoque a desarrollar competencias tecnológicas y humanas.
Relación maestro – participante	El maestro facilita el proceso apoyándose de manera primordial en las tecnologías y mostrando su aplicabilidad y las ventajas que ofrecen para el aprendizaje.
Metodología de enseñanza	Un acercamiento científico basado en la teoría de sistemas, que proporciona al educador las herramientas de planificación, desarrollo y tecnología.
Proceso evaluativo	Considera no solo los medios de enseñanza, de forma aislada, sino su lugar y función en el sistema, junto con el resto de los componentes del proceso formativo.

Fuente: Elaboración propia.

Sistema de instrucción personalizado: El Sistema de Instrucción Personalizada, o Plan Keller o PSI (Personalizedsystem of instruction), es una tendencia pedagógica contemporánea que nació en 1968 con los profesores Keller y Sherman.

Esta tendencia busca darle solución a los problemas de dirección y retención escolar, para afianzar el proceso enseñanza-aprendizaje mediante la flexibilización de los contenidos curriculares, siempre que sea necesario, o incluso contemplando la posibilidad de arreglos, en el momento preciso, para tornar a la instrucción personalizada.

Esta tendencia pedagógica surge como una respuesta reactiva a la enseñanza tradicional, que se ocupaba de a quién, de qué, cuándo y dónde enseñar, pero no de cómo debía hacerse. Keller sugería entonces que para determinar el “cómo” enseñar se debía recurrir a las ciencias de la conducta, haciendo al mismo tiempo uso correcto de aquellas tecnologías imprescindibles para ello.

En esta tendencia se considera a lo psicológico como un factor muy importante en la planificación y organización del proceso docente-educativo, puesto que toma en consideración los aspectos conductuales de la enseñanza, los procedimientos útiles para todo lo relacionado con la investigación y los sistemas de enseñanza totalizadores que tienen sus raíces en la teoría del reforzamiento, dado el interés por buscar y encontrar métodos y procedimientos idóneos para individualizar, tanto como se pueda, el proceso de la transmisión de información para que la huella dejada sea la mayor posible.

Esta tendencia pedagógica recurre sustancialmente a lo psicológico para sustentar y explicar, en lo fundamental, todo lo relacionado con la enseñanza,

el aprendizaje, la educación y la capacitación, de allí sus similitudes con el condicionamiento operante y la tecnología educativa.

El aprendizaje debe lograr una modificación del desempeño individual; para esto, la buena enseñanza depende de la eficiente organización de las condiciones estimulantes, de modo que el alumno salga de la situación de aprendizaje distinto de cómo entró.

La instrucción personalizada concibe al comportamiento determinado mediante un proceso de reforzamiento, en el cual lo que debe ser aprendido se distribuye en el tiempo en pequeñas unidades para su estudio, debidamente relacionadas y concatenadas entre sí para asegurar el éxito final del educando.

Siempre de lo más simple a lo más complejo, con aprendizaje distribuido en el tiempo, con pasos lógicos que atiendan las particularidades y peculiaridades de cada individuo, en correspondencia con su potencial biológico cognitivo, con controles periódicos y un sistema de retroalimentación facilitadora frecuente, todo lo cual se estructura con un único fin: que se cumplan los objetivos trazados.

Con el Sistema de Instrucción Personalizada se introducen importantes cambios en los papeles desempeñados por el profesor y el educando en el complejo proceso docente-educativo, asignándole al segundo un papel activo que trasciende el hecho de ser un simple oyente o anotador pasivo de la información que hasta él se hace llegar mediante los métodos y procedimientos más idóneos, con el propósito de convertirlo en un sujeto individualizado, capaz de posibilitarse con su praxis el propio desarrollo futuro, con una atención particular a las responsabilidades que contrae por el hecho de estudiar algo concreto, propiciando, al mismo tiempo, el desarrollo evolutivo de su autocontrol.

La tendencia al alto grado de individualización que se persigue alcanzar, no debe olvidarse que representa una insuficiencia de esta tendencia pedagógica, por su carácter absolutista, en el sentido de conllevar, en su esencia, el desconocimiento de los principios rectores de la dialéctica, imprescindible y necesaria, entre el individuo y el grupo del cual forma parte y con el cual se mueve, en el tiempo y en el espacio de manera existencial.

Tabla No. 19. Recopilación conceptual tendencia Sistema Personalizado.

Metas	Lograr que el participante sea un sujeto individualizado, capaz de posibilitarse con su praxis el propio desarrollo futuro, con una atención
--------------	---

	particular a las responsabilidades que contrae por el hecho de estudiar algo concreto.
Concepto de desarrollo	El desarrollo evolutivo de su autocontrol.
Contenido	Flexibilización de los contenidos curriculares, siempre que sea necesario.
Relación maestro – participante	El protagonista del proceso es el aprendiz que define sus tiempos y ritmos de aprendizaje El maestro aporta conocimientos específicos y muy puntuales al proceso si el participante llega a necesitarlos.
Metodología de enseñanza	Instrucción personalizada.
Proceso evaluativo	El aprendizaje debe lograr una modificación del desempeño individual, de modo que el alumno salga de la situación de aprendizaje distinto de cómo entró.

Fuente: Elaboración propia.

Pedagogía Autogestionaria: Para enseñar hay que hacerlo con bases científicas, atendiendo a la pedagogía que establece y aclara la concordancia que debe existir entre lo que se pretende enseñar y lo que se necesita y desea realmente aprender.

De allí que el pensamiento pedagógico autogestionario busque, con afán, la creación de una escuela completamente diferente a la tradicional, novedosa y audaz, apoyada en la autogestión, promotora del desarrollo de la responsabilidad de los educandos en relación con el aprendizaje de los mismos, que procura al mismo tiempo la formación de aquellos valores sociales que se precisan para la integración de un alto grado de colectivismo y una participación social de todos y para todos, de manera consciente y consecuente.

La Pedagogía Autogestionaria constituye, de manera sustancial, un cambio social, donde tienen cabida las iniciativas individuales y colectivas, en un movimiento económico, político, ideológico y social hacia el desarrollo más pleno de las múltiples facetas del individuo como ente en el seno de una sociedad en desarrollo sostenido.

La autogestión se define como la toma de conciencia, por la sociedad, de que puede y debe renovarse profundamente, a partir de una nueva forma de asunción por los individuos de su responsabilidad. Todo grupo social tiene determinado poder para modificar las condiciones de su devenir, lo cual trata de demostrarse en la práctica, a partir de la aplicación de iniciativas individuales y colectivas.

Esta pedagogía representa un cambio radical en cuanto a la relación de poder maestro-alumno, dado que en ella, el profesor tiene un papel menos directivo y renuncia a la posesión exclusiva del poder para ser éste compartido con el grupo. Él mismo se sitúa a disposición de los alumnos, a quienes ofrece sus conocimientos y también su ayuda para que logren sus objetivos. Se comporta como un animador que plantea preguntas y crea situaciones problemáticas, al tiempo que estimula y muestra situaciones probables y alternativas posibles.

Esta dinámica enriquece sus relaciones con el grupo, permitiéndole lograr de él resultados cuantitativa y cualitativamente superiores, siempre con base en un principio de demanda de honda significación psicológica.

En resumen, la Pedagogía Autogestionaria como tendencia pedagógica tiene como objetivo supremo la transformación del proceso educativo, al propiciar la integración participativa directa de todos los interesados (profesores, alumnos e incluso los padres), en la planificación, organización y desarrollo de todas las esferas de la vida práctica y espiritual-psicológica del educando, con estimulación de la autonomía y la creatividad, el análisis crítico y contrapuesto de los posibles distintos puntos de vista acerca de una misma situación, con lo que se rompen, de manera definitiva y productiva respecto al proceso de enseñanza-aprendizaje, las aptitudes pasivas y rutinarias de estudiantes y profesores.

Tabla No. 20. Recopilación conceptual tendencia Autogestionaria.

Metas	La transformación del proceso educativo, al propiciar la integración participativa y directa de todos los miembros de la comunidad educativa.
Concepto de desarrollo	El desarrollo es particular e individual, depende de condiciones previas de cada persona entre las cuales la motivación intrínseca por aprender es fundamental.
Contenido	Definido en razón de las necesidades y expectativas específicas de cada aprendiz.
Relación maestro – participante	El maestro debe propiciar la estimulación de la autonomía y la creatividad.
Metodología de enseñanza	Promotora del desarrollo de la responsabilidad de los educandos en relación con el aprendizaje de los mismos, que procura al mismo tiempo la formación de valores sociales.
Proceso evaluativo	En directa relación con las metas personales establecidas por el aprendiz para su proceso.

Fuente: Elaboración propia.

2.7. IMPORTANCIA DE LA PEDAGOGÍA DENTRO DEL SISTEMA DE FORMACIÓN INSTITUCIONAL

La necesidad de hablar de Andragogía, como cuestión diferente de la Pedagogía, se basa en la distinción de los propósitos, fines, formas de atención, tipos de materiales y formas de evaluación de sus aprendizajes. Definitivamente el proceso educativo en los adultos requiere tomar en cuenta sus características bio - psico - sociales y sus experiencias anteriores, presentes y futuras o deseables.

La Andragogía es semejante a la pedagogía en ciertos aspectos. Por ejemplo: las dos persiguen un mismo fin que es el enseñar independientemente de la edad y ambas comparten en sus inicios teorías que les permiten sustentarse.

Por esto se puede concluir que si utilizamos pedagogía en los niños y adolescentes, y andragogía en las personas adultas, nada impide que se utilice pedagogía en personas adultas por ejemplo cuando de alfabetizan y andragogía cuando en el nivel secundario se envían a realizar tesis de investigación. Todo dependerá del momento y de la decisión y/o capacidad del docente para elegir cualquiera de las dos, sin que en ello influya la edad de una persona.

Ernesto Yturralde (2007) comenta: “*Andragogía es al adulto, como Pedagogía al niño*”. Los procesos de aprendizaje varían de acuerdo con las edades. En edades tempranas los niños se someten al sistema educativo, mientras que los adultos, con mayor o menor intensidad, buscan el conocimiento para su inmediata aplicación práctica que les permita generar cambios o mejoras a sus actividades, tareas, oficios o profesiones.

Se discute sobre Pedagogía y Andragogía como si fueran aspectos contrapuestos, cuando realmente lo que se contraponen son los métodos de enseñanza clásica frente a nuevos métodos participativos, considerando el entorno social en que el individuo se desarrolla.

Esto también es aplicable a la enseñanza en niños, por lo que se precisa encontrar un término medio donde las características positivas de la Pedagogía sean preservadas y las innovaciones de la Andragogía sean introducidas para mejorar los resultados de todo el Proceso Educativo en su conjunto, que indudablemente aporta experiencias realizables, sobre todo en nuestro contexto que aborda profundos cambios en la Educación, con la integración de modelos y nuevos métodos de universalización de la enseñanza.

Para el adulto, en términos generales, existe una clara conciencia de buscar ser más competitivo en la actividad que realice, más aún si el proceso de aprendizaje es patrocinado por una organización que espera mejorar su

posición competitiva, mejorando sus competencias laborales, entendiendo como competencias el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes orientadas a un desempeño superior en su entorno laboral, que incluyen tareas, actividades y responsabilidades, que contribuyen al logro de los objetivos clave buscados.

El rol del participante adulto, en el proceso de aprendizaje, es diferente y se proyecta con un mayor alcance que el de ser un receptor pasivo, tomador de apuntes, conformista, resignado memorista o simple repetidor de las enseñanzas impartidas por un Instructor, Docente o Facilitador. La participación implica el análisis crítico de las situaciones planteadas, a través del aporte de soluciones efectivas.

“La Andragogía como un proceso continuo de excelencia, conlleva la misión final, de proveer un mejor nivel de vida personal y laboral del discente”. Ernesto Yturralde

Hoy se confirma que el individuo se mantiene en un permanente proceso de aprendizaje. Yturralde refiere el concepto de la Antropogogía definido por Félix Adam como: "La ciencia y el arte de instruir y educar permanentemente al hombre, en cualquier período de su desarrollo psico-biológico y en función de su vida natural, ergológica y social".

Yturralde insiste en que no basta proveer de educación únicamente a las juventudes, es fundamental crear sistemas de educación continua para lograr el desarrollo de las sociedades, permitiendo a través del aprendizaje permanente, el mejoramiento de las condiciones de vida del individuo dentro de las sociedades, como un proceso de mejoramiento continuo. El desarrollo de los pueblos y sus niveles de competitividad se fundamentan en la competitividad del individuo.

Los procesos andragógicos estimulan el razonamiento, promueven la discusión constructiva de las ideas, favoreciendo al diálogo, origina puntos de vista, ideas e innovaciones y al mismo tiempo conduce a replantear propuestas como resultado de la confrontación de saberes individuales y de conclusiones grupales.

Según Carlos Alvarez Zayas, en su texto de 1996, “Hacia una Escuela de Excelencia”, la sociedad dispone de un conjunto de instituciones para el desarrollo del trabajo educativo: la escuela, la familia o la sociedad en su conjunto, mediante las organizaciones políticas, de masas, religiosas, Entre otras.

Cuando participan todas estas instituciones al mismo tiempo la denominamos **educación en sentido amplio**. A estas tres instituciones sociales

relacionadas dialécticamente les corresponde la tarea de formar al hombre, desempeñando cada una de ellas un papel esencial en dependencia de las condiciones que en cada momento existan.

A la escuela se le asigna la misión fundamental de la educación de las nuevas generaciones y de ser el centro de su ejecución por su carácter sistémico y porque en la misma se desenvuelven profesionales de esta actividad, que están armados de la teoría pedagógica y pueden desempeñar su labor de un modo más eficiente, esta es la **educación en sentido estrecho**.

Continúa Álvarez afirmando que la formación de los ciudadanos de un país es una de las tareas priorizadas de cualquier sociedad. Una nación moderna requiere que todos sus miembros posean un cierto nivel cultural que le posibilite desarrollar una labor eficiente. Un país desarrollado o que aspire a serlo tiene que plantearse el objetivo de que todos sus miembros estén capacitados para ejecutar un determinado papel entre las múltiples funciones que se llevan a cabo en el seno de dicha sociedad.

Menciona igualmente Álvarez, que la formación del hombre, tanto de su pensamiento como de sus sentimientos, para que sea eficiente, no se debe desarrollar espontáneamente, se hace necesario que sea ejecutada sobre bases científicas y con un carácter sistémico. El proceso mediante el cual se forma sistémicamente a las generaciones de un país se denomina proceso docente-educativo o proceso de enseñanza-aprendizaje, dentro del cual la Pedagogía es la ciencia que estudia el proceso educativo, es decir la que estudia la formación, en general, de la personalidad de los hombres y la Didáctica es la ciencia que estudia el proceso docente- educativo, que es el proceso educativo organizado y sistémico, siendo entonces esta una rama de la pedagogía.

El mismo autor, en su texto, “La escuela en la vida” afirma que para que un individuo se considere preparado es necesario que se haya apropiado de parte de la cultura que lo ha precedido y, consecuentemente conozca una profesión, que sea instruido.

Un hombre es instruido, cuando puede resolver los problemas presentes en su actividad cotidiana, es decir, cuando domina su profesión y la aplica en un contexto específico. Lo primero que tiene que resolver el proceso formativo, con vistas a preparar al hombre, es “dar carrera para vivir”.

Requiere, además, y como resultado de esa misma apropiación, que desarrolle todas sus facultades o potencialidades funcionales, tanto espirituales como físicas. El hombre será inteligente si se le ha formado mediante la utilización reiterada de la lógica de la actividad científica, de la actividad laboral, profesional. Esa potencialidad funcional para ejecutar una

acción, para resolver un problema, es sólo posible apoyado en el conocimiento de una rama del saber humano, de una profesión. Para estar preparado se requiere, por tanto, ser instruido y, además, haber desarrollado sus potencialidades funcionales o facultades.

La instrucción es el proceso y el resultado, de formar a los hombres en una rama del saber humano, de una profesión, de “dar carrera para vivir”. El desarrollo, es el proceso y el resultado de formar hombres en plenitud de sus facultades tanto espirituales como físicas, de “templar el espíritu y el cuerpo”. La instrucción y el desarrollo se forman juntos e interactuando, aunque ambos mantienen una relativa autonomía y personalidad propia. En este orden de ideas, dice el autor, la educación es el proceso y el resultado de formar al hombre para la vida, de “templar el alma para la vida”, en toda su complejidad.

Expone Álvarez de Zaya, que el proceso en el cual el hombre adquiere su plenitud, es el denominado proceso de formación, y que dicho proceso es el que habilita a una persona para desempeñarse en todos los ámbitos de su vida, es decir, es la suma de los espacios personales y laborales puestos en práctica a través de las dimensiones instructiva, educativa y desarrolladora.

En otras palabras, el proceso formativo, atendiendo a su fin, se manifiesta en tres procesos: el proceso educativo o educación, el proceso desarrollador o desarrollo y el proceso instructivo o instrucción, cada uno de los cuales posee personalidad propia, pero que tienen lugar a la vez, relacionados entre sí e influyéndose mutuamente.

Las tres funciones del proceso formativo se relacionan dialécticamente entre sí como consecuencia, en primer lugar, de lo que tienen en común, son propiedades que se manifiestan en procesos formativos; y en segundo lugar se diferencian, ante todo, en su intención, en lo que persiguen: lo **educativo**, la formación del hombre para la vida; lo **instructivo**, la formación del hombre como trabajador, para vivir; y lo **desarrollador**, la formación de sus potencialidades funcionales o facultades para la interrelación con los otros en el mundo.

Expone el autor que esas diferencias generan entre ellos contradicciones de naturaleza dialéctica, que promueven su movimiento. La contradicción que existe entre la educación y el desarrollo, se resuelve por medio de la tercera función, de la instrucción, la más operativa de todas ellas, conformando de esa manera una triada dialéctica: educación, desarrollo e instrucción.

El proceso formativo también se puede clasificar atendiendo al nivel teórico, científico y de sistematicidad con que se desarrollan en: el proceso educativo escolar y el proceso formativo no escolar; el proceso formativo escolar, a su

vez, se clasifica en tres: El proceso docente-educativo, el proceso extradocente y el proceso extraescolar.

El proceso formativo escolar es el proceso, de carácter sistémico y profesional fundamentado en una concepción teórica pedagógica generalizada intencionalmente dirigida a preparar a las nuevas generaciones para la vida social y en primer lugar para el trabajo. El proceso formativo escolar a su vez se puede clasificar en tres: el proceso docente-educativo, el proceso extradocente y el proceso extraescolar.

El proceso docente-educativo: proceso formativo escolar que del modo más sistémico se dirige a la formación social de las nuevas generaciones y en él el estudiante se instruye, desarrolla y educa. El proceso extradocente: proceso formativo escolar que se desarrolla con un menor grado de sistematicidad; por ejemplo la participación de los estudiantes en el coro de la escuela, cuyo desarrollo no pertenece a ninguna materia en específico. El proceso extraescolar: proceso formativo escolar que se desarrolla fuera de la escuela, aunque es dirigido por ella y posee un menor grado de sistematicidad.

2.8. IMPORTANCIA DE LA DIDÁCTICA DENTRO DEL SISTEMA DE FORMACIÓN INSTITUCIONAL

La Didáctica es la ciencia que estudia el proceso docente- educativo. Es decir, mientras la Pedagogía estudia todo tipo de proceso educativo, en sus distintas manifestaciones, la Didáctica atiende solo al proceso más sistémico, organizado y eficiente, que se ejecuta sobre fundamentos teóricos y por personal especializado: los profesores. Álvarez de Zayas (1997), define la didáctica como la ciencia que tiene como objeto el proceso docente-educativo dirigido a resolver la problemática que se le plantea a la escuela: La preparación del hombre para la vida, pero de un modo sistémico y eficiente. Este proceso se convierte en el instrumento fundamental, dado su carácter sistémico, para satisfacer el encargo social.

En el proceso docente-educativo se pueden apreciar, a través de la observación inmediata del mismo, la actividad del estudiante para instruirse: el aprendizaje. Es decir, el aprendizaje, es la actividad que ejecuta el estudiante para formarse, se puede apreciar, también, la actividad del profesor que guía ese aprendizaje a la que se denomina enseñanza.

Entonces, la Didáctica es ciencia porque tiene su objeto propio, el proceso docente-educativo, y una metodología que es consecuencia de las leyes inherente de ese objeto y que relaciona sus componentes.

Álvarez Zayas, en su texto de 1996, “Hacia una Escuela de Excelencia”, define el proceso docente-educativo como aquel proceso que como resultado

de las relaciones sociales que se dan entre los sujetos que participan, está dirigido, de un modo sistémico y eficiente, a la formación de las nuevas generaciones, tanto en el plano educativo como instructivo (objetivo), con vista a la solución del problema social: encargo social, mediante la apropiación de la cultura que ha acopiado la humanidad en su desarrollo (contenido); a través de la participación activa y consciente de los estudiantes (método); planificada en el tiempo y observando ciertas estructuras organizativas estudiantiles (forma); y con ayuda de ciertos objetos (medio); y cuyo movimiento está determinado por las relaciones causales entre esos componentes y de ellos con la sociedad (leyes), que constituye su esencia.

Es por lo tanto tarea fundamental de la Didáctica, estructurar los distintos componentes que caracterizan el proceso: el objetivo, el problema, el contenido, el método, la forma, el medio y la evaluación, de modo que se pueda satisfacer el encargo social, de lograr el objetivo apoyándose para ello en las leyes inherentes al proceso.

La necesidad, el encargo social, genera la primera característica del proceso docente-educativo: **el objetivo**. El "objetivo" es la aspiración, el propósito, que se quiere formar en los estudiantes.

Para lograr ese objetivo el estudiante debe formar su pensamiento, sus capacidades y ello se alcanza, como indica la práctica milenaria escolar, mediante el dominio de una rama del saber, de una ciencia, de parte de ella, o de varias interrelacionadas, a esto le llamamos el "**contenido**" del aprendizaje, de la enseñanza, en fin, del proceso docente-educativo.

El objetivo está vinculado con "**el problema**", este es la situación que presenta un objeto que genera una necesidad en alguien que se relaciona con ese objeto. Así pues, el encargo social es un problema porque en este se concreta la necesidad que tiene la sociedad de formar a sus ciudadanos con determinada instrucción. El problema es el punto de partida para diseñar el proceso docente-educativo y se convierte en el tipo de método fundamental de aprendizaje.

El proceso docente-educativo, es el proceso mediante el cual se debe alcanzar el objetivo, cuando el estudiante se apropia del contenido. Este debe tener un cierto orden, una determinada secuencia. Este ordenamiento, del proceso docente-educativo se le denomina "**método**".

El proceso docente-educativo se organiza en el tiempo, en un cierto intervalo de tiempo, en correspondencia con el contenido a asimilar y el objetivo a alcanzar; así mismo, se establece una determinada relación entre los estudiantes y el profesor, es decir, cuántos estudiantes estarán en el aula en

un momento determinado, estos aspectos organizativos más externos se denominan "**forma de enseñanza**".

El proceso docente-educativo se desarrolla con ayuda de algunos objetos, como son, el pizarrón, la tiza, los equipos de laboratorios, el retroproyector, etc., todo lo cual se denomina "**medio de enseñanza**". Por último, se hace necesario constatar el grado de cumplimiento del objetivo y los propósitos del proceso formativo y esto se denomina "**evaluación del aprendizaje**".

Por otra parte, en Didáctica, la ley es la relación entre los componentes del proceso docente- educativo o entre éste y el medio, que explica esencialmente el por qué se comporta de un modo determinado dicho proceso. Los componentes propios del movimiento del proceso: método, forma y medio describen su desarrollo; las leyes, explican el por qué de dicho movimiento, es decir, sus causas.

Los componentes y las leyes constituyen el contenido esencial de la teoría de la Didáctica. Lo que determina el movimiento del proceso son las leyes pedagógicas, que expresan las relaciones que se dan entre los componentes del proceso.

Gráfico No. 4. Componentes de un programa de formación.



Fuente: Dr. Pedro Alfonso Alemán – Universidad Pinar del Río de Cuba 2010

LA PRIMERA LEY

Relaciones del proceso docente-educativo con el contexto social: La institución docente y el proceso que en la misma se desarrolla existen para satisfacer la necesidad de la formación de los ciudadanos de una sociedad: el encargo social, la necesidad social, como problema, determina el carácter del

proceso docente-educativo y en primer lugar su intención, su aspiración: los objetivos, del cual se derivan el resto de los componentes del proceso.

Al respecto menciona el autor, “la principal actividad del hombre en la vida es el trabajo, como proceso en el que transforma la naturaleza para satisfacer sus necesidades y posibilita, a la vez, conocer esas necesidades. Para que el trabajo sea eficiente y eficaz, se hace necesario que el método que en el mismo se desarrolle sea el propio de la ciencia. El trabajo, como vía para resolver los problemas sociales tiene en la ciencia su método fundamental”.

SEGUNDA LEY

Relaciones entre los componentes del proceso docente-educativo: Como consecuencia de la primera ley cada unidad organizativa del proceso docente-educativo, como sistema, debe preparar al estudiante para enfrentarse a un tipo de problemas y resolverlos, la organización del proceso, en cada asignatura, se hará en correspondencia con los distintos tipos o familias de problemas que en el contexto de esa asignatura se enfrentará la persona que se va a formar.

Esta ley establece las relaciones de los componentes que garantizan que el estudiante alcance el objetivo propuesto, es decir, que al finalizar el proceso formativo este en capacidad de resolver los problemas propios de ese tema, unidad o módulo. En el ámbito de la formación empresarial, esos problemas o temas deberán guardar estrecha y clara relación con los problemas organizacionales y contribuir al logro de los propósitos y metas de la Entidad.

TERCERA LEY

Relación entre la integración y la derivación del proceso docente-educativo: El egresado de la escuela trabaja en la vida, en el contexto social, esta inmerso en una organización específica, que a su vez cumple con un encargo social. El acercamiento paulatino a esa vida, de tema a tema, en el desarrollo del proceso docente-educativo es la esencia de esa ley.

La vida es el todo, es la realidad tal como ella se manifiesta. La preparación para la vida se desarrolla en el proceso docente- educativo por parte, por pedazos. Estas partes son los temas, las asignaturas y disciplinas.

A partir de esta ley, la dirección eficiente del proceso docente-educativo se expresa cuando un tema se relacione con los otros de modo tal que la asignatura sea no la mera suma de temas sino un sistema que tienda en su integración a acercarse a la vida; así la disciplina, debe ser un sistema de asignaturas; y el plan de estudio, como un todo, un sistema de disciplinas.

En el ámbito laboral, esta relación debe darse de manera precisa en relación con las funciones asignadas a cada cargo, es decir, la dirección del proceso

docente – educativo debe expresarse en concordancia con los objetivos y propósitos esenciales de cada cargo.

Cada tema o asignatura tiene como contenido, una modelación, una abstracción de la realidad, siendo este el camino lógico e imprescindible para poder profundizar en la esencia de lo que se estudia; sin embargo, esa misma abstracción o modelación separa al estudiante de la vida, del trabajo, de sus valores e intereses. La solución de esa contradicción es la sistematización (integración) paulatina del proceso docente-educativo, cuyos contenidos se vayan acercando a la realidad con todas sus complejidades y múltiples facetas.

CUARTA LEY

Relación entre la instrucción y la educación: El proceso educativo, el proceso formativo es el más complejo dentro del proceso docente-educativo y está dirigido a la formación de personalidades integrales en todos sus aspectos tanto en el sentido del pensamiento como de los sentimientos, incluye por tanto a lo instructivo dentro de él.

Lo instructivo cuya intención es el desarrollo del pensamiento es limitado para comprender el proceso de la formación de la personalidad. Sin embargo, a la educación se arriba a través de la instrucción. Son dos procesos que se dan unidos.

Para que el contenido objeto de asimilación sea un instrumento de lo educativo, no puede ser ajeno al estudiante, tiene que ser significativo para el alumno. Si el contenido es el objeto de asimilación este tiene que ser connotado por el estudiante, tiene que estar asociado a la necesidad del escolar. La transformación de la situación, inherente al nuevo contenido, para que sea un problema para el estudiante, tiene que reflejar la necesidad (el motivo) que el alumno tenga para aplicarse a él.

Un nuevo contenido que no se identifique con la cultura, la vivencia, el interés, la necesidad, el motivo, los valores, del estudiante, es decir que no se connota, no se convierte en instrumento de la educación del escolar. Motivar al estudiante es ser capaz, por parte del docente, de significar la importancia que posee, para el alumno, el nuevo contenido, para la solución de sus problemas. Si el nuevo contenido no le es significativo al escolar, nunca será educativo; quizás pueda asimilarlo, reproducirlo, pero este no se convertirá en instrumento de la transformación del medio, de su realización y por lo tanto no será formativo.

Motivar es establecer las relaciones afectivas del formado con el proceso cognitivo, con la instrucción; es convertir en necesidad del alumno el dominio del contenido. La esencia del motivo no está en el plano cognitivo, en el

contenido en sí, como interés en conocer el objeto, sino en la significación que tiene este para el estudiante, es decir, en los motivos más profundos en la personalidad del formado, lo que se expresa en un pensamiento con una alta carga afectiva, emotiva, que es en definitiva el verdadero motivo.

Esto significa, que en el ámbito laboral, es necesario lograr que el docente conecte el proceso formativo con sus propósitos y metas, tanto desde lo laboral como desde lo personal a fin de que la motivación sea interna y únicamente una respuesta a la obligatoriedad del proceso como tal, con lo que, dicho sea de paso, se está dando al traste con la esencia pedagógica del proceso formativo como tal.

Y UNOS PRINCIPIOS:

El centro del proceso es el sujeto, su aprendizaje y el desarrollo integral de su personalidad. El estudiante juega el rol protagónico bajo la orientación, guía y control del profesor.

Contenidos científicos y globales que conduzcan a la instrucción en conocimientos y capacidades para competir con eficiencia y dignidad y actuar consciente y críticamente en la toma de decisiones en un contexto siempre cambiante.

Unidad de lo afectivo y cognitivo, donde la formación de valores, sentimientos y modos de comportamiento reflejen el carácter humanista del sujeto.

El proceso formativo es un proceso social, el sujeto se apropia de su cultura social y encuentra las vías para la satisfacción de sus necesidades.

Preparación del sujeto para la vida, integrando lo social y lo individual, en la construcción de su proyecto de vida en el marco del proyecto social.

Poseer claridad frente a todas las invariantes del proceso de enseñanza-aprendizaje al interior de una organización, se materializa en un diplomado que dirigo a los formadores de la Alcaldía de Medellín con el fin de ofrecerles las herramientas que desde la ciencia didáctica permitan garantizar una formación más científica y lograr el impacto deseado que se persigue en el proceso.

2.9. IMPORTANCIA DE LA ANDRAGOGIA DENTRO DEL SISTEMA DE FORMACIÓN INSTITUCIONAL

La educación no es solo cuestión de niños y adolescentes, el hecho educativo es un proceso que actúa sobre el hombre a lo largo de toda su vida, por lo tanto la naturaleza del hombre indica que puede continuar aprendiendo durante toda su vida sin importar su edad cronológica.

Etimológicamente, la palabra adulto proviene de la voz latina *adultus*, cuyo significado es *crecer*. El crecimiento biológico del ser humano finaliza en un momento determinado, al alcanzar el máximo desarrollo de su fisiología y morfología orgánica; sin embargo desde el punto de vista psico-social, el crecimiento del ser humano, a diferencia de otras especies, se manifiesta ininterrumpida y permanentemente.

La educación solía definirse como un proceso por medio del cual las sociedades transmitían a sus nuevos miembros, a través de instituciones docentes, una serie de conocimientos, lineamientos y directrices que les servían como normas e instrumentos de desempeño en sus diarias labores. Por lo tanto, la educación comprendía patrones de comportamiento previamente establecidos por grupos de mayor experiencia, patrones que debían ser asimilados y puestos en práctica por los estudiantes.

Se consideraba que la educación era solo cuestión de niños, que la única institución para impartirla era la escuela y que el ser humano era educable solo en un periodo de su vida, pero este concepto ha sido totalmente revaluado.

Hoy es claro que el hecho educativo es un proceso que actúa sobre el hombre a lo largo de toda su vida y no hay momento en las diversas fases de la existencia en que se sienta libre de las influencias del medio. Se sabe que se producen cambios aún en plena ancianidad respecto a nuestras creencias, nuestras opiniones, costumbres y hábitos.

El escritor William Ospina, su texto: “Una reflexión sobre Colombia desde la educación” al referirse a la educación en Colombia, hace un señalamiento sobre la estructura de la educación tradicional, en la que se suele postular que “hay una edad para aprender y una edad para aplicar lo aprendido y para beneficiarse de lo aprendido. Hay una edad en la que no sabemos y una edad en la que ya no necesitamos aprender”. El estudio suele ser mirado como una época de sacrificio en la que nos preparamos para los tiempos en que nos será dada la libertad, la autonomía y el pleno disfrute de la vida. Esto hace que se la mire no como algo pleno en sí mismo sino sólo como un momento de transición, a veces, incluso, como un mal necesario”.

Por el hecho de haberse confundido escolarización con educación, se ha impedido una mayor evolución y expansión de las ciencias de la educación. En su mayoría, la escolarización de adultos se ha debido a la necesidad de los mismos de adaptarse a la sociedad siendo obligados a regresar a la escuela. Sin embargo, la educación de adultos no puede quedar reducida a la escolarización. Francisco Gutierrez citando a Freire, afirma “Todo saber auténtico lo es desde el momento en que se torna praxis... Mientras más reflexiona el hombre sobre la realidad, sobre su situación concreta, más

emerge plenamente consciente, comprometido, listo a intervenir en la realidad para cambiarla”.

La evidencia científica demuestra que el hombre tiene la capacidad para continuar aprendiendo durante toda su vida, concediendo a los primeros años su increíble y enorme importancia en el desarrollo mental, pero reconociendo que los años de la madurez no dejan de tener también su oportunidad.

Afirma Adolfo Alcalá en su trabajo “La praxis andragógica en los adultos de edad avanzada”, que la Andragogía (del griego *άνήρ* "hombre" y *ἀγωγή* "guía" o "conducción") se entiende entonces como la ciencia y el arte que siendo parte de la Antropogogía y estando inmersa en la educación permanente, se desarrolla a través de una praxis fundamentada en los principios de participación, horizontalidad y flexibilidad; cuyo proceso, al ser orientado con características sinérgicas por el facilitador del aprendizaje, permite incrementar el pensamiento, la autogestión, la calidad de vida, y la creatividad del participante adulto, con el propósito de proporcionarle una oportunidad para que logre su autorrealización.

La Andragogía por ser independiente del nivel de desarrollo psíquico y por partir del nivel de desarrollo cognitivo, genera una nueva actitud del hombre frente al problema educativo. La Andragogía estudia la educación de las personas adultas hasta la madurez.

Para que se dé la Andragogía en la persona adulta, hay que tomar en cuenta si ésta es analfabeta o no, por cuanto al hablar de adulto en andragogía, éste se lo entiende como un universitario, un profesional, alguien con cierto grado de instrucción. Se considera entonces a la Andragogía como la disciplina que se ocupa de la educación y el aprendizaje del adulto (18 años en adelante), a diferencia de la Pedagogía que se aplica a la educación del niño. El Andragogo es el guía el facilitador que planifica, administra y dirige. Como estrategias metodológicas utiliza la enseñanza, aprendizaje y el autoaprendizaje. Al ser el facilitador y el participante dos personas adultas, comparten experiencias.

Algunos autores que intentan definir a la Andragogía expresan:

Márquez, dentro del Primer Encuentro Nacional de Educación y Pensamiento - 9 al 11 de julio de 1998 - Santo Domingo, República Dominicana, afirma: (...)”Es la disciplina educativa que trata de comprender al adulto(a), desde todos los componentes humanos, es decir como un ente psicológico, biológico y social”.

Adolfo Alcalá, en su ponencia "Es la Andragogía una Ciencia?", afirma: (...) (la praxis andragógica es)... "un conjunto de acciones, actividades y tareas que al

ser administradas aplicando principios y estrategias andragógicas adecuadas, hace posible facilitar el proceso de aprendizaje en el adulto".

Por su parte, en "Andragogía no Pedagogía" (1972), Malcolm Knowles, enfatiza: "La Andragogía es el arte y ciencia de ayudar a aprender a los adultos, basándose en suposiciones acerca de las diferencias entre niños y adultos."

2.10. EL MODELO ANDRAGÓGICO

Gráfico No. 5. Funcionamiento del modelo andragógico.



Fuente: Elaboración propia.

Los componentes:

Un modelo de enseñanza – aprendizaje con bases andragógicas debe contar con los siguientes elementos:

- a) El participante adulto,
- b) El andragogo
- c) Los participantes y
- d) El entorno

a) **El participante adulto:** Es el principal recurso en el proceso de aprendizaje. El participante se apoya en sus propios conocimientos y experiencias pasadas. El participante debe continuar con la explotación y descubrimiento de sus potenciales: talentos y capacidades. Es por ello que todo aprendizaje sólo puede efectuarse si existe continuidad y total

congruencia, en el nivel del SER como del HACER. El adulto está en el centro del aprendizaje.

- b) **El andragogo:** Es un Facilitador competente en el proceso de transferencia de conocimientos y transferencia de experiencias. El andragogo dejó de ser el instructor, pues debe desempeñar varios roles: facilitador, transmisor de informaciones, agente de sensibilización, agente del cambio, agente de relación, tutor, coach, mentor.

El andragogo planifica y organiza la actividad educativa, cuyo actor principal es el participante, facilita las interacciones interpersonales. "Se puede contar con el andragogo como persona-recurso en muchas situaciones, considerándolo igualmente, como un participante en el proceso continuo de aprendizaje."

El andragogo facilita las interacciones interpersonales y organiza la actividad educativa, cuyo principal actor, como lo señalamos, es el participante, como socio del aprendizaje.

"En un medio ambiente educativo, en donde el grupo tiene su parte de responsabilidad, todo participante puede convertirse en un recurso para el otro. Los intercambios proporcionan una transacción dinámica.

c) Los participantes

Los participantes se proyectan como fuentes de recursos, debido al cúmulo de experiencias. Los adultos reunidos en grupos de participantes, constituyen en sí mismo un conjunto de recursos, debido a sus experiencias previas y de su voluntad para aprender, es por ello que cada uno de los miembros del grupo se convierte en un agente del aprendizaje, en lo referente al contenido o al proceso propiamente.

Puesto que la unidad de análisis del aprendizaje adulto son los procesos de interacción social, cada participante puede convertirse en un recurso para el otro y este intercambio proporciona una transacción dinámica del conocimiento.

Estos componentes del modelo no deben entenderse como entes asilados; sino en constante interacción dentro de un espacio ínter subjetivo y social, de manera que el aprendizaje adulto se transforme en una experiencia del individuo que ocurre en interacción con un contexto o ambiente; de esta tesis se desprende que la actividad cognitiva del individuo no puede estudiarse sin tener en cuenta los contextos relacionales, sociales y culturales en que se lleva a cabo.

Los adultos tienen diferentes estilos de aprendizaje; unos prefieren hacerlo en grupos, otros individualmente, algunos optan por la experimentación y otros requieren asesoría; cada vez toma más interés la capacitación en el puesto de trabajo.

Para cada enfoque es necesario programas ajustados a ellos que se adecuen a los estilos de los participantes que serán más receptivos cuando perciban que los objetivos del programa de formación responden a sus necesidades y expectativas.

d) El entorno

En un entorno educativo, en donde el grupo tiene su grado de responsabilidad, cada uno de los participantes puede convertirse en un recurso creando una simbiosis vertical y horizontalmente. Los intercambios que generan, producen transferencias dinámicas de doble vía.

La creación de un ambiente socio-emotivo adecuado es necesaria para hacer propicio el proceso de aprendizaje, los espacios físicos ayudan de igual manera, así como los recursos tecnológicos con los que se cuentan, influyen los colores, el clima, la comodidad, la tranquilidad.

El medio ambiente. Si la creación de ambiente socio-emotivo es necesario para hacer propicio el aprendizaje, también los espacios físicos y los instrumentos tecnológicos constituyen factores importantes para facilitar el aprendizaje.

Es posible distinguir tres (3) tipos de medio ambiente:

- El medio ambiente inmediato, creado para realizar el aprendizaje, es decir, la actividad educativa.
- El segundo se relaciona con el organismo educativo que facilita los recursos y los servicios humanos y materiales.
- El tercer tipo comprende a las instituciones y a las agrupaciones sociales.

El aprendizaje adulto desde la Andragogía se basa en:

Gráfico No. 6. El aprendizaje de adultos.



Fuente: Elaboración propia.

Aprender a Conocer: Desarrollar habilidades, destrezas, hábitos, actitudes y valores que le permitan al adulto adquirir las herramientas de la comprensión como medio para entender el mundo que lo rodea, comunicarse con los demás y valorar la importancia del conocimiento y la investigación.

Aprender a Aprender: Desarrollar habilidades, destrezas, hábitos, actitudes y valores que le permitan adquirir o crear métodos, procedimientos y técnicas de estudio y aprendizaje para que puedan seleccionar y procesar información eficientemente, comprender la estructura y el significado del conocimiento a fin de que lo pueda discutir, negociar y aplicar. El aprender a aprender constituye una herramienta que le permite al adulto seguir aprendiendo toda la vida.

Aprender a Hacer: De esta manera puede desarrollar sus capacidades de innovar, crear estrategias, medios y herramientas que le dan la posibilidad de combinar los conocimientos teóricos y prácticos con el comportamiento socio cultural, desarrollar aptitudes para el trabajo en grupo, la capacidad de iniciativa y de asumir riesgos.

Aprender a Ser: Que podemos comparar con el saber estar que se basa en el desarrollo de la integridad física, intelectual, afectiva y social; teniendo en cuenta las relaciones que establece con todo el entorno; tanto laboral como en la sociedad; y ética del sujeto en su calidad de adulto, de trabajador, como miembro de una familia, de estudiante, como ciudadano.

En el diseño de los dispositivos de formación se debe tener en cuenta las leyes de la Andragogía que enuncia Calderón (1998):

Ejercitación: Se recuerda con mayor claridad y por un espacio mayor de tiempo lo que se ha repetido y ejercitado, sobre todo vinculado con la solución de una actividad práctica, pues ello eleva el nivel de motivación de las personas. Por ello los métodos que se seleccionen para ejecutar los programas de estudio, deben asegurar la participación activa de los estudiantes.

Efecto: Las experiencias asociadas con resultados satisfactorios son mejor comprendidos y memorizados que los asociados a un fracaso. No se aprende mejor si constantemente se demuestra la incapacidad de los individuos. Por eso los objetivos deben formularse acorde con las posibilidades de cumplirlos y que permitan a través de ellos manifestar potencialidades y desarrollar capacidades.

Primacía: Por producir la primera experiencia una impresión más fuerte e imborrable que las sucesivas es importante enfocar los contenidos desde ese ángulo. En esta ley tiene su origen la máxima de que es más fácil enseñar que borrar lo aprendido.

Intensidad: Todo aprendizaje debe asociarse a vivencias que provoquen un impacto emocional puesto que enseñan más. Las experiencias rutinarias y monótonas hacen que decaiga el interés y con ello se entorpece el aprendizaje.

Utilidad: Los conocimientos aprendidos y las capacidades desarrolladas son mejor recordadas y consolidadas si está asociadas a las actividades que posteriormente realizarán los estudiantes durante el ejercicio de su profesión.

La actividad andragógica conduce a que los adultos que se formen puedan:

- Percibir el carácter utilitario que le aportan las nuevas experiencias.
- Aplicar en sus nuevos procesos las habilidades y destrezas adquiridas.
- Desarrollar el auto concepto, preocupación, juicios, auto eficacia.
- Tener autonomía y ser el origen de su propio aprendizaje, es decir, quieren implicarse en la selección de objetivos, contenidos, actividades y evaluaciones.

2.11. MÉTODOS, MEDIOS Y FORMAS DE ENSEÑANZA – APRENDIZAJE

Los métodos constituyen recursos necesarios de la enseñanza; son los vehículos de realización ordenada, metódica y adecuada de la misma. Los métodos tienen por objeto hacer más eficiente la dirección del aprendizaje. Gracias a ellos, pueden ser elaborados los conocimientos, adquiridas las habilidades e incorporados con menor esfuerzo los valores que la Alcaldía de Medellín pretende proporcionar a sus servidores. Método es el planeamiento general de la acción de acuerdo con un criterio determinado y teniendo en cuenta los lineamientos establecidos.

Método de enseñanza es el conjunto de momentos y técnicas lógicamente coordinados para dirigir el aprendizaje de los servidores hacia determinados objetivos. El método da sentido de unidad a todos los pasos de la enseñanza y del aprendizaje.

Método didáctico es el conjunto lógico y unitario de los procedimientos didácticos que tienden a dirigir el aprendizaje, incluyendo en él desde la presentación y elaboración de los temas hasta la verificación y evaluación del proceso de aprendizaje.

Los métodos, de un modo general y según la naturaleza de los fines que procuran alcanzar, pueden ser agrupados en tres tipos:

- **Métodos de Investigación:** Son métodos que buscan acrecentar o profundizar los conocimientos.
- **Métodos de Organización:** Trabajan sobre hechos conocidos y procuran ordenar y disciplinar esfuerzos para sé de eficiencia en lo que se planea realizar.
- **Métodos de Transmisión:** Destinados a transmitir conocimientos, actitudes o ideales también reciben el nombre de métodos de enseñanza, son los intermediarios entre el facilitador y el alumno en la acción educativa que se ejerce sobre éste último.

2.11.1. Clasificación General de los Métodos de Enseñanza.

Los métodos en cuanto a la forma de razonamiento:

- **Método Deductivo:** Es cuando el asunto estudiado procede de lo general a lo particular.
- **Método Inductivo:** Es cuando el asunto estudiado se presenta por medio de casos particulares, sugiriéndose que se descubra el principio general que los rige.

- **Método Analógico o Comparativo:** Cuando los datos particulares que se presentan permiten establecer comparaciones que llevan a una conclusión por semejanza.

Los métodos en cuanto a la coordinación de la materia:

- **Método Lógico:** Es cuando los datos o los hechos son presentados en orden de antecedente y consecuente, obedeciendo a una estructuración de hechos que van desde lo más simple hasta lo más complejo.
- **Método Psicológico:** Es cuando la presentación de los métodos no sigue tanto un orden lógico como un orden más cercano a los intereses, necesidades y experiencias del que está aprendiendo.

Los métodos en cuanto a la concretización de la enseñanza:

- **Método Simbólico o Verbalístico:** Se da cuando todos los trabajos de la clase son ejecutados a través de la palabra. El lenguaje oral y el lenguaje escrito adquieren importancia decisiva, pues son los únicos medios de realización de la clase.
- **Método Intuitivo:** Se presenta cuando la exposición magistral se lleva a cabo con el constante auxilio de objetivaciones o concretizaciones, teniendo a la vista las cosas tratadas o sus sustitutos inmediatos.

Los métodos en cuanto a la sistematización de la materia:

- **Método de Sistematización Rígida:** Es cuando el esquema de la clase no permite flexibilidad alguna a través de sus ítems lógicamente ensamblados, que no dan oportunidad de espontaneidad alguna al desarrollo del tema de la clase.
- **Método de Sistematización Semirígida:** Es cuando el esquema de la clase permite cierta flexibilidad para una mejor adaptación a las condiciones reales y del medio social donde se lleva a cabo.

Los métodos en cuanto a las actividades de los alumnos:

- **Método Pasivo:** Se le denomina de este modo cuando se acentúa la actividad del facilitador, permaneciendo los alumnos en actitud pasiva y recibiendo los conocimientos y el saber suministrado por aquél, a través de:

- Dictados
 - Lecciones marcadas en el libro de texto, que son después reproducidas de memoria.
 - Preguntas y respuestas, con obligación de aprenderlas de memoria.
 - Exposición Dogmática.
- **Método Activo:** Es cuando se tiene en cuenta el desarrollo de la clase contando con la participación del alumno. La clase se desenvuelve por parte del alumno, convirtiéndose el facilitador en un orientador, un guía, y no en un transmisor de saber.

Los métodos en cuanto a la globalización de los conocimientos:

- **Método de Globalización:** Es cuando a través de un centro de interés las clases se desarrollan abarcando un grupo de disciplinas agrupadas de acuerdo con las necesidades naturales que surgen en el transcurso de las actividades.
- **Método no globalizado o de Especialización:** Este método se presenta cuando las asignaturas y, asimismo, parte de ellas, son tratadas de modo aislado, sin articulación entre sí, pasando a ser, cada una de ellas un verdadero curso, por la autonomía o independencia que alcanza en la realización de sus actividades.
- **Método de Concentración:** Este método asume una posición intermedia entre el globalizado y el especializado o por asignatura. Recibe también el nombre de método por época. Consiste en convertir por un período una asignatura en materia principal, funcionando las otras como auxiliares. Otra modalidad de este método es pasar un período estudiando solamente una disciplina, a fin de lograr una mayor concentración de esfuerzos.

Los métodos en cuanto a la relación entre el profesor y el alumno:

- **Método Individual:** Es el destinado a la educación de un solo alumno. Es recomendable en alumnos que por algún motivo se hayan atrasado en sus clases.
- **Método Recíproco:** Se llama así al método en virtud del cual el facilitador encamina a sus alumnos para que enseñen a otros alumnos.
- **Método Colectivo:** El método es colectivo cuando tenemos un facilitador para muchos alumnos. Este método no sólo es más económico, sino también más democrático.

Los métodos en cuanto al trabajo del alumno:

- **Método de Trabajo Individual:** Se le denomina de este modo, cuando procurando conciliar principalmente las diferencias individuales la clase es presentada al alumno por medio de tareas diferenciadas, estudio dirigido o contratos de estudio, quedando el facilitador con mayor libertad para orientarlo en sus dificultades.
- **Método de Trabajo Colectivo:** Es el que se apoya principalmente, sobre la enseñanza en grupo. Un plan de estudio es repartido entre los integrantes del grupo contribuyendo cada uno con una parte de la responsabilidad del todo. De la reunión de esfuerzos de los alumnos y de la colaboración entre ellos resulta el trabajo total. Puede ser llamado también Método de Enseñanza Socializada.
- **Método Mixto de Trabajo:** Es mixto cuando planea, en su desarrollo actividades socializadas e individuales. Es el más aconsejable pues da oportunidad para una acción socializadora y, al mismo tiempo, a otra de tipo individualizador.

Los métodos en cuanto a la aceptación de lo enseñado:

- **Método Dogmático:** Se le llama así al método que impone al alumno observar sin discusión lo que el facilitador enseña, en la suposición de que eso es la verdad y solamente le cabe absorberla toda vez que la misma está siéndole ofrecida por el facilitador.
- **Método Heurístico:** Un método heurístico es un conjunto de pasos que deben realizarse para identificar en el menor tiempo posible una solución de alta calidad para un determinado problema.

Los métodos en cuanto al abordaje del tema de estudio:

- **Método Analítico:** Este método implica el análisis, es decir la separación de un todo en sus partes o en sus elementos constitutivos.
- **Método Sintético:** Implica la síntesis, es decir, la unión de elementos para formar un todo.

2.11.2. Métodos de Enseñanza Individualizada y de Enseñanza Socializada.

Métodos de Enseñanza Individualizada: Tienen como objetivo ofrecer oportunidades de desarrollo de las potencialidades personales. Los

principales métodos de enseñanza individualizada son: Método de Proyecto, El Plan Dalton, La Técnica Winnetka, La Enseñanza por Unidades y La Enseñanza Programada.

- **Método de Proyecto:** Tiene la finalidad de llevar al alumno a realizar algo. Es un método esencialmente activo, cuyo propósito es hacer que el alumno realice, actúe. Es en suma, el método que permite determinar una tarea y pedirle al alumno que la lleve a cabo. Existen cuatro tipos principales de proyectos:
 - a) Proyecto de Tipo Constructivo: Se propone realizar algo concreto.
 - b) Proyecto de Tipo Estético: Se propone disfrutar del goce de algo como la música, la pintura, etc.
 - c) Proyecto de Tipo Problemático: Se propone resolver un problema en el plano intelectual.
 - d) Proyecto de Aprendizaje: Se propone adquirir conocimientos o habilidades.

Las etapas del proyecto son:

1. Descubrimiento de una situación o relación del proyecto
 2. Definición y Formulación del Proyecto
 3. Planeamiento y Compilación de Datos
 4. Ejecución
 5. Evaluación del Proyecto
- **Plan Dalton:** Se basa en la actividad, individualidad y libertad, y su objetivo principal consiste en desenvolver la vida intelectual. Cultiva también la iniciativa toda vez que deja al alumno la oportunidad de escoger los trabajos y los momentos de realizarlos. Dos de sus principales inconvenientes son: Acentúa exageradamente la individualidad y su carácter es esencialmente intelectual.
 - **Técnica Winnetka:** Procura conjugar las ventajas del trabajo individualizado con las del trabajo colectivo, sin perder de vista las diferencias individuales. Contiene medidas que permiten al alumno estudiar solo y controlarse a sí mismo. Al finalizar la unidad el alumno es sometido a un test de control y de acuerdo con los resultados continuará adelantando en los estudios o hará estudios suplementarios para vencer las deficiencias comprobadas.
 - **Enseñanza por Unidades:** Llamada también "Plan Morrison" o "Plan de Unidades Didácticas", las fases del Plan de Unidad de Morrison son:

1. Fase de Exploración
2. Fase de Presentación
3. Fase de Asimilación
4. Fase de Organización
5. Fase de Recitación.

Morrison prevé tres tiempos para consolidar el aprendizaje: estimulación asimilación y reacción. Las dos primeras fases constituyen para él la estimulación; la tercera constituye la asimilación propiamente dicha y por último las fases cuarta y quinta representan la reacción. Morrison establece los siguientes tipos de enseñanza, según su naturaleza, objetivos, procesos de enseñanza y productos del aprendizaje:

- a. **Tipo Científico**: Se preocupa por la comprensión y la reflexión.
 - b. **Tipo de Apreciación**: Presta especial atención a los juicios de valor.
 - c. **Tipo de Artes Prácticas**: Se ocupa de la acción sobre elementos concretos.
 - d. **Tipo de Lenguaje y Artes**: Atiende a la expresión por medio de la palabra oral y escrita.
 - e. **Tipo de Práctica Pura**: Se ocupa de aspectos prácticos de las diversas disciplinas.
- **Enseñanza Programada**: Constituye la más reciente tentativa de individualizar la enseñanza, a fin de permitir que cada alumno trabaje según su propio ritmo y posibilidades. Su aplicación es apropiada para los estudios de índole intelectual

Métodos de Enseñanza Socializada: Tienen por principal objeto –sin descuidar la individualización- la integración social, el desenvolvimiento de la aptitud de trabajo en grupo y del sentimiento comunitario, como el desarrollo de una actitud de respeto hacia las demás personas.

- **El Estudio en Grupo**: Es una modalidad que debe ser incentivada a fin de que los alumnos se interesen por colaborar y no por competir. Las características de un grupo deben ser:
 - a. Unión definible
 - b. Conciencia de Grupo
 - c. Sentido de participación con los mismos propósitos
 - d. Independencia en la satisfacción de las necesidades
 - e. Interacción
 - f. Habilidad para actuar de manera unificada.

2.11.3. Algunos Métodos Basados en el Estudio en Grupo.

- **Método Socializado- Individualizante:** Consiste en proporcionar trabajos en grupos e individuales procurando, también, atender a las preferencias de los educandos. Puede presentar dos modalidades:

Primera Modalidad: Consiste en seis pasos: Presentación, Organización de Estudios, Estudio propiamente dicho, Discusión, Verificación del Aprendizaje e Individualización. Es aplicable sobre todo en los últimos años de la educación primaria.

Segunda Modalidad: Comprende siete pasos que son los siguientes: Presentación Informal, Planeamiento, Estudio Sistemático, Presentación y Discusión, Elaboración Personal, Verificación del Aprendizaje e Individualización. Destinado sobre todo a los últimos años de secundaria y enseñanza superior.

- **Método de la Discusión:** Consiste en orientar a la clase para que ella realice, en forma de cooperación intelectual, el estudio de una unidad o de un tema. Hace hincapié en la comprensión, la crítica y la cooperación.
- **Método de Asamblea:** Consiste en hacer que los alumnos estudien un tema y los discutan en clase, como si ésta fuese cuerpo colegiado gubernamental. Este método es más aplicable en el estudio de temas controvertidos o que pueden provocar diferentes interpretaciones.

CAPÍTULO III. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

Si queremos saber qué siente la gente: cuáles son sus experiencias, y qué recuerdan, cómo son sus emociones y motivos, y las razones para que actúen de la forma en que lo hacen, ¿por qué no preguntarles a ellos?

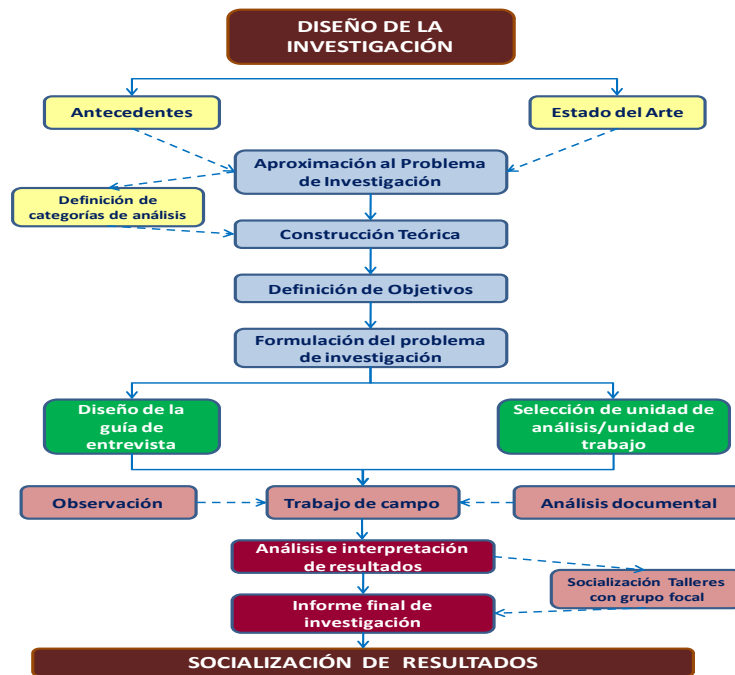
G. W. Allport

3.1. TIPO DE ESTUDIO

La presente investigación se enmarca en los denominados estudios descriptivos de carácter interpretativo, en la medida que buscan una articulación de un componente descriptivo surgido de los datos obtenidos a través de las encuestas y entrevistas realizadas, con la teoría.

3.2. DISEÑO DEL ESTUDIO

Grafico No. 7. Diseño del estudio.



Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en el gráfico anterior, el trabajo de investigación parte de una aproximación al problema de investigación, a través de una revisión de antecedentes sobre el tema y la elaboración de un estado del arte sobre el mismo, lo que permitió la definición de unas categorías de análisis, que sirvieron de referente para la estructuración de los instrumentos para la

recolección de la información, la formulación de los objetivos del estudio, la estructuración del referente teórico y la formulación de la pregunta de investigación. Como una segunda fase del estudio, se estructuraron los instrumentos para la recolección de los datos: guía para entrevista y formato de encuesta, lo que permitió el trabajo de campo, el acceso a los datos y la estructuración del informe final.

3.3. FASES DE LA INVESTIGACIÓN

Partiendo del diseño inicial de la investigación, se distribuyó el trabajo en períodos de tiempo o fases, los cuales dieron orden a la elaboración de la investigación, hasta llegar a la redacción y finalmente a la presentación del informe final de tesis. A continuación se presentan esas fases:

◆ Fase de construcción del referente teórico

Esta primera fase responde a tres acciones claramente definidas. En primer lugar, a la necesidad de constituir un referente teórico que permitió contextualizar el estudio planteado. Fue necesario recurrir a las fuentes bibliográficas para consultar, recopilar y organizar adecuadamente el material bibliográfico. Se trato de conceptualizar y elaborar una base que permitiera fundamentar la investigación. Esto no se consiguió de otro modo que analizando diferentes experiencias y obteniendo la mayor información posible sobre el contexto real de actuación como lo es el proceso formativo.

En segundo lugar, se inicio el estudio y diseño de los instrumentos que permitieron, en relación con los objetivos determinados, recoger y analizar la información necesaria para los propósitos esbozados. Como tercera acción de esta fase se reflexiono sobre la información obtenida a fin de contrastar objetivos con la intencionalidad del instrumento diseñado.

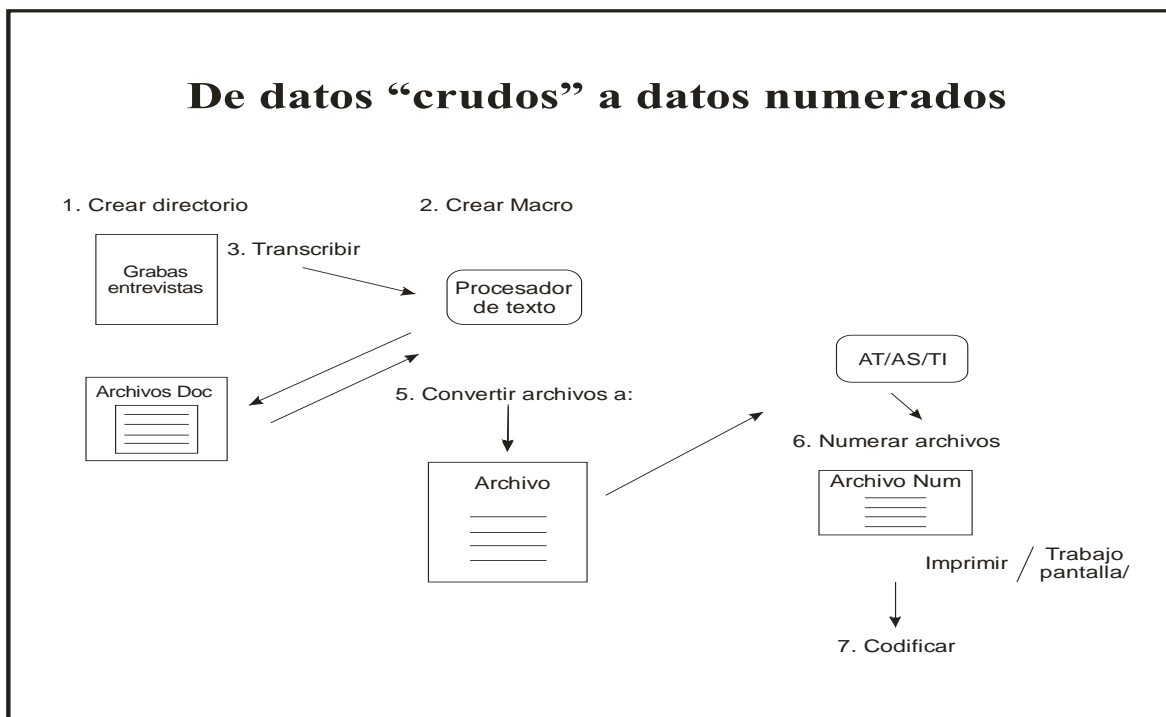
◆ Fase Trabajo de campo

Esta es la fase propiamente dicha de la 'puesta en acción' del diseño de investigación que abarco todo el trabajo de campo y que tuvo como propósito la obtención de los datos en función de los objetivos planteados. Se desarrollaron las siguientes acciones:

- Recolección de información mediante los instrumentos definidos para tal fin.
- Participación en el proceso de investigación.
- Favorecer procesos de discusión con los sujetos implicados, en este caso servidores públicos de la alcaldía de Medellín

Esta fase incluyó la recolección de los datos a través de la encuesta y las entrevistas y la organización de la información, proceso que se llevo a cabo siguiendo el siguiente esquema:

Grafico No. 8. De datos crudos a datos numerados.



Fuente: elaboración propia .

◆ Fase análisis de los datos

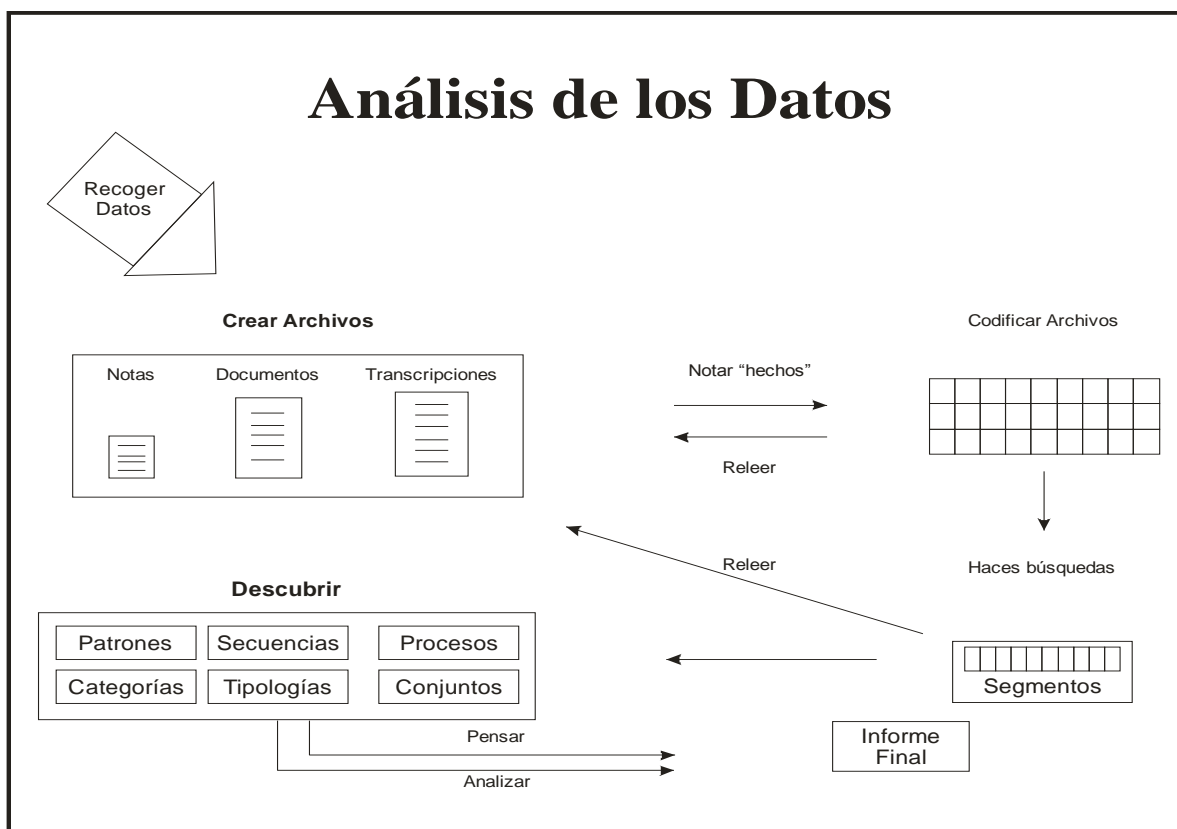
El análisis de datos es una tarea necesaria, compleja e incluso oscura. Para Rodríguez (1996) se trata de un “conjunto de manipulaciones, transformaciones, operaciones, reflexiones y comprobaciones realizadas a partir de los datos con el fin de extraer significado relevante en relación a un problema de investigación (Rodríguez, 1996).

La reducción de los datos implicó, en este caso, primero, el análisis de la información obtenida a través de los instrumentos y su posterior síntesis, segundo la transcripción de la información recolectada en documentos escritos para realizar agrupamiento de la información obtenida. Se identificó y clasificó con relación a las categorías y objetivos tanto general como específicos de la investigación. Después del desarrollo de estas actividades, siguió el momento de la obtención de los resultados, contrastando y relacionando los datos obtenidos.

En aras de profundizar y vivir la experiencia propia de la información obtenida el investigador opto por realizar una matriz que consolidara toda la información, especialmente por categorías, subcategorías y variables definiendo códigos para cada una de ellas a fin de facilitar su manipulación.

Esta experiencia de clasificar por categorías los conceptos y realizar su respectiva interpretación eligiendo códigos sencillos de análisis, permitió acercarse más a las significaciones expuestas y encontrar la riqueza y aportes de cada uno de los entrevistados. Es válido anotar que los participantes se expresaron de manera sincera y con total fluidez, lo que dio como resultado una valiosa información que resumió los conceptos y pensamientos, de igual manera la riqueza de lo aportado cumplió con las expectativas de lo propuesto en el desarrollo de cada actividad. El análisis de la información estuvo acompañado de un proceso reflexivo tal como se muestra en el siguiente esquema:

Grafico No. 9. Análisis de datos.



Fuente: elaboración propia.

◆ Fase difusión de los resultados

La última fase responde a la redacción de las conclusiones finales y la aportación de las nuevas perspectivas y líneas futuras respecto a la investigación, fue importante, seguir algunas indicaciones para mejorar los aspectos de redacción:

- Adaptar el estilo a la audiencia a la que se dirige el informe.
- Evitar sintaxis recargada.
- Prestar atención al vocabulario empleado.
- Tratar adecuadamente las citas.
- Incluir cuadros, esquemas, figuras que faciliten la comprensión.

Se estima la divulgación de los resultados obtenidos, preservando el anonimato de los sujetos que participaron en el estudio, al mismo tiempo, que se establecieron diferentes mecanismos de difusión con el fin de informar a todos los interesados. Ser investigadores en un proceso abierto y flexible como el que representa ser una investigación, requiere entender que se está ante un desarrollo a merced de los cambios y circunstancias que se sucedan, supeditado a la revisión continua.

3.4. PROCESO DE RECOGIDA DE DATOS

Tras la revisión de las fuentes bibliográficas y de diverso material relacionado con la temática abordada, se recurrió al problema desde el campo de estudio y desde la propia práctica de actuación social. Resueltos los problemas de acceso, en tanto a la negociación con el colectivo a trabajar, en este caso funcionarios de la alcaldía de Medellín, se procedió a elaborar los instrumentos que permitieron recoger la información deseada.

La complejidad de los fenómenos sociales obliga a conseguir variedad de datos para el análisis. Es así, que se debió utilizar diferentes métodos para recoger y analizar datos de procedencia diversa. El problema metodológico implicado consiste en determinar cómo combinar de la mejor manera estos métodos. Los procedimientos a seguir han de permitir validar y contrastar la información mediante un mecanismo de triangulación. La elección del método o del instrumento debe responder al objetivo y más concretamente, al tipo de información que se desea obtener.

Se dispuso de una serie de técnicas que, de un modo u otro, permitieron un actuar interactivo dentro de la investigación. El investigador abordó este tema con el fin de definirse en una postura metodológica y un planteamiento de investigación a seguir. Son varios los autores que abordan la cuestión de los distintos paradigmas en investigación, principalmente del tipo de conocimiento que cada uno de ellos propicia.

Resumiendo, la presente investigación es de carácter descriptivo, interpretativo, con el uso de técnicas e instrumentos de recogida de información como la entrevista y la encuesta, sin olvidar que los datos pueden ser tanto cuantitativos como cualitativos.

3.5. MAPA DE INSTRUMENTOS

Tabla No. 21. Sistema de instrumentos de la investigación.

TÉCNICA	OBJETIVO
Guía de Entrevista en profundidad (8 preguntas)	Reconocer la proyección que desde la alta gerencia institucional se han pensado alrededor de la formación institucional.
Encuesta (17 preguntas)	Reconocer la percepción que los servidores tienen sobre los procesos de formación y capacitación que ofrece la Alcaldía.
Entrevista colectiva (8 preguntas)	Detectar la proyección que desde los servidores de diversos niveles jerárquicos se tiene sobre los procesos de formación de capacitación a nivel institucional.
Guía de análisis de información	Identificar las regularidades que debe contener el SIF para la Alcaldía de Medellín.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla No. 22. Poblaciones objeto y sistema de instrumentos.

TÉCNICA	POBLACIÓN
Guía de Entrevista en profundidad (8 preguntas)	4 servidores públicos de la Alcaldía de Medellín.
Encuesta (17 preguntas)	<ul style="list-style-type: none"> • 50 servidores del Sistema de Formación Institucional • 20 servidores que no participan del Sistema de Formación Institucional.
Entrevista colectiva (8 preguntas)	<ul style="list-style-type: none"> • 70 servidores del Sistema de Formación Institucional. (Didáctica empresarial)
Guía de análisis de información	<ul style="list-style-type: none"> • 1 guía estructurada.

Fuente: Elaboración propia.

3.6. POBLACIÓN

De acuerdo a los datos aportados la planta global de personal (al 25 de agosto de 2009) Total: 5.036 servidores y servidoras, distribuidos de la siguiente manera:

Por tipo de nombramiento:

979 docentes

505 Trabajadores oficiales.

3.552 empleados públicos.

Según tipo de nombramiento:

2276 de Carrera Administrativa.

86 de libre nombramiento y remoción.

1 de periodo fijo.

1189 en provisionalidad.

Según nivel jerárquico:

21 asesores

78 directivos

915 profesionales

928 técnicos

1610 asistenciales

3.7. TRATAMIENTO DE LOS DATOS

La entrevista: Constituye una técnica de interrogación donde se desarrolla una conversación planificada con el sujeto entrevistado. Por tanto, a diferencia de la encuesta, que se realiza a través de cuestionarios que son contestados por las personas de forma relativamente autónoma, con una intervención limitada del encuestador y casi siempre de forma escrita, la entrevista se basa en la presencia directa del investigador, que interroga personalmente.

Como diálogo planificado, representa una situación comunicativa o sistema de comunicación y se distingue por su carácter intencional, dirigido a fines conscientes: la obtención de información y la orientación a las personas entrevistadas.

La entrevista se puede definir como un método empírico complementario de investigación mediante el cual se obtiene información amplia, abierta y directa de forma oral. Con ella se busca enriquecer, completar o constatar la información obtenida mediante el empleo de otros métodos ya que permite profundizar en las opiniones, criterios o valoraciones de los entrevistados, así como obtener información confiable sobre ciertos aspectos.

La entrevista es más flexible y operativa que la encuesta y ofrece gran posibilidad investigativa en manos de un investigador eficaz, dado que en el proceso de comunicación influyen las palabras, los gestos, las posturas, los modos de expresión etc.

Aunque ofrece información valiosa, se debe tener en cuenta que la entrevista se basa en los puntos de vista de los sujetos acerca de determinados hechos, lo que significa que la percepción subjetiva del entrevistado puede estar más o menos cercana a la realidad.

La entrevista debe utilizarse al inicio de una investigación (entrevista exploratoria), para efectuar una exploración preliminar del fenómeno estudiado, obtener cierta información (debido al desconocimiento que posee el investigador sobre el tema) que permite elaborar, precisar o modificar el problema o la hipótesis.

También es de gran utilidad durante el desarrollo de la investigación: para tratar diferentes aspectos no reflejados con la profundidad requerida mediante el empleo de otros métodos y para comprobar la veracidad de la hipótesis.

La encuesta: Es un método empírico de investigación dirigido a recoger información por medio de preguntas escritas organizadas en un formulario impreso, mediante el cual se obtienen respuestas que reflejan los conocimientos, opiniones, intereses, necesidades, actitudes o intenciones de un grupo más o menos amplio de personas.

Se emplea para investigar masivamente determinados hechos o fenómenos, para conocer opiniones de la población o de colectivos, en un tiempo relativamente breve, con cierta facilidad y a bajo costo. Esta herramienta suministra información empírica, válida y confiable y permite un rápido procesamiento estadístico (automatizado).

Con la encuesta se indaga a grupos de sujetos y no a sujetos aislados, puesto que lo que interesa es conocer la situación general y no los casos particulares. Con ella se busca información a través de preguntas directas e indirectas, las cuales se organizan con determinados requisitos metodológicos en un cuestionario.

Esta fase de Diagnóstico del problema de investigación destinada a identificar, mediante el uso de la encuesta como instrumento, las áreas y temas sobre los cuales se requiere profundizar a fin de constatar la importancia que tiene para las entidades públicas, en este caso la Alcaldía de Medellín, fundamentar un Sistema de Formación que le permita articular la pedagogía, la andragogía y la didáctica en los procesos de formación,

dirigidos a garantizar el logro de los objetivos institucionales y el manejo eficiente de los recursos públicos.

Realizado de manera participativa teniendo en cuenta los diferentes actores que conforman la organización, se indago sobre lo esencial, lo singular y lo inherente a la formación y capacitación, sobre las competencias que hasta la fecha ha demostrado la Alcaldía de Medellín para el desarrollo del proceso de formación, identificándose falencias que constatan la existencia del problema.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

4.1. COMPONENTES DE UN SISTEMA DE FORMACIÓN INSTITUCIONAL

Definición: Se entiende por el Sistema de Formación Institucional para la Alcaldía de Medellín, el conjunto coherente de Políticas, Planes, Modelo Pedagógico, Proyectos, Programas, Estructura del proceso de formación, Disposiciones Legales, Escuela de Formación Institucional Alcaldía de Medellín, Red de Formadores, Mecanismos de Medición, Dependencias y Recursos, organizados con el propósito común de generar en la Entidad y en sus servidores públicos, una mayor capacidad de aprendizaje y acción, en función de lograr la eficiencia y la eficacia de la Administración Pública, actuando para ello de manera coordinada y con unidad de criterio.

Principios: Los procesos de aprendizaje en la Alcaldía de Medellín deberán acatar los principios de complementariedad, la integralidad, la objetividad, la participación, la prevalencia del interés de la organización, integración a la carrera administrativa, prevalencia de los empleos de carrera administrativa, economía, énfasis en su práctica, continuidad y los demás contemplados en las normas que regulan la carrera administrativa, de la siguiente manera:

Democrático: porque se orienta a satisfacer necesidades y solucionar problemas en todos los niveles de la organización.

Participativo: en la medida en que las personas objeto de la formación aportan a la construcción de las soluciones que se les ofrecen.

Continuo: en tanto que las líneas de aprendizaje se diseñan de manera tal que aseguren el desarrollo de niveles definidos de conocimiento, previa medición de las brechas existentes en cada cargo, sin dejar de lado las jerarquías, tramas y relaciones que cada tema de conocimiento tiene en el ámbito organizacional.

Integral: en tanto aborda tanto las competencias comportamentales (ser) como las competencias funcionales (saber – hacer) de los y las servidoras, además de concebir al ser humano en sus múltiples dimensiones (cognitiva, comunicativa, social, ética y psicomotora).

Políticas: Conjunto de directrices, orientaciones, criterios y lineamientos conducentes al fortalecimiento de las competencias funcionales y comportamentales de los servidores de la Alcaldía de Medellín.

Componente de socialización organizacional: Acciones que proporcionan al servidor público el conocimiento institucional de la Alcaldía, mediante estrategias pedagógicas y comunicacionales para facilitar su integración a la cultura organizacional, así como fortalecer el compromiso, sentido de pertenencia y competencias de los servidores públicos, donde se suministra la información necesaria para mejorar el conocimiento de la función pública y de la Entidad, estimulando el aprendizaje y el desarrollo individual y organizacional, en un contexto metodológico flexible, integral, práctico y participativo. Potencia las dimensiones del SABER Y SER. La Socialización Organizacional comprende:

Inducción: Programa dirigido para iniciar a los servidores públicos en su integración con la cultura organizacional, durante el período establecido por Ley. El aprovechamiento del Programa de Inducción por el servidor público, vinculado en período de prueba, deberá ser tenido en cuenta en la evaluación de dicho período. Los objetivos de los Programas de Inducción, serán los contemplados en las normas que regulan la carrera administrativa.

Reinducción: Programa dirigido para reorientar la integración del servidor público a la cultura organizacional, en virtud de los cambios producidos en la Alcaldía de Medellín y en su entorno. Los Programas de Reinducción, se impartirán a todos los servidores públicos, según los términos establecidos por la Ley, y contemplarán la actualización de temáticas y objetivos determinados en el sistema de carrera administrativa.

Entrenamiento: Programa de carácter práctico, destinado a mejorar las habilidades y destrezas requeridas directamente en el puesto de trabajo, orientadas al desarrollo de habilidades necesarias para la entrega de resultados asociados a los empleos específicos, con el objeto de empoderar al individuo y lograr su efectiva incorporación en los equipos de trabajo. Como estrategia básica se aprovecha el conocimiento interno con respecto a la dimensión del HACER

Modelo Pedagógico: Constructo teórico, que contiene la cosmovisión e ideología del proceso de formación y capacitación para la Alcaldía de Medellín, interpretando la realidad institucional hacia el servicio público como fin del estado.

Proyectos de formación: En la lógica del Modelo Pedagógico un proyecto de formación se concibe como el componente macro que contempla los diferentes programas de formación, acorde con las líneas y sub- líneas establecidas para la formación y capacitación de los servidores públicos. Un proyecto contempla varios programas de formación.

Programas de formación: En la lógica del Modelo Pedagógico un programa de formación se concibe como el currículo que da cuenta de los contenidos de aprendizaje requeridos para el desarrollo de una competencia en particular. Varios programas conforman un proyecto de formación.

Planes: La Alcaldía de Medellín formulará anualmente el Plan de Formación y Capacitación, compuesto por los proyectos y programas formulados según la metodología del Modelo Pedagógico de la Alcaldía de Medellín y en concordancia con los parámetros impartidos por el Gobierno Nacional a través del Plan Nacional de Formación y Capacitación. Dicho Plan de Formación y Capacitación, deberá orientarse al desarrollo de las competencias laborales necesarias para el desempeño de los servidores públicos, buscando niveles de excelencia, a la intervención del clima organizacional y a las necesidades funcionales de los equipos de trabajo, propiciando el fortalecimiento permanente de la cultura organizacional.

Estructura: La estructura de la formación en la Alcaldía de Medellín estará conformada por Líneas de Formación, Sub -líneas de Formación, Proyectos de Formación y Programas de Formación, los cuales a su vez tendrán una estructura compuesta por problema, objeto, objetivo, contenidos de aprendizaje, métodos, medios, formas y evaluación. Una Línea estará conformada por varias Sub -líneas. Cada Sub- línea estará conformada por uno o varios Proyectos, los cuales a su vez contempla uno o varios programas de formación.

Líneas y Sub -líneas de formación: Expresan la forma en que las acciones específicas de formación y/o capacitación se organizan internamente para su planeación, ejecución y seguimiento.

Gráfico No. 10. Modelo Pedagógico institucional Alcaldía de Medellín.



Fuente: Unidad de Gestión Pública. Alcaldía de Medellín

Tabla No. 23. Definición de las líneas y sub- líneas de formación del sistema.

LÍNEAS Y SUBLÍNEAS DE FORMACIÓN (LÍNEAS Y SUBLÍNEAS DEL MODELO PEDAGÓGICO)			
LÍNEA	ALCANCE LÍNEA ESTRATÉGICA	SUBLÍNEA ESTRATÉGICA	ALCANCE SUBLÍNEA
TALENTO HUMANO PARA EL SERVICIO	La línea de Talento Humano para el servicio dentro del sistema de formación organizacional se corresponde con los objetivos del Plan de Desarrollo expresados en la línea 6 "Institucionalidad democrática y participación ciudadana", al enfocar su esfuerzo en el fortalecimiento del factor diferencial que hace de los servidores y servidoras de la Alcaldía de Medellín un talento humano preparado para el servicio a los	FORMACIÓN DE FORMADORES	Esta sub - línea tiene como propósito fundamental consolidar un grupo de formadores institucionales con gran potencia conceptual, metodológica, y didáctica, de manera que estén en condiciones de implementar las línea establecidas en el Sistema de Formación desarrollando proyectos y programas acordes a las necesidades institucionales con apoyo en las tecnologías de información y en atención a las estrategias y metodologías establecidas a nivel institucional.
		GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	Entendido institucionalmente como el proceso de administrar el conocimiento organizacional individual y organizacional (equipos de trabajo) existente, facilitando

	<p>usuarios y ciudadanos, garantizando el desarrollo, promoción y preservación de la cultura organizacional. Se garantiza así, la consolidación de procesos y proyectos orientados hacia la captura, organización, almacenamiento, transferencia y construcción del conocimiento, facilitando la preservación de conocimientos existentes, la creación de nuevos saberes y el aprendizaje organizacional.</p>		que se comparta y aplique con el propósito de contribuir al logro de objetivos estratégicos de la Alcaldía.
		CONSOLIDACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	Potenciar la cultura organizacional como el conjunto de presupuestos básico que un grupo crea, descubre y desarrolla en el proceso de aprendizaje y que permiten el establecimiento de lenguajes, ritos y usos comunes que le confieren un sello diferenciador a los comportamientos propios de las personas dentro de la Alcaldía de Medellín.
		HABILIDADES LINGÜÍSTICAS	Conjunto de acciones y estrategias orientadas hacia el desarrollo de habilidades lingüísticas en diferentes idiomas, en los escenarios escritura, escucha y habla, según poblaciones objetivos y necesidades específicas de los procesos y la organización en general.
		GESTIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES COMPORTAMENTALES Y FUNCIONALES	Implementar acciones que posibiliten a los y las servidoras de la Alcaldía el máximo desarrollo personal con miras a lograr el desarrollo organizacional desde el fortalecimiento de sus competencias laborales en lo funcional y en lo comportamental, bajo la perspectiva de una mirada integral e integradora de las dimensiones humanas, mismas que se ponen en juego en los ambientes laborales.
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	<p>Contempla el conjunto de acciones coordinadas y planificadas hacia los procesos de formación desde la gestión integral administrativa, que propician elementos flexibles y sistémicos para una organización en constante cambio. Es una línea transversal que irradia integralmente las dependencias y procesos hacia el mejoramiento continuo y generación de valor permanente. Incluye el componente de Gestión Organizacional desde el direccionamiento estratégico institucional, con técnicas, mecanismos e instrumentos estratégicos y</p>	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE CIUDAD	Programas de formación que permiten establecer el marco de referencia que orienta la entidad pública hacia el cumplimiento de su misión, el alcance de su visión y la conduce hacia el cumplimiento de sus objetivos generales. Contempla direccionamiento estratégico de ciudad e institucional.
		GESTIÓN ORGANIZACIONAL	Programas de formación que permite la construcción de planes, prácticas, políticas, procedimientos, herramientas, modelos o procesos de toda naturaleza que apoyen la gestión organizacional en la búsqueda del logro de los objetivos institucionales. Algunos de los sistemas que contempla son: MECI, Sistema de control interno, gestión por procesos, sistemas de medición y evaluación de proyectos, sistema de gestión de la calidad, sistema de contratación e interventoría.
		INFORMACIÓN Y TECNOLOGÍA	Programas orientados a mantener la

	tácticos, hasta el sistema integral de gestión – SIG, conformado por la gestión por procesos, el modelo estándar de evaluación y control (MECI) y el sistema de gestión de la calidad. Igualmente, incluye los componentes de Información y Tecnología, Comunicación Pública y demás sistemas de gestión administrativa y mejoramiento continuo que propicien el crecimiento y desarrollo institucional.		integridad de los sistemas de información del Municipio de Medellín a través de una adecuada y disponible infraestructura tecnológica y la creación de canales y servicios interactivos con la comunidad, que permitan suministrar información única, oportuna y veraz a la ciudadanía e incrementar la confianza en la prestación de los servicios institucionales.
		COMUNICACIÓN PÚBLICA	Programas orientados al diseño e implementación para espacios de articulación comunicacional estratégicos que permitan en un ambiente de pluralidad, opinión, respeto, aportar a la construcción colectiva de ciudad.
		INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN	Promover el desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación como soporte para la cualificación de los servicios ofrecidos a los usuarios y a los ciudadanos, con el fin de generar valor agregado a favor de competitividad organizacional.
CULTURA Y CONVIVENCIA CIUDADANA	La administración municipal y sus servidores, en cumplimiento de sus propósitos corporativos orientados a proporcionar calidad y nivel de vida a los habitantes de la ciudad, requieren estar en capacidad de promover políticas y estrategias integrales para la transformación cultural y cívica de la ciudad, orientadas a interpretar los cambios de vida de sus habitantes y las nuevas formas de manifestarse su cultura para acrecentar su civilidad, el respeto por convicción a las normas y la defensa del valor supremo de la vida. En este sentido, los servidores deben contribuir a diseñar políticas y promover actividades de comunicación, información y divulgación tendientes a mejorar la convivencia ciudadana y la participación política de los habitantes de	EDUCACIÓN CIUDADANA	Fortalecimiento de una cultura ciudadana activa en la construcción de ciudad, teniendo en cuenta las costumbres cotidianas y el ejercicio responsable de la solidaridad.
		CONVIVENCIA CIUDADANA	Conjunto de acciones orientadas a prevenir comportamientos peligrosos, la comisión de delitos por la población juvenil, la suscripción de pactos comunitarios de autorregulación, desestimular el porte y tenencia de armas, dinamizar la vida nocturna y organizar los vigilantes tradicionales para articularlos a las redes vecinales y frentes de seguridad.
		PARTICIPACIÓN CIUDADANA	Mejorar la disposición de la ciudadanía para participar en actividades y proyectos comunitarios de beneficio colectivo, así como su interés en las actividades de gobierno y su deseo de participar en la elección de sus gobernantes.
		DERECHOS HUMANOS	Consolidación de la Unidad Permanente de Derechos Humano que se articule con el Sistema Municipal de Justicia para la prestación de los servicios de promoción, protección y defensa de los derechos humanos. Atención sicosocial a las víctimas de delitos de alto impacto y apoyo a la prestación de los servicios de defensoría pública.
		EQUIDAD DE GÉNERO	Desarrollo de acciones afirmativas y de

	la ciudad, de tal forma que se pueda fortalecer el diálogo y la civilidad entre sus ciudadanos y armonizar su tejido social.		transversalidad orientadas a mejorar la condición y posición de las mujeres de Medellín, de manera que fortalezcan las acciones para mejorar las condiciones y la posición de las mujeres al interior de la Alcaldía.
DESARROLLO SOCIAL, TERRITORIAL Y ECONÓMICO	Contempla el conjunto de acciones coordinadas hacia procesos de formación integrales desde la perspectiva territorial, social, económica y ambiental. Incluye la prestación de servicios básicos para la comunidad, los cuales no son desarticulados de las variables físicas, sociales y económicas.	DESARROLLO TERRITORIAL	Programas orientados al desarrollo físico de la ciudad, en procesos como regularización urbanística tanto en el territorio rural como urbano, el ordenamiento mediante los planes parciales, el planteamiento vial, la regulación del espacio público, el control urbanístico, el control de los establecimientos e industrias que debe corresponder a los usos del suelo establecidos en el plan de ordenamiento territorial, el desarrollo ambiental en toda la ciudad tanto en lo urbano como en lo rural.
DESARROLLO SOCIAL, TERRITORIAL Y ECONÓMICO		DESARROLLO SOCIAL	Programas de formación que facilitan la formulación de políticas públicas y su aplicación en la ciudad de Medellín, en cuanto a lo relacionado con los grupos poblacionales, el acompañamiento en la formulación de los planes locales y el presupuesto participativo a las comunas de la ciudad. Comprende simultáneamente la transformación física, la intervención social y la participación comunitaria, para potencializar el desarrollo económico de la ciudad, lo que promueve y fortalece las organizaciones comunitarias y fomenta la integración social y la corresponsabilidad ciudadana buscando lograr la construcción y la sostenibilidad colectiva de una mejor ciudad. De igual manera fomenta una cultura de emprendimiento que conlleva a la creación de nuevas empresas, generando empleo y mayores oportunidades de desarrollo para las personas más necesitadas.
		DESARROLLO ECONÓMICO	Formulación de políticas económicas para el desarrollo de la ciudad, la creación de empresas de baja, mediana y alta tecnología y el fortalecimiento de las empresas ya constituidas. El enfoque económico que lidera la Alcaldía de Medellín para ser más competitiva en los contextos local, regional, nacional e internacional, apunta al desarrollo de la

			ciudad mediante el fortalecimiento de factores dinamizadores de su crecimiento, tales como el textil, la confección, la energía eléctrica, la construcción, el turismo de negocio y la promoción, así como la consolidación de nuevos factores relacionados con las actividades económicas de servicios de salud, alimentos, certámenes, software, educación superior y conocimiento.
		DESARROLLO AMBIENTAL	Programas de formación orientados a solucionar las problemáticas ambientales urbanas y sus formas de intervención, componentes relacionados con el saneamiento básico, la contaminación del aire por las denominadas fuentes móviles y la actividad industrial, la contaminación por residuos domésticos e industriales. De igual forma, se relaciona con las vulnerabilidades existentes entre los desastres y accidentes naturales, conflictos relacionados con el sistema de transporte, la cultura y patrones de consumo, generación de residuos sólidos y una deficiente relación de las personas con su medio ambiente.

Fuente: Elaboración propia.

Cosmovisión del sistema:

Disposiciones legales: Conjunto de directrices y disposiciones legales emanadas internamente en la Alcaldía de Medellín y desde el Gobierno Nacional a través del Departamento Administrativo de la Función Pública, en concordancia con las leyes generales de educación y de educación superior, así como con las normas sobre organización y funcionamiento de la administración pública, sobre carrera administrativa y administración de personal.

Escuela de Formación Institucional Alcaldía de Medellín: Se concibe como una estrategia del Sistema de Formación Institucional, compuesta por docentes, proyectos y programas de formación, estudiantes y recursos complementarios que dinamizan el Modelo Pedagógico de la Alcaldía de Medellín, cuya finalidad es llevar a cabo actividades docentes y académicas, garantizando el aprendizaje permanente de las y los servidores hacia el desarrollo de los conocimientos, las habilidades y actitudes, y los valores que diferencian y permiten el ofrecimiento de un servicio público de alta calidad para las y los ciudadanos y habitantes de la ciudad de Medellín.

Grafico No. 11. Red de Multiplicadores del Sistema.



Fuente: Unidad de Gestión Pública.

Formación: Programas orientados a la reflexión, socialización e intervención mediada en los diferentes aspectos de la dimensión integral del hombre, el desarrollo de su ser, y el conocimiento y dominio de sí mismo, con miras a la cualificación integral de las personas, para contribuir al desarrollo personal e integral de los servidores públicos, a la mejor prestación del servicio a la comunidad, al eficaz desempeño del empleo y al cumplimiento de la misión institucional. Se potencia la dimensión del SER.

Capacitación: Se entiende por Capacitación, el conjunto de Procesos Organizados, relativos a la Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano, es decir, Educación No Formal, de acuerdo con lo establecido por la Ley General de Educación, dirigidos a prolongar y a complementar la Educación Formal, mediante la generación de conocimientos cuyo propósito es incrementar la capacidad individual y colectiva, para contribuir al desarrollo personal e integral de los empleados públicos, a la mejor prestación del servicio a la comunidad, al eficaz desempeño del empleo y al cumplimiento de la misión institucional. La Capacitación se enfatiza en procesos orientados a reforzar y complementar la capacidad cognitiva y técnica de los empleados públicos. Se brindará capacitación en competencias funcionales a los empleados públicos para fortalecerlas y mejorar su desempeño. Con la capacitación se potencia la dimensión de SABER.

Dependencias: Corresponde a las Secretarías, Subsecretarías, Direcciones, Subdirecciones y Unidades inherentes a estructura de la Alcaldía de Medellín,

las cuales participan activamente del Sistema de Formación Institucional y podrán contratar procesos de formación, con acompañamiento y orientación del Grupo Gestor, en concordancia con el Modelo Pedagógico.

Recursos: Conjunto de recursos previstos en el presupuesto de la entidad para procesos de formación y capacitación, así como físicos y humanos, los cuales se deben administrar con eficiencia, eficacia y transparencia.

Objetivos del sistema:

Objetivo General: Definir los lineamientos que deben orientar los procesos de capacitación y formación de los servidores públicos de la Alcaldía de Medellín, así como gestionar su implementación, a fin de mejorar la calidad de la prestación de los servicios, el bienestar general y la consecución de los fines que le son propios y garantizar la instalación cierta y duradera de competencias y capacidades específicas en concordancia con los principios que rigen la función pública.

Objetivos Específicos: Para desarrollar en toda su extensión el objetivo general del Sistema de Formación Institucional, se establecen los siguientes objetivos específicos:

- Formar integralmente servidores públicos para el mejoramiento continuo de los procesos mediante la capacitación y formación en áreas específicas, además de la formulación y desarrollo de estrategias, políticas, planes y programas que hagan posible el cumplimiento de la misión de la Alcaldía de Medellín.
- Fortalecer la capacidad individual y colectiva de los y las servidoras para aportar conocimientos, habilidades y aptitudes innovadoras para mejorar el desempeño laboral y el logro de los objetivos misionales.
- Promover la cultura organizacional para el aprendizaje, la actualización y el mejoramiento de las habilidades, valores y capacidad creativa de los servidores públicos, fortaleciendo así la identidad corporativa.
- Consolidar el proceso de gestión del conocimiento al interior de la organización Alcaldía de Medellín para garantizar la identificación, clasificación, sistematización, conservación, promoción y desarrollo del conocimiento organizacional.
- Fomentar la investigación y el desarrollo de nuevas metodologías de gestión organizacional, a partir de procesos de aprendizaje que privilegien el desarrollo de la creatividad y el interés por la innovación, así como la generación de nuevas ideas.

Perfil y formación de los formadores institucionales: Conjunto de grupos de multiplicadores internos y externos del Sistema de Formación Institucional que dinamizan desde sus respectivas particularidades las líneas y sub- líneas

de formación, a través de la ejecución de los proyectos y programas de formación, en atención al Modelo Pedagógico Institucional. Su objetivo fundamental como componentes del Sistema de Formación Institucional es contribuir de forma activa al mejoramiento de la calidad de la prestación de los servicios a cargo del Estado, para el bienestar general y la consecución de los fines que le son propios, así como garantizar la instalación cierta y duradera de competencias y capacidades específicas en las y los servidores públicos de la Alcaldía de Medellín.

Conforman la Red de Formadores los siguientes Grupos: Grupo Gestor, Grupo Investigador, Grupo Metodológico, Grupo Multiplicadores Presenciales, Grupo Multiplicadores Virtuales y Grupo Multiplicadores Externos.

Sistema de Formación Institucional:

Gráfico No. 12. Sistema de Formación Institucional. Alcaldía de Medellín.



Fuente: Unidad de Gestión Pública.

Componente de evaluación y seguimiento al sistema de formación:

Conjunto de estrategias e instrumentos que evalúan la gestión de la capacitación y formación desde diferentes tópicos, cobertura, resultado, satisfacción e impacto.

4.2. ESTRATEGIA PARA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE FORMACIÓN INSTITUCIONAL EN LA ALCALDÍA DE MEDELLÍN

Lecciones aprendidas en la implementación del Sistema de Formación Institucional. Razones que justifican la implementación de la experiencia:

Antes de la implementación del Modelo Pedagógico Institucional en los procesos de formación y capacitación que se impartían en la Alcaldía de Medellín, existían vacíos frente a la fundamentación científico- pedagógica, lo que generaba como consecuencia que los procesos formativos fueran asistémicos, atomizados, desarticulados y que obedecieran más al día a día que a una concepción estratégica y prospectiva; es decir, eran reactivos y no siempre lograban resolver las necesidades de aprendizaje de los y las servidoras, además de que no marchaban a la vanguardia de los desarrollos empresariales.

Por otra parte, no se contaba con una metodología para la construcción de un modelo de formación que relacionara los componentes de éste con el direccionamiento estratégico de la entidad, desde una concepción de líneas y sub líneas de formación para el desarrollo integral de los servidores públicos y en concordancia con las líneas establecidas en el Plan de Desarrollo vigente.

Las actividades de formación se desarrollaban de manera no integrada a proyectos y programas formativos, dirigidos a resolver problemas o necesidades de formación, y no siempre tenían fundamentos curriculares desde la pedagogía, didáctica y la andragogía empresariales, estando más dirigidos a la transmisión de la información que a la formación de competencias desde una concepción desarrolladora e integral.

De manera adicional, no se contaba con un componente de seguimiento y evaluación de impacto de los procesos de formación y capacitación, lo que generaba que muchas veces se asumiera este proceso a partir de una metodología de moda, mas no al concepto de evaluación del aprendizaje y su pertinencia para el logro de los objetivos institucionales.

Por último, en muchos casos las personas que intervenían en estos procesos hacían desde el saber específico del objeto que conocen, mas no desde un concepto general de la formación por competencias; no se contaba con un sistema de formadores internos y aquellos servidores que apoyaban procesos de esta naturaleza en la organización, en la mayoría de casos no contaban con la preparación para dirigir procesos formativos, diseñar programas, comunicarse pedagógicamente y hacer investigaciones para el desarrollo de nuevos programas y líneas y sub- líneas de formación.

A manera de resumen, la necesidad de contar con un **Modelo Pedagógico** específico para la entidad se sustenta en:

- Servidores que no cumplen con la efectividad deseada las funciones asignadas en su puesto de trabajo;
- Capacitación y Formación desarticuladas y desvinculadas de las necesidades reales de cada área;
- Proveedores de servicios de formación que no responden a necesidades organizacionales;
- Desconocimiento del impacto de la formación en las metas institucionales porque no están consolidados los mecanismos de medición;
- Poca credibilidad en los proyectos de Formación y Capacitación por parte de los servidores y servidoras debido a la falta de coherencia en la planeación;
- Desarticulación de las distintas estrategias del Plan Integral de Capacitación y Formación a la plataforma tecnológica;
- Incumplimiento de las directrices del gobierno nacional según las nuevas políticas de capacitación;
- Desconocimiento de los elementos conceptuales y metodológicos para implementar modelo pedagógico institucional

Cómo se ha desarrollado la experiencia: Como bien es sabido, la Ley 909/04 y sus decretos reglamentarios, más específicamente el 2539/05, entregaron a las administraciones públicas del país la responsabilidad de implementar una gestión del talento humano que estuviera en concordancia con las tendencias globales en esta materia, pero además que se ocupara de las competencias laborales como un factor diferenciador de los servidores públicos, más allá de los requisitos de estudio y experiencia como hasta el momento se había considerado en el hacer de estas áreas; atendiendo además, los compromisos del Estado Colombiano frente a la Carta Iberoamericana de la Función Pública, en la que se hace especial énfasis en los procesos de formación de los servidores públicos como la vía por excelencia para el logro de los propósitos de cualificación permanente en el tema de las competencias comportamentales y funcionales.

Acciones necesarias para la implementación del sistema de formación institucional en la Alcaldía de Medellín.

Referenciación en el mercado: A finales del año 2007 la Alcaldía emprende la búsqueda de referentes para el mejoramiento de su Plan Institucional de Formación y Capacitación, búsqueda en la que se llevaron a cabo visitas a entidades tanto públicas como privadas y en la que hizo su aparición la Institución **Universitaria ESUMER**, en convenio de exclusividad para representar en el país a la **Universidad de Pinar del Río “Hermanos Saíz Montes de Oca”** de Cuba, quienes son socios estratégicos desde hace 14 años en Colombia a través del Centro de Estudios Pedagógicos –CEP- de

Esumer y del Centro de Estudios de Ciencias de la Educación Superior – CECES- de Cuba, siendo los autores intelectuales y de desarrollo de una metodología de investigación para la generación de sistemas de Formación Empresarial, acompañando en el país empresas públicas y privadas, entre las cuales se destacan: Inversura, Protección, Suratep, Zenú, ISA, EPM, UNE, Nacional de Chocolates, Inversura, Colanta, Bancolombia, Peldar, Susalud, Hospital Pablo Tabón, Hospital San Vicente de Paul, Colcafe, Productos Familia, Industrias Haceb, Cementos Argos, AVON, Comfenalco Antioquia, El Colombiano, Compañía de Galletas NOEL, Almacenes Éxito, Imusa, Dislicores, Colceramica, Auteco, Tecniagro, entre más de 40 organizaciones públicas y privadas de carácter local, regional y nacional.

Proceso de Contratación: Una vez se definió por parte de la Alcaldía la pertinencia de la metodología presentada por Pinar del Rio para una entidad pública de las características de la Alcaldía de Medellín, se dio inicio al proceso contractual correspondiente según la normativa vigente en este sentido.

Tabla No. 24. Inversión financiera sistema de formación institucional.

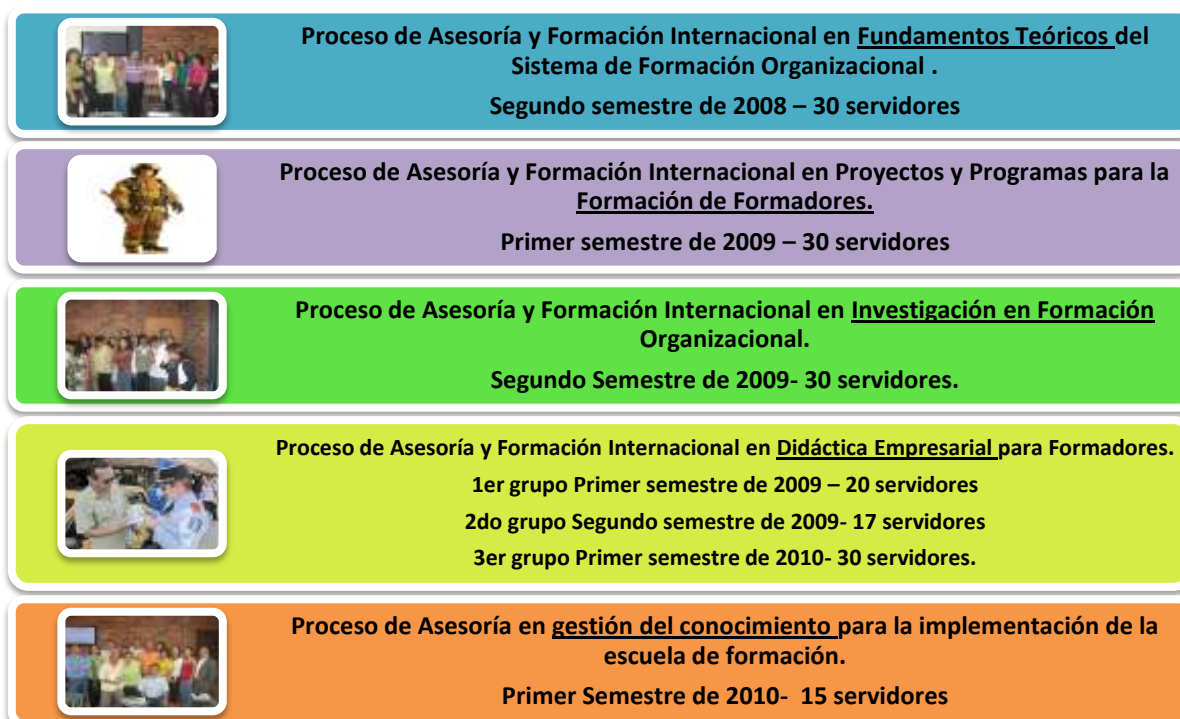
Año	Inversión
2008	\$35.000.000
2009	\$135.000.000
2010	\$70.000.000
Total	\$240.000.000

Fuente: Unidad de Gestión Pública. Alcaldía de Medellín

Proceso formativo del Grupo Gestor:

- **30 servidores** y servidoras como **Grupo Gestor** del proceso a nivel institucional, formados en un ciclo de 3 Diplomados Internacionales con la Universidad Pinar del Rio de Cuba.

Gráfica No. 13. Proceso formativo del Grupo Gestor del sistema.

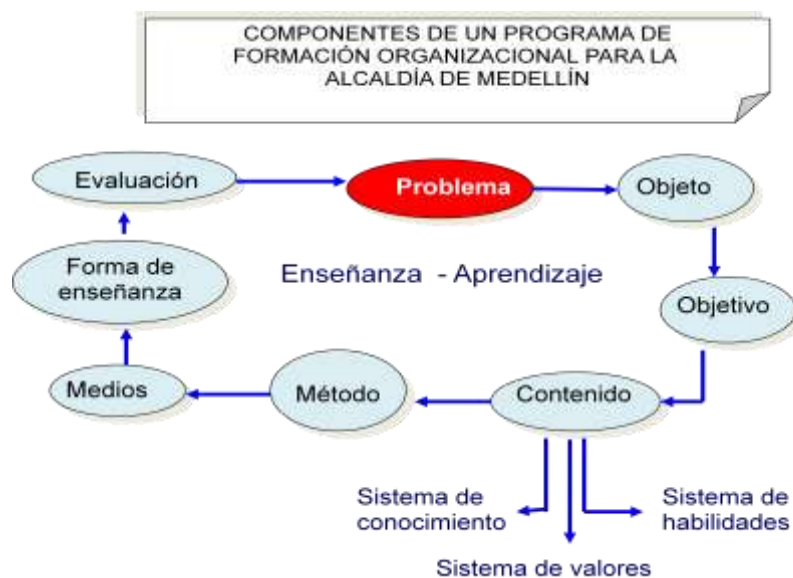


Fuente: Unidad de Gestión Pública alcaldía de Medellín.

Proceso formativo en Didáctica Empresarial:

70 servidores como **Formadores Presenciales** del Modelo, formados en dos grupos de 20 personas cada uno, cumpliendo cada uno de ellos con un ciclo de formación en Diplomado Internacional en Didáctica Empresarial con la Universidad Pinar del Río de Cuba.

Gráfica No. 14. Ruta metodológica para los proyectos y programas de formación en la EFIAM.



Fuente: Dr. Pedro Alfonso Alemán - Universidad Pinar del Río – Cuba.2010

Estrategia de **DIDÁCTICA EMPRESARIAL** con alineación al direccionamiento organizacional, que implica los planteamiento del problema de formación a resolver, objeto, objetivo, métodos, medios y formas, cronograma, presupuesto, plan de trabajo, estructura de programas, currículos, mecanismos de evaluación, sistema de conocimientos, valores y habilidades idóneos para los diferentes programas de formación en la Alcaldía de Medellín; todos viables para su implementación en el año 2010, así:

- Programa de formación en planeación de la gestión organizacional.
- Programa de formación para técnicos operativos agentes de tránsito de la Alcaldía de Medellín.
- Programa de auto- formación en las comisarías de familia en la Alcaldía de Medellín.
- Programa de régimen salarial y prestacional de la Alcaldía de Medellín.
- Programa de gestión en interventoría de obras públicas.
- Programa de formación para la preparación física en la labor del bombero.
- Programa de formación en gestión de la información como valor organizacional y bien público.
- Programa de inducción.
- Programa para formación en legislación ambiental.
- Programa de formación en gestión del empleo público desde las competencias laborales.

- Programa para el mejoramiento en la conducción de vehículos por parte de los agentes de tránsito de la Alcaldía de Medellín.
- Programa para formación en la priorización de solicitudes de alineamiento.
- Programa de formación para servidores públicos en normatividad financiera, régimen sancionatorio y control fiscal.
- Programa de formación en herramientas tecnológicas para servidores públicos de la Alcaldía de Medellín.
- Proceso metodológico prospectivo- estratégico de direccionamiento de la organización municipal y de la ciudad de Medellín.
- Programa de inducción organizacional alineado con e- learnig.
- Programa de formación en gestión de procesos.
- Programa didáctico de planeación local y presupuesto participativo.
- Programa de educación ambiental en la Alcaldía de Medellín.
- Programa de formación y capacitación sobre convivencia, dirigido a servidores de la Alcaldía de Medellín, que laboren en proyectos de desarrollo comunitario y social.
- Programa de formación en contratación estatal.
- Programa de formación dirigido a secretarios y auxiliares administrativos para el mejoramiento de la prestación del servicio al usuario interno y externo de la Alcaldía de Medellín.
- Programa para la aplicación de herramientas gerenciales para el nivel directivo.
- Programa para la formación a directivos docentes en gestión.
- Programa para la construcción de formatos evaluativos para el programa de complementación alimentaria.
- Guía de manejo socio- ambiental para la construcción de obras de infraestructura pública.
- Descubriendo al Eco- empleado.
- Programa de formación en redes intersectoriales.
- Programa de formación en cultura tributaria.
- Programa de formación para la atención de usuarios internos y externos de la Alcaldía de Medellín.
- Programa de formación en socialización y divulgación de competencias.
- Programa en formación en herramientas tecnológicas.
- Programa de formación en finanzas personales.
- Programa para el fortalecimiento de la competencia de aprendizaje continuo.
- Programa de formación para el mejoramiento del proceso para la comunicación organizacional.
- Programa de formación en tendencias formativas para el sector público.
- Programa de formación de formadores metodológicos.
- Programa de formación de multiplicadores presenciales.

- Programa de formación de multiplicadores virtuales.
- Programa de formación de multiplicadores externos

Proyectos de Gestión del Conocimiento:

- Gestión del Conocimiento en Asocio con el Direccionamiento Estratégico en la Secretaría de Salud.
- Fortalecimiento de Valores para la prestación del Servicio en la Alcaldía de Medellín.
- Modelo de Formación Ambiental para Servidores y Servidoras Públicas de la Alcaldía de Medellín.
- Proyecto Modelo para la Gestión del Conocimiento.
- Investigación sobre la Gestión del Conocimiento que tiene los y las Servidoras en Etapa de Prejubilación de la Alcaldía de Medellín.
- Modelo Didáctico para los Programas de Formación en la Secretaría de Transportes y Tránsito.
- Perfeccionar el Proceso de Formación para la Estructuración de Equipos de Aprendizaje de Alto Desempeño
- Gestión del Conocimiento Jurídico.
- Sistema de Herramientas Tecnológicas para la Gestión del Conocimiento en la Alcaldía de Medellín.
- Sistemas de Formación institucional para Organizaciones del sector Público: caso Alcaldía de Medellín.

Proceso formativo en Tutoría Virtual:

- **20 servidores** como **Administradores de la plataforma virtual** que soporta el Modelo, formados en un proceso de 24 horas con la Instituto Tecnológico Metropolitano, entidad descentralizada del Municipio.
- **40 servidores** como **Formadores Virtuales** del Modelo, formados en dos grupos de 20 personas cada uno, cumpliendo cada uno de ellos un proceso de 24 horas con la Instituto Tecnológico Metropolitano, entidad descentralizada del Municipio.

Elaboración de políticas institucionales en formación y capacitación:

Elaboración de documento de políticas institucionales en materia de formación y capacitación.

Qué obstáculos se encontraron en la implementación del proyecto:

Pueden reseñarse como las principales dificultades que tuvo el proyecto del **Modelo Pedagógico Institucional** en la Alcaldía de Medellín en su etapa inicial:

- El **proceso de ambientación de la idea** inicial a nivel institucional para contar con los avales necesarios en términos del tiempo laboral

requerido para la participación de los servidores seleccionados en las diferentes fases del proyecto.

- La necesidad de **comprender a nivel institucional**, especialmente a Nivel Directivo, que la posibilidad de éxito de una iniciativa de esta naturaleza, está directamente relacionada con la permanencia en el tiempo de los servidores y servidoras inicialmente capacitados para este fin a lo largo de todo el proyecto, así como de la asignación de los recursos financieros necesarios en cada etapa del proceso.
- La **implementación de los proyectos y programas** de formación a través del Plan Institucional de Capacitación (PIC) implicó en el momento inicial un gran esfuerzo de coordinación organizacional, en tanto empezara generar una nueva dinámica organizacional frente el tema de la formación y la capacitación de las y los servidores de la Alcaldía de Medellín.
- **Poca credibilidad** en los proyectos de formación y capacitación por parte del nivel Directivo institucional e incluso por parte de algunos de los servidores.

Qué aprendizajes se han inferido a partir de la implementación del proyecto:

Dentro de los principales elementos de aprendizaje logrados con la implementación del proyecto aparecen:

- La posibilidad de contar con el **acompañamiento y asesoría permanente de dos entidades de educación superior de alto nivel**, una de carácter nacional (Institución Universitaria ESUMER) y otra de carácter internacional (Universidad Pinar del Río de Cuba), disponiendo de docentes de alto nivel de desarrollo, formación y reconocimiento.
- La oportunidad de **redimensionar en todos sus elementos las prácticas** que hasta la fecha habían sido tradicionales en lo relacionado con las acciones de formación y/o capacitación en la Alcaldía de Medellín. Esto **implicó un cambio en el modelo mental** que se tenía a nivel institucional, donde cada Secretaria contratava procesos de formación y/o capacitación por su propia cuenta, al no existir un criterio unificador a nivel organizacional.
- Otra importante oportunidad se dio al **consolidar un equipo de proyecto** multi e interdisciplinario conformado en su totalidad por 130 servidores y servidoras de la Alcaldía, en representación de todas y cada una de las 16 Secretarías de Despacho, que se han venido

constituyendo en la fuerza dinamizadora de la transformación institucional desde las acciones de formación y/o capacitación.

- Las **actuales proyecciones** que el proceso de formación y/o capacitación está adquiriendo en la Alcaldía de Medellín, mismas que se reflejan por ejemplo en convertirse en una entidad que puede servir de referencia en el tema a otras empresas o entidades de naturaleza pública y/o privada.
- El **compromiso de la alta dirección** al incluir dentro el Plan de Desarrollo una Línea, en este caso específico la número 6, denominada “Institucionalidad Democrática y Participación Ciudadana” con un proyecto específico de “Potenciación del talento humano de cara a la ciudadanía” en su componente de “desarrollo institucional”, en el programa de talento humano para el desarrollo humano integral.
- La continuidad de **asignación de recursos** financieros, técnicos, logísticos y ante todo la posibilidad de consolidar un equipo de talentos humanos de proyecto estable y en permanente cualificación sobre el tema.
- Establecer una **eficiente estrategia comunicacional** tanto de carácter interno (en la entidad) como de carácter externo (hacia la comunidad) que dé cuenta de los avances, logros, y dificultades que el proyecto genere día a día; lo que en última instancia es una acción de gestión del conocimiento a nivel institucional.
- Definición de **Políticas Institucionales** en materia de formación y capacitación que se unifiquen criterios específicos para el desarrollo del proyecto.

4.2.1. Apropiación de nuevos comportamientos o actitudes frente a la realización del trabajo.

Uno de los significados más relevantes que trascienden el concepto de la Formación en la organización, es la **participación y construcción colectiva** del Modelo Pedagógico, realizado por un grupo de 30 servidores representantes de las diferentes Secretarías. Estos 30 servidores fueron elegidos más allá de las funciones específicas que desempeñan en la actualidad, por criterios como: su compromiso institucional, su amplio conocimiento de las problemáticas propias de cada una de las Secretarías que representan, por su afinidad en la definición de proyectos estratégicos y por el sentido del servicio público, requeridos en la construcción de este tipo de modelos. La importancia de tener integrantes de cada Secretaría radica en poder concebir estrategias de acción sobre cada problemática específica, obtener las visiones y requerimientos propios de cada dependencia y lograr

que la Formación sea un asunto institucional más que particular, aportando sustancialmente al Plan de Desarrollo y los procesos organizacionales.

Aporte a la resolución de un problema organizacional:

La formulación de un Sistema de Formación y particularmente dentro de este, de un **Modelo Pedagógico Institucional**, aporta a la resolución del problema organizacional asociado a la inversión que se destina a los procesos de formación y/o capacitación, cuyas principales manifestaciones pueden resumirse de la siguiente manera:

- Servidores que no cumplen con la efectividad deseada las funciones asignadas en su puesto de trabajo;
- Capacitación y Formación desarticuladas y desvinculadas de las necesidades reales de cada área;
- Proveedores de servicios de formación que no responden a necesidades organizacionales;
- Desconocimiento del impacto de la formación en las metas institucionales porque no están consolidados los mecanismos de medición;
- Poca credibilidad en los proyectos de Formación y Capacitación por parte de los servidores y servidoras debido a la falta de coherencia en la planeación;
- Desarticulación de las distintas estrategias del Plan Integral de Capacitación y Formación a la plataforma tecnológica;
- Incumplimiento de las directrices del gobierno nacional según las nuevas políticas de capacitación;
- Desconocimiento de los elementos conceptuales y metodológicos para implementar modelo pedagógico institucional.

Adicionalmente el problema de la cualificación comportamental y funcional de los y las servidoras de la Alcaldía de Medellín, tiene una directa relación con los propósitos del Plan de Desarrollo 2008 – 2011 “Medellín ES solidaria y competitiva”, que se expresa en los tres valores fundamentales de la honradez, el respeto por la vida y la justicia social; además de los 14 principios de la gestión pública, específicamente en el número 10 que expresa: “los servidores públicos que trabajan en la Administración Municipal son honestos, **capaces** y comprometidos con el proyecto de ciudad”.

Específicamente la Línea 6 “Institucionalidad Democrática y Participación Ciudadana”, en su componente de “Desarrollo Institucional” que tiene como propósito “fortalecer una institucionalidad pública cercana a la ciudadanía garante de derechos, con una plataforma institucional de cara a los grandes retos del desarrollo en todas sus dimensiones, fundamentado en su capital humano...mediante sistemas, modelos e instrumentos de gestión

organizacional, que se constituyen en ejes estructurantes de cultura organizacional para la actuación pública...”. Este propósito se instrumenta a través del programa de “talento humano para el desarrollo integral” en su proyecto de “potenciación del talento humano de cara a la ciudadanía

Cambios favorables en gestión institucional:

La implementación del **sistema de formación institucional** ha generado entre otros los siguientes cambios a nivel organizacional:

Una clara alineación con el Plan de Desarrollo 2008 – 2011 “**Medellín ES solidaria y competitiva**”, al resolver de forma precisa las necesidades relacionadas con el logro de las metas expresadas en la línea 6 de dicho Plan: Institucionalidad Democrática y Participación Ciudadana. De esta forma se establece un nuevo parámetro institucional que incluye la alineación de los procesos organizacionales con del Plan de Desarrollo vigente.

Al contar con la **directa y activa participación de 130 servidores** y servidoras, que a su vez representan a todas y cada una de las 16 Secretarías de Despacho que componen la Alcaldía, se ha garantizado la legitimidad del **Modelo Pedagógico**, que incluye en sus 4 líneas y 19 sublíneas de formación y capacitación las necesidades generales que en esta materia pueden presentarse en toda la Entidad.

La **formulación de proyectos y programas** de formación de conformidad con la metodología definida para la institución que ya están siendo ejecutados a través del Plan Institucional de Capacitación (PIC) en los años 2008 y 2009 y la proyección de los ya diseñados pero aun no implementados para el PIC del año 2010.

El **desarrollo de una estrategia E- Learnig**, que facilita la implementación del modelo, sus programas y proyectos, además de contribuir a la optimización de los recursos tecnológicos disponibles en la entidad, apoyando políticas institucionales relacionadas con “Medellín Digital”.

El desarrollo de un **componente de divulgación y conocimiento interno**, dirigido a la totalidad de los y las servidoras de la Alcaldía para garantizar de forma escalonada el pleno conocimiento del Modelo por todos y cada uno de ellos. Como parte de este componente se han llevado a cabo:

Teleconferencia sobre el Modelo Pedagógico Institucional, llevada a cabo el jueves 23 de julio de 2009.

Primera Exposición Fotográfica de programas para el talento humano- Alcaldía de Medellín. Llevada a cabo entre el 22 de septiembre y el 05 de octubre de 2009.

El desarrollo de un **componente de divulgación y conocimiento externo**, dirigido a la red de multiplicadores externos de la Alcaldía (proveedores de formación y/o capacitación) para garantizar de forma escalonada el pleno conocimiento del **Modelo Pedagógico** por todos y cada uno de ellos. Como parte de este componente se han llevado a cabo:

Primer encuentro de multiplicadores externos llevada a cabo el 27 de abril de 2009.

Primer encuentro de contratación en procesos de formación y capacitación año 2010, llevada a cabo el 15 de septiembre de 2009.

Cifras verificables de beneficios generados por el proyecto:

30 servidores y servidoras como **Grupo Gestor** del proceso a nivel institucional, formados en un ciclo de 4 Diplomados Internacionales con la Universidad Pinar del Rio de Cuba.

70 servidores como **Formadores Presenciales** del Modelo, formados en tres grupos, dos de 20 personas cada uno, y uno d 30 personas, cumpliendo cada uno de ellos con un ciclo de formación en Diplomado Internacional en Didáctica Empresarial con la Universidad Pinar del Rio de Cuba, que los habilita para ser multiplicadores internos de los procesos formativos.

20 servidores como **Administradores de la plataforma virtual** que soporta el Modelo, formados en un proceso de 24 horas con la Instituto Tecnológico Metropolitano, entidad descentralizada del Municipio. Este proceso formativo abordo los contenidos temáticos de:

40 servidores como **Formadores Virtuales** del Modelo, formados en dos grupos de 20 personas cada uno, cumpliendo cada uno de ellos un proceso de 24 horas con la Instituto Tecnológico Metropolitano, entidad descentralizada del Municipio.

5.070 servidores, impactados a partir de las acciones de formación y capacitación de todas las Secretarías y Dependencias de la Alcaldía y de todos los niveles jerárquicos institucionales.

Sustentabilidad en el tiempo del proyecto:

Condiciones Técnicas:

La sustentabilidad técnica de la experiencia es posible en cualquier tipo de Entidad pública y/o privada, siempre que se den las siguientes condiciones:

Políticas: En el sentido de que la Entidad asuma el compromiso institucional de apoyar y respaldar los necesarios cambios que se generaran a partir de la implementación de un **Sistema de Formación institucional**. Al respecto es

muy importante conseguir que el proyecto quede inserto dentro del Plan de Desarrollo o del documento que haga las veces de ser la máxima guía orientadora de la Entidad en virtud de su naturaleza.

Sociales: Se trata aquí de que la Entidad logre evidenciar no solo de forma interna, sino también de forma externa, es decir hacia la comunidad, las bondades y beneficios que la implementación de un **Sistema de Formación Institucional** conllevara para los y las ciudadanas, en el sentido que este permitirá cualificar cada vez mejor a las y los servidores para que cuenten con las mejores condiciones a la hora de prestar un servicio público enmarcado en condiciones de eficiencia y eficacia.

Económicas: Como mínimo la Entidad debe garantizar que dentro de la apropiación presupuestal destinada a dar cumplimiento a los Plan Institucional de Capacitación (PIC) se considere el proyecto de generación del **Sistema de Formación Institucional** como una de las acciones a llevar a cabo con los recursos disponibles.

Logísticas: Es pertinente para este aspecto que la Entidad considere al respecto asuntos tales como la disponibilidad de tiempo para los servidores involucrado en el proceso formativo y para la posterior implementación del **Sistema de Formación Institucional** en todas sus dimensiones y etapas; esto significa, empezar a pensar en cómo redistribuir las tareas propias de sus cargos de manera que puedan igualmente atender las responsabilidades derivadas de su participación en el Modelo, esto entre otras consideraciones.

Metodológicas: Para el proceso de formación de las y los servidores que a su vez tendrán la responsabilidad de implementar el Modelo Pedagógico Institucional de la Entidad es importante **contar con el acompañamiento y asesoría de una entidad**, que bien puede ser Nacional o Internacional (como en el caso de la Alcaldía de Medellín, que a través de un proceso contractual con la Institución Universitaria ESUMER que tiene la exclusividad de representar en el país a la Universidad Pinar del Rio de Cuba, ha llevado a cabo todo su proceso).

Condiciones Económicas:

La sostenibilidad **económica** para el diseño, validación, puesta en marcha y mantenimiento del Modelo Pedagógico Institucional está determinada en virtud de los análisis de los precios de mercado versus análisis financieros y económicos, frente a las opciones de programas de formación y/o capacitación que se ofrezcan al interior de la organización; así como las necesidades de adquisición de recursos y elementos para la dotación de la Escuela de Formación Institucional - (EFI).

Dicho de otra forma, contar con un Modelo Pedagógico permite **racionalizar** el uso de los recursos económicos de la entidad ya que es a partir de las líneas y las sub- líneas de formación establecidas que se definen las inversiones y esta estrategia garantiza que las acciones emprendidas respondan efectivamente a las necesidades de formación y capacitación de la entidad en sus componentes funcional y comportamental.

Condiciones Sociales:

La sostenibilidad social del **Sistema de Formación Institucional**, radica en la necesidad permanente de cualificar, desarrollar y potenciar el talento humano de la institución, tanto en lo comportamental como en lo funcional, con miras a consolidar un capital humano capaz de cumplir la misión institucional de servicio público, lo que tiene un directo impacto social ya que es precisamente a través de las acciones de formación y/o capacitación que los y las servidoras de la Alcaldía pueden ofrecer cada vez un mejor servicio a la comunidad, lo que en última instancia se refleja en mejores condiciones sociales para los y las habitantes de la ciudad.

Condiciones de Flexibilidad:

Costos y Recursos:

Los **recursos financieros** para la operación del proyecto del Modelo Pedagógico Institucional se derivan del rubro de recursos de inversión del proyecto “Potenciación del talento humano de cara a la ciudadanía” código 08086, matriculado en el banco de programas y proyectos de inversión de la Alcaldía de Medellín, inmerso en la línea 6 del Plan de Desarrollo 2008- 2011 en su componente de desarrollo institucional, en el programa de talento humano para el desarrollo humano integral y de recursos del rubro de funcionamiento “Sistema municipal de capacitación”, rubro número 212032023.

Ambos son de permanente vigencia en la Alcaldía de Medellín, actualizándose cada año la asignación presupuestal para cada uno de ellos.

En cuanto a los recursos humanos, es decir a al talento humano involucrado en el proyecto, estos son en su totalidad a servidoras y servidores de la Alcaldía, en representación de las 16 distintas Secretarías de Despacho, lo que implica a un total de 125 personas en la definición e implementación de cada una de las fases de implementación del proyecto. Los **costos financieros** del proyecto equivalen a un total de **\$240.000.000** de pesos.

Número de personas y áreas involucradas:

La coordinación de los involucrados en el desarrollo del **Sistema de Formación Institucional** ha estado bajo la directa responsabilidad de la Unidad de Gestión Pública, adscrita a la Subsecretaría de Talento Humano, en la Secretaría de Servicios Administrativo, conformando un equipo de

trabajo, multidisciplinario con representación de servidores de cada una de las 16 Secretarías, para un total de 130 servidores directamente impactados, adicionalmente por la Institución Universitaria ESUMER de Medellín (2 personas) mas todo el apoyo logístico necesario y por la Universidad Pinar del Rio de Cuba (3 docentes).

Estos servidores a su vez representan a la totalidad de los 16 Secretarías que componen la Alcaldía de Medellín y a sus 5.070 servidores y servidoras, que se están beneficiando de los programa de formación y/o capacitación expresados en el Plan Institucional de Formación y Capacitación 2009.

Esta cobertura impacta de **forma indirecta** a la comunidad que en algún momento tiene relación directa con los y las servidoras en cada una de las 16 Secretarías de Despacho, tanto en la sede central de la administración (CAM) como en sus sedes externas (236) entre las cuales cabe mencionar:

- Comisarías de Familia
- Inspecciones de policía
- Mas Cercas
- Casas de Gobierno
- Secretaria de Transportes y Transito
- Bomberos
- Simpad
- Secretaria de Educación

Alianzas o acciones de coordinación con otras Entidades:

Con la Institución Universitaria ESUMER (Medellín) y la Universidad de Pinar del Río “Hermanos Saíz Montes de Oca” (Cuba), como socios estratégicos desde hace 14 años en Colombia y a través del Centro de Estudios Pedagógicos –CEP- de Esumer y del Centro de Estudios de Ciencias de la Educación Superior –CECES- de Cuba.

Diseño de la Escuela de Formación Institucional (EFIAM). Durante el primer semestre del año 2010, la Alcaldía asume el reto de formalizar la EFIAM para lo cual define el Programa de asesoría para la implementación de la escuela de formación institucional de la Alcaldía de Medellín, conformado un grupo de 15 servidores quienes aplicando la metodología de constructivista desarrollaron todas las fases y acciones necesarias para poner en funcionamiento la totalidad de productos que implica en sistema de formación institucional dentro del marco de la EFIAM.

Misión de la EFIAM. Gestionar la formación integral del capital humano de la Alcaldía Medellín, en las dimensiones instructiva, educativa y desarrolladora, alineado con el sistema de formación institucional y los estándares de gestión pública, para garantizar el cumplimiento de los objetivos misionales, la

construcción de una cultura en énfasis en la responsabilidad social y la consolidación de la gestión del conocimiento.

Visión de la EFIAM. La EFIAM ha consolidado el sistema de formación institucional, a través de la dinamización de los proyectos y programas de formación, logrando:

- Consolidar la formación de la red de formadores institucionales.
- Consolidar la gestión de los procesos de la EFIAM.
- Desarrollar investigaciones relacionadas con las líneas del modelo pedagógico y tendencias formativas del sector público.
- Evaluar los impactos asociados a los procesos formativos desarrollados al interior de la Alcaldía de Medellín.
- Alinear los proyectos y programas de formación a las necesidades reales de la dinámica interna de la Alcaldía.
- Diseñar proyectos y programas de formación en pro de la formación integral del capital humano de la Alcaldía.
- Establecer políticas y lineamientos para la gestión del conocimiento, que posibilite en un futuro gestionar el aprendizaje organizacional.
- Alcanzar el reconocimiento de los servidores y servidoras por la calidad y pertinencia de los programas de formación impartidos.
- Tener el reconocimiento del nivel directivo sobre la importancia de la EFI en la formación de las y los servidores públicos en función de los objetivos estratégicos de la Alcaldía.

Valores de la EFIAM. Los valores que poseen los integrantes de la EFIAM:

- **Honestidad:** Se refiere a las actuaciones transparentes, en las que prima la coherencia entre el pensar y el actuar, haciendo uso óptimo de los recursos y del conocimiento, donde cada componente personal del proceso es consecuente con las acciones emprendidas, demostrando su compromiso institucional.
- **Respeto:** Reconocerse a sí mismo y a los demás, valorando las potencialidades y diferencias, propiciando el debate y posibilitando la construcción conjunta de nuevos saberes y el crecimiento personal.
- **Responsabilidad:** Cumple con los compromisos adquiridos para el logro de los objetivos misionales de la escuela, en términos de calidad, oportunidad, pertinencia y efectividad, evidenciando gobernabilidad propia y comprometiéndose con el crecimiento colectivo de las y los servidores de la Alcaldía de Medellín.
- **Ética profesional:** Acoge en su vida laboral los principios y valores que rigen su ejercicio profesional, siendo coherente con los valores compartidos

de la organización, trascendiendo su quehacer en ejemplo para la sociedad.

- **Sentido de identidad y pertenencia:** Muestra disposición permanente para cumplir con el direccionamiento estratégico de la escuela y la misión institucional, demostrando en sus actuaciones vocación de servicio, compromiso, innovación, creatividad y proactividad.
- **Altruismo:** Da lo mejor de sí mismo en beneficio de los demás, entregando de manera generosa y humilde su saber para contribuir al desarrollo integral de quienes hacen parte de la escuela de formación institucional de la Alcaldía de Medellín.

Estructura. La Estructura de la EFIAM, estará definida de la siguiente forma:

- La Gerencia de la Escuela de Formación Institucional de la Alcaldía de Medellín, EFIAM, estará a cargo del Secretario de Servicios Administrativos, quien definirá en conjunto con la Subsecretaría de Talento Humano el direccionamiento estratégico de la Escuela.
- La Subgerencia de la EFIAM estará a cargo de la Subsecretaria de Talento Humano de la Alcaldía de Medellín, quien definirá el conjunto de estrategias y dispondrá de los recursos necesarios para la implementación de la Escuela.
- La Administración de la EFIAM, estará a cargo del Líder de la Unidad de Gestión Pública de la Subsecretaría de Talento Humano, quien en conjunto con los Líderes de Competencias y Formación de dicha Unidad, aplicaran el conjunto de estrategias necesarias para la implementación, ejecución y puesta en marcha de la Escuela.
- Harán parte integral de la EFIAM, la Red de Formadores, conformada el grupo gestor, y un conjunto de grupos de multiplicadores internos y externos del Sistema de Formación Institucional que dinamizan desde sus respectivas particularidades las líneas y sublíneas de formación, a través de la ejecución de los proyectos y programas de formación, en atención al Modelo Pedagógico Institucional.
- Serán parte integral de la EFIAM, los y las servidoras que participan de los proyectos y programas de formación, en calidad de alumnos.

Esquemáticamente la estructura de la EFIAM se representa de la siguiente forma:

Gráfica No. 15. Estructura de la Escuela de Formación Institucional.



Fuente: Ana María Hoyos Franco – Alcaldía de Medellín 2011.

Matriz Dofa General:

Tabla No. 25. Estructura de la Escuela de Formación Institucional.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Legislación y regulación en procesos de formación para las entidades públicas. • Irradiar el conocimiento fuera de la Alcaldía. • Reconocimiento del liderazgo de la Alcaldía de Medellín. • Alianzas con escuelas de formación, públicas y privadas. • Intercambio de conocimiento con organizaciones inteligentes. • Los desarrollos en las tecnologías de Información. • Red de formadores externos con experticia. • Internacionalización del conocimiento. • Existencia de nodos de excelencia en las temáticas de la escuela. • Existencia de escenarios de carácter internacional que pueda mostrar la escuela para el sector público. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio de Legislación. • Mejores ofertas salariales para los formadores de la escuela en otras Entidades. • Normatividad en procesos de selección de los servidores públicos. • Imagen desfavorable de los servidores públicos puede afectar la credibilidad de la escuela y sus formadores. • Posicionamiento de programas en otras entidades públicas y/o privadas. • Falta de posicionamiento de la escuela de formación tanto a nivel interno como externo.
FORTALEZAS	DEBILIDADES

<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de formación construida. • Proyectos y programas de formación formulados. • Es prioritarios para la Alcaldía. • Proceso de desarrollo de competencias implementado. • Existencia de la Subsecretaría de Talento Humano. • Sistema de formación institucional constituido con todos sus componentes. • Existencia de la Unidad de Gestión Pública. • Conocimiento y dominio de los servidores que creen en la necesidad de este proceso. • Compromiso y conocimiento de los servidores públicos. • Recursos financieros. • La existencia de saberes previos por parte de los servidores públicos, en temas específicos y de alto impacto institucional. • Proyectos de inversión • Tecnología de Información. • Amplia trayectoria en la formación del Plan Institucional de Capacitación. • Existencia de entidades descentralizadas que apoyan directamente en procesos de formación. • Los altos niveles de motivación y participación demostrados por los servidores a los procesos de formación y capacitación. • La exigencia a los formadores externos de entregar memorias a los participantes. • Amplia trayectoria de la Alcaldía de Medellín en la formación del Plan Institucional de Capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de estímulos no aprobado dentro la escuela de formación. • Bajos salarios en la Alcaldía para servidores con altos niveles de formación. • Cambio de Administración. • La posibilidad de que nuevos directivos no reconozcan el proceso. • Que el liderazgo del proyecto de Talento Humano dependa de las voluntades políticas. • Que la continuidad de la escuela dependa de la voluntad política del momento y no obedezca a una disposición institucional. • Ausencia de espacios físicos y /o dotación tecnológica adecuada según las normas de la economía de la Educación. • Dilación excesiva en el tiempo de los procesos de contratación en los temas de formación y capacitación. • Restricciones de orden legal al acceso por parte de los servidores a los procesos de formación y capacitación. • Falta de apoyo de algunos líderes al no facilitar el acceso de sus servidores a los procesos de formación y capacitación. • La no existencia de procesos de seguimiento y evaluación a las acciones de capacitación y formación en todos los niveles. • El no aprovechamiento de las memorias institucionales de los procesos de formación y capacitación. • La no existencia de la obligación de llevar a cabo acciones de transferencia de conocimiento después de participar en procesos de formación y capacitación financiados por la Alcaldía. • Falta de posicionamiento de la escuela de formación tanto a nivel interno como externo.
---	--

Fuente: Grupo Gestor EFIAM.

Problema estratégico general:

Si otras entidades públicas y/o privadas fortalecen cada vez más el posicionamiento interno y externo de los programas de formación que ofrecen, mientras que la continuidad de la escuela de formación institucional de la Alcaldía de Medellín depende de la voluntad política del momento, no obedece a una disposición institucional, no ofrece un sistema de estímulos aprobado, carece de espacios físicos y /o dotación tecnológica adecuada según las normas de la economía de la Educación y además presenta dilación excesiva en el tiempo de los procesos de contratación en temas de formación y capacitación y se ve amenazada por ofertas para los formadores

de la escuela de formación por parte de otras entidades y por posibles cambios en la legislación que aborda temas relacionados con la capacitación y formación a nivel público; entonces la Alcaldía de Medellín no logrará el reconocimiento esperado por su liderazgo en la generación de un sistema de formación en el sector público ni podrá formalizar alianzas ni intercambios de conocimientos con organizaciones inteligentes públicas y privadas, poseedoras de experticias específicas, que le permitan evidenciar la existencia de saberes previos por parte de los servidores públicos en temas específicos y de alto impacto institucional, ni mostrar la escuela en escenarios de carácter internacional con énfasis en la formación y capacitación en el servicio público.

Solución al problema Estratégico:

Para disminuir el efecto del “problema estratégico general” es necesario que la Escuela de Formación Institucional de la Alcaldía de Medellín logre el reconocimiento interno y externo esperado por su liderazgo en la consolidación de un sistema de formación en el servicio público, aprovechando las alianzas e intercambios de conocimientos con organizaciones inteligentes públicas y privadas, poseedoras de experticias específicas, evidenciando la existencia de saberes previos por parte de los servidores en temas específicos y de alto impacto institucional, para poder mostrar la escuela en escenarios de carácter internacional con énfasis en la formación y capacitación en el servicio público, sin tener que depender de la voluntad política del momento, contando con un sistema de estímulos aprobado, con espacios físicos y /o dotación tecnológica adecuada según las normas de la economía de la Educación, y reduciendo los tiempos necesarios para los procesos de contratación en temas de formación y capacitación; motivando a los formadores de la escuela de formación para que no sean atraídos fácilmente por parte de otras entidades y evitando que el fortalecimiento de los programas de formación que ofrecen otras entidades públicas y/o privadas, amenacen el liderazgo de la escuela de formación institucional de la Alcaldía de Medellín como modelo a seguir en la formación para el servicio público.

Procesos de la Escuela de Formación Institucional:

Dirección Académica: Gestionar e integrar los procesos de **docencia, investigación y extensión** de la escuela de formación institucional; a través de la implementación del sistema de formación institucional, además de liderar la elaboración e implementación de las políticas académicas, investigativas y extensionistas, relacionadas con la aplicación del modelo pedagógico institucional en todos sus componentes, en correspondencia con el direccionamiento estratégico de la Alcaldía.

Coordinación de Docente:

- Planifica y organiza los proyectos y programas de formación y capacitación.

- Verifica la calidad del proceso formativo en todas sus modalidades.
- Elabora materiales didácticos en función de los procesos formativos.
- Vela por la calidad de los proyectos y programas de formación en todas las modalidades (presencial- semi-presencial- virtual)
- Elabora y vela por el cumplimiento del plan de trabajo metodológico.
- Coordina las actividades metodológicas de los distintos colectivos de formadores.
- Controla el proceso docente.
- Garantiza la fundamentación didáctica de los procesos de formación.
- Coordina las prácticas profesionales.
- Evalúa del nivel de satisfacción de los servidores frente a los procesos docente.

Coordinación de Investigación:

- Vela por el cumplimiento de las líneas y políticas institucionales en materia de investigación.
- Gestiona la actividad investigativa a través de proyectos.
- Busca financiamiento interno y externo para el desarrollo de los proyectos investigativos.
- Vela por la introducción de los resultados de las investigaciones en el proceso docente institucional.
- Establece espacios para socializar los resultados de las investigaciones.
- Garantiza el funcionamiento de los distintos grupos de investigación a nivel institucional.

Coordinación de Extensión:

- Coordina las relaciones interinstitucionales de la escuela de formación institucional.
- Desarrolla procesos para la promoción del bienestar de la comunidad académica.
- Gestiona la estrategia comunicacional de la escuela de formación institucional.
- Lidera las publicaciones institucionales.
- Lidera las relaciones con los egresados de los programas formativos.

Coordinación Administrativa:

- Gestiona los procesos de apoyo y servicio en función de los objetivos de la escuela.
- Gestiona el presupuesto en función de las prioridades de la escuela.
- Vela por el adecuado clima organizacional.
- Garantiza el funcionamiento de la infraestructura y la logística necesaria para el adecuado funcionamiento de la escuela.

Prioridades:

1. Garantizar por parte de los servidores públicos, la formación de una identidad hacia el servicio público.
2. Garantizar que la formación en valores sea transversal a todos los procesos formativos de la escuela.
3. Garantizar a través de los procesos formativos la consolidación de la gestión del conocimiento dentro de la Alcaldía.

Objetivos y criterios de medida de los procesos:

Tabla No. 26. Objetivos y criterios de medición de los procesos formativos.

	DOCENCIA	INVESTIGACIÓN	EXTENSIÓN
Objetivo Estratégico	Desarrollar los procesos curriculares de la EFIAM, buscando una óptima relación entre lo instructivo, lo educativo, y lo desarrollador de cada uno de ellos.	Desarrollar investigaciones relacionadas con las líneas del modelo pedagógico, las tendencias formativas del sector público y los objetivos estratégicos de la EFIAM.	Promover proyectos y actividades extensionistas que impacten de manera favorable en el radio de acción del sistema de formación institucional de la Alcaldía de Medellín.
Criterios de Medida (Indicadores)	<ol style="list-style-type: none"> 1. El 70 % de Grado de satisfacción de los participantes en los proyectos y programas de formación. 2. El 40% de cubrimiento de la población objeto de cada proyecto o programa de formación. 3. El 80% de transferencia al puesto de trabajo de los conocimientos, habilidades y valores establecidos para cada proyecto y/o programa de 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El 100 % de los proyectos de investigación estarán asociados a los diagnósticos de las necesidades del plan de formación. 2. El 100% de las investigaciones deben estar asociados a proyectos del Plan de formación debidamente financiados y aprobados por la Alcaldía de Medellín. 3. El 100% de los proyectos de investigación en ejecución están 	<ol style="list-style-type: none"> 1.85% de los participantes del sistema de formación (docentes-estudiantes-administrativos), participan de alguna de las actividades de extensión propuestas. 2. El 100% de los programas de extensión ofrecidos a la comunidad académica, impactan directamente la calidad de vida laboral.

	<p>formación.</p> <p>4. El 100% de los programas impactan favorablemente en el desempeño laboral de los servidores y servidoras de la Alcaldía de Medellín.</p> <p>5. El 100% de los programas responden a las verdaderas necesidades de formación según los diagnósticos establecidos.</p> <p>6. Se reduce en un 30% el grado de deserción de los participantes por cada proyecto o programa de formación.</p> <p>7. El 100% de los proyectos y programas de formación cuentan con fundamentación didáctica apropiada.</p>	<p>direccionados a la prestación del servicio público.</p> <p>4. 25% de los integrantes del colectivo de formadores participan en procesos investigativos dentro de la EFIAM.</p> <p>5. El 100% de los proyectos de investigación formulados por el grupo gestor implementados.</p> <p>6. Asignación del 100% de los recursos financieros requeridos para la implementación de los proyectos de investigación.</p> <p>7. Formulación de la política de investigación formativa a nivel institucional.</p>	<p>3. El 100% de los programas de extensión ofrecidos responden a las necesidades y expectativas, tanto de los integrantes del sistema de formación como de los beneficiarios del mismo.</p> <p>4. El 100% de las actividades de extensión están fundamentadas en las políticas generales de la administración públicas y particulares del sistema de formación.</p>
--	---	---	--

Fuente: Grupo Gestor EFIAM.

4.3. COMPONENTES DEL PLAN DE TRABAJO DIDÁCTICO

Fundamentación: La necesidad de formular un plan de trabajo didáctico para el colectivo de formadores institucional ha sido detectada a partir de los problemas didácticos presentados por estos, entre los cuales se destacan:

- **Tratamiento de contenidos:** Este problema se evidencia en el bajo nivel de profundidad en algunas de las unidades didácticas ofrecida en los diferentes proyectos y programas de formación, además de que no siempre estos cumplen con la pertinencia necesaria según el grupo poblacional al que se dirigen.
- **Métodos de enseñanza:** A pesar de la formación en didáctica empresarial que han tenido todos los integrantes del colectivo de

formadores presenciales de la Alcaldía, es evidente que no se cuenta aún con el nivel de dominio y apropiación de las metodologías que les permitan lograr contundencia en los niveles instructivo, formativo y desarrollador de las capacidades de los participantes en los diversos procesos formativos.

- **Elección de las metodologías apropiadas:** Se hace necesario que los formadores institucionales cuenten con las competencias que les permitan elegir las metodologías más pertinentes según la modalidad de la actividad formativa, el grupo objeto de la misma, los objetivos del proceso de enseñanza- aprendizaje, las particularidades del objeto de estudio.
- **Medios de enseñanza:** Para el caso de los medios de enseñanza en la Alcaldía se evidencian dificultades a nivel del apoyo tecnológico, la disposición de espacios físicos adecuados según las metodologías elegidas, la elaboración de los medios de enseñanza que permitan desarrollar el proceso tanto presencial como virtual, la construcción de guías didácticas.
- **Experticia en la labor docente:** Específicamente relacionada con el desempeño de las labores docentes por parte del colectivo de formadores institucionales, ya que en algunas ocasiones no logran concretar el saber, con el hacer, con los contenidos y con la formación en valores que todo proceso formativo implica. Esto significa que se hace necesario fortalecer la habilidad para poner en práctica los saberes teóricos y conceptuales disponibles en los formadores.

La presencia de los anteriores factores didácticos y metodológicos, justifica entonces la importancia de incluir dentro del sistema de formación institucional un plan de trabajo que permita gestionar las actividades docentes desde el punto de vista didáctico, garantizando de esta manera el cumplimiento de los objetivos de formación además del cumplimiento de las directrices y lineamientos establecidos en cada uno de los componentes del sistema de formación institucional.

Objetivo General Plan de Trabajo Didáctico:

Articular los componentes didácticos y metodológicos a la operación del sistema de formación institucional para consolidar el proceso formativo según las directrices y lineamientos establecidos en cada componente.

Líneas de Trabajo:

- Formación en valores.
- Proceso enseñanza- aprendizaje.
- Fortalecimiento del conocimiento.

Objetivos Específicos:

- Profundizar en la formación necesaria a los formadores institucionales para impartir contenidos específicos según la necesidad del grupo objetivo.
- Instruir en la mecánica propia de las principales metodologías de enseñanza- aprendizaje, garantizando la permanente actualización de los programas.
- Fortalecer el sistema de valores de los formadores institucionales para fomentar en los participantes la ética del servicio público y trascender el proceso de enseñanza_ aprendizaje.

Tabla No. 27. Actividades metodologías de la EFIAM.

No.	Actividades metodológicas	Fecha	Participan	Ejecuta	Responsable
0	Socialización evolución sistema de formación institucional y conformación de grupo de formadores piloto, incluyendo conformación de red de formadores piloto.	15 Junio de 2010 2 horas	Todos los integrantes de la red de formadores de la EFIAM	Ana María, Alexandra, Mónica	Grupo gestor
1	Reunión Metodológica sobre:				
	Ampliación fundamentación didáctica empresarial: Pedagogía, andragogía y didáctica Ética de la formación Modelo pedagógico Red de formadores Proyectos y programas Gestión del conocimiento Escuela de formación Marco estratégico Componentes plan de trabajo	30 Junio 2 horas 7 de julio 2 horas 14 de julio 2 horas 22 de julio 2 horas 29 de julio 2 horas 5 de agosto 2 horas	Grupo gestor y grupo de formadores piloto red de formadores	Ana María, Alexandra, Mónica Grupo gestión del conocimiento	Grupo gestor
No	Actividades metodológicas	Fecha	Participan	Ejecuta	Responsable
	Reestructurar los programas: Diagnóstico, Problema real, nivel de profundidad del problema, beneficiarios, objeto, objetivo, análisis de relación problema, objeto, objetivo.	19 y 26 de agosto, 2 y 9 de septiembre.	Grupo gestor y grupo de formadores piloto red de formadores		Grupo gestor del conocimiento.

2	Actividad Formativa Metodológica Demostrativa, a partir de la selección de los proyectos y programas de formación.	23 y 30 de septiembre, 7 y 14 de octubre.	Coordinadores x grupos	Formador	Grupo gestor del conocimiento.
	Actividad Formativa Metodológica Instructiva. Tratamiento Didáctico de un proceso de formación. Comunicación Pedagógica. (Pendiente temáticas de acuerdo con la actividad metodológica demostrativa). Programación calendario académico período 2011.	28 de octubre	Coordinadores x grupos	Formador	Grupo gestor del conocimiento.
3	Actividad formativa abierta.	5 sesiones (de acuerdo con el calendario académico) febrero			
4	Actividad Formativa de comprobación.	5 sesiones	Grupo gestor y el líder del área donde se va a ejecutar el proyecto.	Facilitador	Grupo Gestor del conocimiento.

Fuente: Grupo Gestor EFIAM.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES RECOMENDACIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

Como se plantea al inicio del trabajo, a partir del sistema de instrumentos utilizados para el diagnóstico situacional, están la encuesta y la entrevista. El análisis y la interpretación de ambas darán pie a las conclusiones y recomendaciones a las que conlleva esta investigación.

En total se realizaron 70 encuestas para conocer la percepción de los servidores frente a los procesos de formación institucional desarrollados en la Alcaldía de Medellín. Pero dada la importancia de explorar la sensación que frente a estos procesos se tienen en los distintos niveles jerárquicos, se realizaron encuestas diferentes a distintos grupos, así: 45 a servidores del Sistema de Formación Institucional, 20 a servidores que no participan del Sistema de Formación Institucional y 5 a servidores del Sistema de Formación Institucional (Didáctica Empresarial).

Los resultados se presentan en forma detallada en el **Anexo 01**. Sin embargo es importante destacar las principales conclusiones a las que se llega a partir de las respuestas dadas por los encuestados:

1. Hace falta utilizar mayores y/o mejores canales comunicacionales para lograr difundir entre los servidores de la Alcaldía los procesos de formación que se llevan a cabo en la Alcaldía.
2. La formación organizacional debe hacer parte de un sistema claro, fuerte, fundamentado, estratégico y prospectivo que, de manera constante, aporte al quehacer de los servidores con el propósito de facilitar el cumplimiento de las metas de la organización, tal como lo indican los nuevos conceptos de desarrollo empresarial.
3. Los procesos formativos que se lleven a cabo en la Alcaldía de Medellín no deben atender solicitudes expresas de áreas o dependencias, sin contar con justificaciones o necesidades sustentadas que respalden su implementación por parte de la organización.
4. La Secretaría de Servicios Administrativos, a través de la Subsecretaría de Talento Humano, es la dependencia encargada de unificar y administrar el proceso formativo de la Alcaldía. Por tanto, ninguna secretaría o dependencia diferente a ella, debe asumir directamente acciones formativas para sus servidores, sin atender el direccionamiento institucional dado al respecto.

5. La organización debe cumplir cabalmente con los principios planteados en el Modelo Pedagógico Institucional, formulado por servidores públicos con el aval de la Alcaldía, cuyos principios le exigen ser democrático, participativo, continuo e integral.
6. Los procesos formativos ofrecidos por la Alcaldía a sus servidores, deben llegar a todas las poblaciones y a todos los niveles jerárquicos, sin importar el tipo de vinculación que éstos tengan con la Administración Municipal (Carrera Administrativa, Provisionalidad, Temporalidad y/o Contratistas).
7. El Modelo Pedagógico Institucional debe ser sistémico, único y contundente, para que todos los procesos formativos que se den al interior de la organización respondan a una política, ampliamente conocida y fielmente cumplida.
8. Todo proceso formativo debe conducir a generar un impacto que repercuta de manera positiva en el cumplimiento de las metas estratégicas de la organización.
9. La Alcaldía de Medellín requiere un componente de seguimiento y evaluación de los procesos de formación y capacitación a nivel institucional, que le permita tener información tanto cualitativa como cuantitativa sobre los resultados obtenidos con dichos procesos, no solo a nivel de cubrimiento sino también de satisfacción.
10. De acuerdo con las recientes directrices del DAFP y la ESAP, las acciones formativas y de capacitación que se den en la organización, deben tener un componente de evaluación y seguimiento que además permita conocer cuál es el impacto real de estas acciones sobre el desempeño del puesto de trabajo y de qué manera cada servidor transfiere sus nuevos conocimientos y habilidades al desempeño cotidiano de sus acciones. Es entonces necesario desarrollar un componente que contemple estos cuatro tipos de indicadores (cubrimiento, satisfacción, impacto y transferencia al puesto de trabajo).
11. La formación de cada servidor público debe ser integral, es decir, debe abarcar tanto el fortalecimiento de sus competencias funcionales (saber y saber hacer), como el de sus competencias comportamentales (ser y querer). Es ésta la única vía para potenciar verdaderamente el desarrollo humano integral, lo que es una responsabilidad de toda entidad, sea pública o privada.
12. Todo proceso formativo que adelante la organización debe garantizar que las acciones formativas cuenten con los fundamentos curriculares

necesarios desde la didáctica y la pedagogía y estén dirigidos no solo a la transmisión de información y contenidos sino también a la formación de competencias laborales y personales desde una concepción desarrolladora y potenciadora de las condiciones existentes en los y las servidoras municipales.

13. Para que la Alcaldía de Medellín pueda ofrecer igualdad de oportunidades a todos los servidores en los procesos de formación y/o capacitación, es indispensable que la Secretaría de Servicios Administrativos sea oportuna y contundente en cada una de las etapas del PIC, es decir, que convoque la participación de todos los entes institucionales en la formulación, socialización, implementación y evaluación del mismo.
14. El nivel directivo debe lograr un mayor grado de conciencia al momento de elegir o asignar a los servidores que participarán de los procesos formativos, para que lo hagan con criterios técnicos y no emocionales o personales.
15. Para verificar la efectividad de los procesos formativos ofrecidos por la Alcaldía, es imprescindible fortalecer las acciones de transferencia del conocimiento, es decir, verificar que lo aprendido por los servidores realmente se ponga en práctica en sus puestos de trabajo.
16. Para garantizar el cubrimiento total de los servidores, dado que los recursos y el tiempo son limitados, la Alcaldía requiere asegurar la multiplicación del conocimiento a los equipos de trabajo, puesto que es muy factible que muchos servidores reciban procesos formativos que luego no son compartidos con sus compañeros.

BIBLIOGRAFÍA

Aguilar M. La asimilación del contenido de la enseñanza. La Habana: Editorial de Libros para la Educación; 1979.

Álvarez Zayas Carlos Manuel. Fundamentos teóricos de la dirección del proceso docente educativo de la Educación Superior Cubana. La Paz: Instituto Cultural y de Amistad Boliviano-Cubano; 1991.

Álvarez de Zayas Carlos Manuel, La escuela en la vida, Ediciones UNION, Ciudad de La Habana, Cuba, 1999, Tercera edición 192 p.

Álvarez de Zayas Carlos Manuel. La escuela de excelencia, El componente laboral investigativo. Principio básico de la formación de los futuros profesionales de estudios socioculturales. Junio 11 de 2006.

Aranda, P., Durán, G., Luengo, P., Maroto, J., Muños, J., Soriano, Y & Vega, B. (1998). Acciones formativas desde las asociaciones. México: Editorial Popular.

Buckley, R. & Caple, J. (1991). *La formación teoría y práctica*. Madrid: Pirámide.

Cabrero, Julio (1998c). Usos de los medios audiovisuales, informáticos y las nuevas tecnologías en los centros andaluces. Sevilla: Grupo de Investigación Didáctica.

Cabrero, Julio. (Coord.) (1993). Investigaciones sobre informática en el centro. Barcelona: PPU.

Cárdenas Jorge Hernán La gestión del recurso humano en la administración nacional y territorial; Decano de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad de los Andes. Bogotá, D.C., noviembre 2 de 2005.

Carretero M. ¿Constructivismo, una óptica para Enseñar? En: Constructivismo y Educación. Zaragoza: Ed. "Luis Vives"; 1993.

Chance, P. (1999). Aprendizaje y conducta. México: Manual Moderno.

Chacón F. Un modelo de evaluación de los aprendizajes en Educación a Distancia. Presentado en el Primer Simposio Internacional de Educación a Distancia. Bogotá; 1994.

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

Cerda. Hugo, Elementos de la investigación, Editorial el Buho. 1991.

Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER). (1998). Análisis ocupacional y funcional del trabajo. Madrid: Cumbre Iberoamericana.

Del miedo a la Esperanza, Medellín la más educada, Alcaldía de Medellín, año 2007.

Delors J. La Educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre Educación para el siglo XXI. Paris: Ediciones UNESCO; 1996.

Díaz Mujica Fernando. Modernización del Estado, ciudadanía y profesionalización de la función pública en Chile; Bogotá; noviembre 2005.

Del Pozo, P. (1997). *Formación de formadores*. Madrid: Pirámide.

Domjan, M. (1999). *Principios de aprendizaje y conducta (4ª. ed)*. México: Thomson.

Ferry, P. (1991). *El trayecto de la formación: los enseñantes entre la teoría y la práctica*. España: Paidós.

Figueras, C. (1998). *La formación permanente en la empresa*. Barcelona: Marcombo.

Gaviria Juan Felipe, Ospina William, et al. Una reflexión sobre Colombia desde la educación. Fondo Editorial Universidad Eafit. Medellín, 2000.

Gairin, J y Armengol, C. (2003). *Estrategias de formación para el cambio organizacional*. Barcelona: Cisspraxis, S.A.

Guía para la formulación del Plan Institucional de Capacitación –Piccon – base en proyectos de aprendizaje en equipo; Departamento Administrativo de la Función Pública; Esap; Bogotá, D.C

Guía de modernización de entidades públicas, guía metodológica de modernización institucional en los organismos y entidades de la administración pública; Escuela Superior de Administración Pública Departamento Administrativo de la Función Pública. Octubre de 2007.

Guinjoan, M & Riera, J. (2000). *Instrumentos para la gestión de la formación continúa con criterios de calidad ISO 9000*. España: Días de Santos.

Gutiérrez, Francisco. *Pedagogía de la Comunicación*. Buenos Aires: Editorial Humanitas, 1975. pág. 112-113

Guzmán JC, Hernández Rojas G. *Implicaciones educativas de seis teorías psicológicas*. La Habana: UNAM; 1993.

Henson, K y Eller B. (2000). *Psicología educativa para la enseñanza eficaz*. México: Thomson.

Hernández, S. (2002). *Modelo para la elaboración de programas y capacitación basados en competencias*. Tesis no publicada. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá, Colombia.

Hilgard ER. *Teorías del aprendizaje*. La Habana: Instituto Cubano del Libro; 1972.

Hoyos, J. (1999). *Formación y desarrollo en la empresa*. Valencia: CISS. S.A.

Jaramillo, A. (1996). *Plan de formación integral para el personal operativo de los hoteles de Barranquilla*, Colombia: Universidad de La Sabana. Tesis de pregrado.

JanneUricoechea Margarita Rosa. (2005). *Flexibilidad y mérito en el sector público colombiano*. Primer Congreso sobre competencias laborales.

Jarvis. Peter. *Universidades corporativas. Nuevos modelos de aprendizaje en la Sociedad Global*. Editorial Narcea. 2006.

Karpf, P. (1998). *Efectos de un programa de formación de vendedores en el servicio de atención al cliente difícil*. Tesis no publicada, Pontificia Universidad Javeriana. Bogota, Colombia.

López, J & Leal, I. (2002). *Aprender a planificar la formación*. España: Paidós Ibérica.

Lucio A Ricardi. *El enfoque constructivista en la educación*. Rev. Educación y Cultura 1992:6-21.

Medellín, de las crisis urbanas a las oportunidades colectivas, IV Encuentro Internacional Hábitat Colombia, Marzo 11 al 15 de 1996; Publicación del Departamento Administrativo de Planeación de Medellín, Consejería Económica, Alcaldía de Medellín.

Medellín Ciudad Vital. Guía comercial y turística. Ed. Propuesta Comercial, Medellín, 2000.

Medellín es así. Crónicas y reportajes. Aricapa, Ricardo. Ed. Universidad de Antioquia – Alcaldía de Medellín, Medellín, 1999.

Medellín Ciudad Tricentenaria 1675-1975. Sociedad de Mejoras Públicas de Medellín. 1975.

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (1993-1996). *Acuerdos sobre formación continua*. España: Secretaria General de Empleo y Relaciones Laborales.

Moreno Bermúdez Carlos Humberto Estado del arte de las competencias laborales en la administración pública colombiana; 2 congreso nacional sobre empleo público. Medellín Noviembre de 2006.

Morin Edgar. Los siete saberes necesarios para la educación del futuro, Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Francia Octubre de 1999.

Muchinsky, P. (1994). *Psicología aplicada al trabajo*. Mexico: ThomsomLearning.

Muchinsky, P. (2000). *Psicología aplicada al trabajo*. Mexico: Thomsom learning.

Muchinsky, P. (2002). *Psicología aplicada al trabajo*. Sexta edición. México: Thomson Learning.

Pardo, L y López, K. (2002). *La formación en las organizaciones: una función social*. Colombia: Antropos.

Parra Mesa Iván Darío. Los modernos alquimistas. Epistemología corporativa y gestión de conocimiento. Fondo Editorial Universidad EAFIT: Mayo 2004.

Plan Institucional de Capacitación, Guía para su evaluación, Departamento Administrativo de la Función Pública, Escuela Superior de Administración Pública, Septiembre de 2004.

Plan Nacional de formación y capacitación de empleados públicos para el desarrollo de competencias, Escuela Superior de Administración Pública. 2007.

Plan de Desarrollo 2007-2011. "MEDELLÍN ES SOLIDARIA Y COMPETITIVA". Alcaldía de Medellín.

Peña, T. (1991). Consideraciones sobre la investigación en psicología. En Gutiérrez, C. (1991). *La investigación en Colombia en las artes, las humanidades y las ciencias sociales*. Bogotá: Editorial Uniandes.

Pereda, S. & Berrocal, F. (1999). *Gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces, S.A.

Perrilla, J. (1994). *Modelo de formación a distancia para empresas de servicios financieros con cobertura nacional*. Colombia: Universidad Javeriana. Tesis de pregrado.

Prendez, M^a Paz (1998). Proyecto de Tecnología Educativa. Murcia: Universidad de Murcia.

Piaget J. Seis estudios de psicología. Corregidor. Buenos Aires: Barral; 1975. P.35-41.

Piaget J. La construcción de lo real en el niño. La Habana: Edición Revolucionaria; 1972.

Piaget J. La formación del símbolo en el niño. La Habana: Edición Revolucionaria; 1966.

Pérez Lindo A. Teoría y evaluación de la educación superior. Argentina: REI-AIQUE; 1993.

Pilar Pineda Herrero. *Evaluación del impacto de la formación en las organizaciones*. Educar 27, 2000 – Universidad Autónoma de Barcelona. Departamento de Pedagogía Sistémica.

Pinazo, D. (1997). Incidencia del tamaño organizacional y el nivel tecnológico sobre la formación continua en la empresa, *Revista de Psicología del trabajo y las organizaciones* (Versión electrónica) 13, 1-10. Recuperada de la base de datos e- libro.com.

Prieto, J. (1991). Psicología del trabajo y formación del personal en la transformación europea. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, (versión electrónica) 7,1-14. Recuperada de la base de datos ebrary.com.

Puentes González Germán. La Carrera Administrativa: ¿Anhelo o Realidad? Universidad del Rosario.2004.

Ramírez, J. (s.f). *Diagnóstico de la formación en Colombia para el trabajo en Colombia*. Colombia: Programa Formación para el Trabajo.

Remolina, G., Baena, G. y Gaitán, C. (2001). *Tres palabras sobre formación*. Bogotá: Javegraf.

Ricardi Lucio A. El enfoque constructivista en la educación. *Rev. Educación y Cultura* 1992:6-21.

Rivera Michelena N. *Fundamentos del Proceso Docente-Educativo. El modelo de la actividad*. Ciudad de La Habana: Escuela Nacional de Salud Pública; 1998.

Riveros Pinzón Rafael Enrique *Formación y capacitación del servidor público, Guías para su formulación*; Departamento Administrativo de la Función Pública. Departamento Administrativo de la Función Pública. Bogotá, D.C., abril de 2003.

Rodríguez, M & Ramírez, P. (1991). *Administración de la capacitación*. México: McGraw-Hill.

Santos Moreno A. *Evaluación eficaz del aprendizaje Vía Internet: Una perspectiva constructivista*. Congreso Informática 2000 [trabajo en CD-ROM]. La Habana; 2000.

Sapory, A. (200). *Sistemas de formación por competencias en el ámbito de las organizaciones*. Bogotá. Universidad Católica de Colombia. Tesis de pregrado.

Senge, Peter. *La Quinta Disciplina, el Arte y la Práctica de la Organización Abierta al Aprendizaje*.

Senille, A. (1992). *Calidad y Liderazgo*. Barcelona: Gestión 2000 S.A.

Serrano, Martha Eugenia. *Guía metodológica para la identificación y estandarización de competencias laborales para los empleos públicos colombianos*. Escuela Superior de Administración Pública. 2008.

Senge, Peter. *La quinta disciplina, El Arte y La Práctica de las Organizaciones que Aprenden*. Ed. Granica, 1994.

Teare, R., Davies, D. & Sandelands, E. (2002). *Organizaciones que aprenden y formación virtual*. Barcelona: Gedisa, S.A.

Tendencias pedagógicas contemporáneas – Colectivo de Autores – Universidad de La Habana – Departamento de Psicología y Pedagogía – Ibagué, Colombia 1996. Universidad de La Habana – Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior, CEPES – Corporación Universitaria de Ibagué – Fondo Editorial.

Torrado, M. (2000). *Educación para el desarrollo de las competencias en competencias y proyecto pedagógico*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

Valera Alonso O. Las corrientes de la psicología contemporánea. Revisión crítica desde sus orígenes hasta la actualidad. Colombia: Universidad Autónoma de Colombia; 2000.

330 Años de Historia de Medellín: pasado, presente y futuro. Bravo, José María. et. al. Concejo de Medellín-Academia Antioqueña de Historia, 2005.

En Internet:

Álvarez Gómez M. Educación a distancia. ¿Para qué y cómo?. [sitio en Internet]. Disponible en: <http://www.sld.cu/libros/distacia/indice.html>.

Aguilar, María Constanza, y otros. Una visión retrospectiva y prospectiva del proceso de formación en la organizaciones - *Diversitas v.3 n.1 Bogotá jun. 2007* - Universidad Santo Tomás, Bogotá, Colombia.

Alcalá, Adolfo. La praxis andragógica en los adultos de edad avanzada. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos6/prax/prax.shtml>

Barrigüete, L. (2003). De la educación para el trabajo a la formación para el empleo en el tercer sector. *Revista Complutense de Educación* (versión electrónica), 14, 425-452. Recuperado el 25 de junio de 2006. <http://www.ucm.es/BUCEM/revistas/edu/11302496/articulos/>

Belloto, M & Trentini, G. (1989). La concepción de la formación como función de la cultura organizativa. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* (versión electrónica), 5, 1-26. Recuperado el 26 de junio de 2006, de <http://site.ebrary.com/lib/bibliotecausta/>

Cantera, F & De Artabe. (2003). Modelo de elaboración de un plan de formación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* (versión electrónica), 4, 1-22. Recuperado el 17 de junio de 2006, de <http://site.ebrary.com/lib/bibliotecausta/>

Camps, M & Pujol, M. (1997). *Formación de personal en la industria alimentaria*. Barcelona: SEFIB. Recuperado el 30 de junio de 2006, de <http://www.mcamp.com/sefib/articulos/Formacio.PDF>

Colaboradores de Wikipedia. *Andragogía* [en línea]. Wikipedia, la enciclopedia libre, 2009 [fecha de consulta: 10 de octubre del 2009]. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Andragog%C3%ADa&oldid=30479177>

Danvila, I. (2004). *La generación de capital humano a través de la formación, un análisis de su efecto sobre los resultados empresariales*. España: Universidad Complutense de Madrid. Tesis Doctoral. Recuperada el 30 de junio de 2006, de <http://www.ucm.es/BUCM/tesis/cee/ucm-t28090.PDF>.

De Quijano de Arona, S. (1993). Formación y gestión en la empresa. *Revista de psicología del trabajo y las Organizaciones*. España: Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid (versión electrónica), 9, 1-22. Recuperado el 17 de junio de 2006, de <http://site.ebrary.com/lib/bibliotecausta/>

Duque, G & Sánchez, I. (1993-1996). *La formación Continua en España: Análisis de las respuestas de cambio socio-empresarial a través de los planes de empresa*. España: Universidad Complutense de Madrid. Recuperado el 27 de junio de 2006, de <http://site.ebrary.com/lib/bibliotecausta/>

Fernández, C & Salinero, M. (1999). El diseño de un plan de formación como estrategia de desarrollo empresarial: estructura, instrumentos y técnicas. *Revista Complutense de Educación*, 10, 181-242. Recuperado el 1 de julio de 2006, de <http://www.ucm.es/BUCM/revistas/edu/11302496/articulos>

Fernández Oliva B, Nolla Cao N. La maestría pedagógica, su relación con el modelo comunicativo en la enseñanza contemporánea. *EducMedSup* 2003; 17(1). Disponible en: <http://Pvs.sld.cu/revistas/ems/vol17-1-03/ems103sumhtm>

Meza, M. (2005). Modelos de pedagogía empresarial. *Revista Educación y Educadores*, Madrid: Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. 7. Retomado el 12 de julio de 2006, de <http://biblioteca.unisabana.edu.co/revistas/index.php/eye/article/>

Muñoz, G y Monclus. (2006). *Dimensiones y variables de las políticas y modelos de formación para el empleo*. España: Universidad Complutense de Madrid. Recuperado el 27 de junio de 2006, de <http://site.ebrary.com/lib/bibliotecausta>

Rodríguez, M. (2002). *Análisis del modelo de formación en centros de trabajo en la familia profesional administrativa en la comunidad de Madrid: enfoque*

desde la pedagogía Laboral. España: Universidad Complutense de Madrid. Tesis doctoral. Recuperado el 28 de Junio de 2006, de la base de datos ebrary.com de <http://www.ucm.es/BUCM/tesis/edu/ucm-t26879.pdf>

Yturralde, Ernesto. Andragogía... ¿qué es la Andragogía? [en línea]. Disponible en: <http://www.yturralde.com/andragogia.htm>