

Coordinación de Información y Estudios del Trabajo

Dirección de Investigación y Estudios Laborales

TEMA: “Herramientas y buenas prácticas en países de la región para mejorar el proceso de capacitación enlazado con los subsistemas de Talento Humano”

MDT-DIEL-0015-2024

Contenido

Antecedentes	3
Objetivo	3
Objetivos Específicos	3
Alcance	3
Análisis del Estudio.....	4
CHILE.....	4
URUGUAY	8
PARAGUAY	14
COLOMBIA	20
Análisis comparativo	25
Proceso de Inducción, Reinducción	31
Transferencia de conocimiento para personas jubiladas	36
Silver tech.....	39
CapacitaTIC+55	39
Conclusiones	39
Recomendaciones	42
Bibliografía	44

Antecedentes

Con Memorando Nro. MDT-DEDCDTH-2023-0546-M, de 14 de diciembre de 2023, la Dirección de Evaluación del Desempeño, Capacitación y Desarrollo del Talento Humano, solicita la colaboración de la Dirección de Investigación y Estudios Laborales con el estudio sobre “Herramientas para el proceso de capacitación con los 5 subprocesos (identificación, planificación, ejecución, evaluación y plan de mejoramiento) empatados con los demás subsistemas de Talento Humano”. Para este efecto se mantuvo una reunión el día jueves 4 de abril del año en curso, con el fin de determinar el alcance y el tema específico de investigación, llegando a la conclusión de acuerdo a las necesidades manifestadas que el tema es: “Herramientas y buenas prácticas en países de la región para mejorar el proceso de capacitación enlazado con los subsistemas de Talento Humano”.

Objetivo

Establecer las mejores herramientas y prácticas utilizadas por países de la región con el fin de fortalecer el proceso de capacitación enlazado a los demás subsistemas de Talento Humano dentro del Sector Público.

Objetivos Específicos

- Definir los países de la región que tienen el mejor desarrollo en el proceso de capacitación en el Sector Público.
- Establecer las herramientas que los países de la región utilizan para realizar el proceso de capacitación en el Sector Público.
- Determinar las mejores prácticas utilizadas por los países analizados en la realización del proceso de capacitación en el Sector Público.
- Mejorar el proceso de capacitación actual en base a los resultados obtenidos del análisis de los procesos realizados en los países consultados.

Alcance

Con el presente estudio pretende ser un aporte para la mejora del proceso de capacitación en el sector público dentro de sus 5 etapas: identificación, planificación, ejecución, evaluación y plan de mejora, identificando las mejores herramientas y mejores prácticas en el proceso de capacitación en países de la región.

Análisis del Estudio

Luego de la identificación de los países que mantienen un proceso estructurado de capacitación del Talento Humano, con buenas prácticas y con herramientas metodológicas diseñadas para el mismo, a continuación, se detallan estos países:

CHILE

Herramientas

En Chile su plataforma permite obtener las necesidades de capacitación de los servidores públicos, de los cuales el sistema trata de recopilar la mayor cantidad de información posible tales como resultados de indicadores de gestión, observación directa del desempeño, registro de reclamos y sugerencias, gracias a lo cual se mejora el desempeño de los servidores y se satisfacen las necesidades de los clientes interno y externos. También en esta etapa se acuerda con el servidor sus expectativas de la capacitación con preguntas como las siguientes: ¿Cómo cree que la capacitación puede ayudar a resolver este problema?, ¿Ha considerado otras soluciones?, ¿Cuáles?, ¿Qué es lo que espera de la capacitación en términos de desempeño y de resultados de negocio? Y ¿Se incentiva el compromiso de ésta con la solución de capacitación, acordando su nivel de participación durante el proceso?

Luego de la obtención de esta información, se debe consensuar con los servidores los objetivos de desempeño o estándares conductuales que los participantes una vez finalizada la capacitación, debe poner en práctica en su sitio de trabajo. Por lo tanto, estas capacitaciones deben tener estándares de calificación perceptibles, reales que puedan ser verificados por un tercero, tales como conductas deseadas, condiciones en las que debe ejecutarse la actividad, calidad o estándares de desempeño con las que se considera una entrega de servicio o producto exitoso.

Los instrumentos o herramientas utilizados para este fin se detallan a continuación y los mismos se encuentran de manera adjunta para su mejor observación:

INSTRUMENTO N°1: Pauta de Entrevista Detección de Necesidades de Capacitación, con preguntas para definir las necesidades de los servidores.

INSTRUMENTO N°2: Ficha Resumen Detección Necesidades, se registran las respuestas de las preguntas de detección de necesidades.

INSTRUMENTO N°3: Guion Metodológico, esta guía ayuda a definir los pasos a seguir para generar la capacitación.

INSTRUMENTO N°4: Compromiso de Implementación o Plan de Acción, esta matriz es un modelo de evaluación de las actividades de capacitación.

INSTRUMENTO N°5: Pauta Evaluación del Instructor, en este formato se puede generar una relación entre el nivel de diálogo, la coordinación en la planificación y el desarrollo de la actividad.

INSTRUMENTO N°6: Formato de Formulario para Evaluación de Reacción, que consiste en una encuesta de evaluación de la actividad.

INSTRUMENTO N°7: Cuestionario de Evaluación de Transferencia (Jefatura), preguntas, este instrumento tiene por objeto medir los grados de transferencia y sus razones. Está diseñado para que sea aplicado a la Jefatura del capacitado/a, par, colaborador, la misma persona y/o cliente.

INSTRUMENTO N°8: Observación del Desempeño, este instrumento tiene por objeto evaluar la conducta deseada en base a una pauta. Está diseñado para que sea aplicado por una persona ajena a la función cotidiana del evaluado, Jefatura directa del capacitado/a o un par.

INSTRUMENTO N°9: Muestra de Trabajo, este instrumento tiene por objeto analizar productos del desempeño de una persona, no su comportamiento. Está diseñado para que sea aplicado por una persona que domine técnicamente la materia evaluada. (Servicio Civil Ministerio de Hacienda, 2014)

Base Legal

De acuerdo a la revisión bibliográfica realizada se pudo identificar la siguiente base legal que rige la capacitación en el servicio público chileno:

Constitución Política de la República de Chile: La Constitución Política de la República de Chile de 1980 es el texto constitucional chileno actualmente vigente.

Ley 20.955: Perfecciona el Sistema de Alta Dirección Pública y Fortalece la Dirección Nacional Del Servicio Civil

Ley N°19.882: Nuevo Trato Laboral, Regula Política de Personal a los Funcionarios Públicos. Créase la Dirección Nacional del Servicio Civil, en adelante la Dirección Nacional

Ley N° 18.834: Las relaciones entre el Estado y el personal de los Ministerios, Art. 1°. Intendencias, Gobernaciones y de los servicios públicos centralizados y descentralizados creados para el cumplimiento de la función administrativa,

Ley N° 19.553: Asignación de Modernización Manual Procedimiento de Adquisiciones de la Dirección Nacional del Servicio Civil Reglamento Becas para Funcionarios/as Públicos.

Buenas Prácticas

En Chile la mejor práctica que se pudo identificar fue la de evaluar la transferencia, así se obliga a evaluar completamente el ciclo de gestión de la capacitación, poniendo especial atención en la detección de las necesidades de capacitación y planificación.

Si bien es cierto, esta metodología está centrada en la evaluación de transferencia, ella obliga a revisar completamente el ciclo de gestión de la capacitación poniendo especial énfasis en procesos tales como la detección de necesidades de capacitación y la planificación de las mismas, teniendo presente que de la calidad de estos procesos depende -en gran parte- el grado de transferencia que se logre de los aprendizajes al desempeño en los puestos de trabajo. Con posterioridad, en la medida que la evaluación de transferencia esté lo suficientemente instalada, se planea explorar pasar al siguiente nivel de evaluación, el cual corresponde a “Impacto de la Capacitación”.

La capacitación para los servidores públicos está encaminada a contribuir con el logro de la misión, los objetivos estratégicos y las metas de la institución, lo cual es un apoyo en la Planificación Estratégica y a lograr un compromiso de los colaboradores en su quehacer diario.

En la planificación de la capacitación se debe tomar en cuenta a todas las áreas de la institución, esto debido a que se consideran los problemas más críticos y urgentes identificados, al igual que las necesidades de toda la institución. Adicionalmente, la capacitación se la realiza tomando en cuenta las políticas de desarrollo dirigidas al personal con el fin de mejorar el ambiente laboral en las fases de selección, la promoción, el sistema de incentivos y evaluación del desempeño del personal, etc. Por ejemplo, en el caso de existir algún cambio en la normativa vigente, se debería capacitar a servidores sobre esos cambios para una correcta aplicación.

Por otro lado, los roles que tienen tanto los encargados como los coordinadores de la capacitación deben ser considerados en el momento de desarrollar perfiles para determinar quienes pueden ejercer estas funciones, en algunos casos se podrán tomar en cuenta a personas que han hecho carrera en la institución y tienen experiencia en el tema dado que su labor va desde desarrollar una política, hasta la definición del programa y su evaluación. Así también, otra de las prácticas destacadas que posee este proceso chileno es el Comité de Capacitación, el cual es el encargado de la modernización del sistema de capacitación en el sector público promoviendo acuerdos entre funcionarios y directivos con el fin de “abrir oportunidades, de participación y promover el compromiso de los funcionarios en torno a su propio perfeccionamiento y al incremento de la eficiencia y productividad de las instituciones”.

Esta metodología sugiere presentar informes con los resultados obtenidos en la capacitación, las actividades realizadas, impacto de la capacitación las mismas que en ocasiones no pueden ser percibidas en el corto o mediano plazo, pero se espera serán de utilidad al largo plazo, número de personas capacitadas, tipo de cursos realizados y la evaluación que hayan realizado para validar la capacitación, lo que permite que la Dirección de Talento Humano, valore, conozca y participe con el aporte de ideas para mejorar las actividades.

Otra práctica de esta metodología que sirve para mejorar el proceso de capacitación es la realización de reuniones periódicas con las jefaturas del servicio y eventuales usuarios, así se evidencia la importancia que tiene el apoyo de los directivos para ver adecuados resultados en la capacitación. Para esto se recomienda levantar una agenda con temas que les permita detectar las necesidades de capacitación y prioridades institucionales.

Gracias a la capacitación es posible que los servidores públicos interioricen sobre el rol que juegan dentro de la generación de productos y servicios inherentes al Estado, lo cual permite mejorar la calidad de vida de una población e involucra tanto a los niveles jerárquicos como a los servidores en las diferentes etapas de la capacitación.

Este modelo se ha venido implementando de manera paulatina en todo el servicio público chileno, lo cual permitió hacer un seguimiento permanente a las instituciones que lo estaban aplicando sin sobrecargar de trabajo al personal encargado de monitorear la implementación. Enriqueciendo cada una de las etapas de la capacitación tales como la detección de necesidades de Capacitación, Planificación, Ejecución y Evaluación de la Capacitación con herramientas y buenas prácticas que permitan optimizar el proceso de una buena capacitación.

Otra buena práctica que tiene el gobierno chileno es el realizar Guías con las mejores prácticas de la Gestión Humano, que pueden ser consideradas como herramientas, que sirven de apoyo en la implantación del Modelo Integral de Gestión Humana tales como un link donde se puede encontrar las principales normativas que apoyan a cada subproceso de Talento Humano como por ejemplo la Guía Práctica para Gestionar la Capacitación en los Servicios Públicos, la cual puede ser descargada en el siguiente link: <https://biblioteca.digital.gob.cl/items/73b3c48d-7d26-4b13-8409-5b368618afaa>. Así con todos los subprocesos de talento humano.

URUGUAY

Herramientas

En Uruguay existe la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP), la cual es un espacio de formación y capacitación para los servidores públicos uruguayos, creada con el objetivo de mejorar el desempeño, compromiso, perfeccionamiento y liderazgo, con una clara orientación de servicio al ciudadano, coordinando con las necesidades de la Administración Pública.

Adicionalmente cuentan con el Sistema Nacional e Integral de Formación y Capacitación de los funcionarios del Estado tiene como objetivo atender todas las necesidades de formación en la carrera funcional desde el preingreso al egreso. En tal sentido las acciones de la ENAP se desarrollan en función de los siguientes ejes:

- Capacitación introductoria a la Administración Pública.
- Capacitación Técnica y en políticas públicas.
- Capacitación específica para el desarrollo de los niveles operativos.
- Formación para cargos de conducción.
- Formación para el egreso.

Uruguay realiza el proceso de capacitación a través de un proceso más extenso que las etapas convencionales utilizadas usualmente, a continuación, se detallan estas fases:

Identificación de necesidades de capacitación

Se definen las necesidades de los servidores públicos en base a encuestas y revisión de brechas en la evaluación del desempeño. No se pudo identificar los modelos utilizados como herramientas para esta etapa.

Planificación de la capacitación

En esta etapa con base a los resultados identificados en la fase anterior se genera una planificación de diferentes cursos y programas de formación que se ejecutarán durante el año. No se identificó una herramienta específica, solo se tiene la planificación de la capacitación para el año en curso.

Estrategias para el diseño de contenidos

Se analiza y establece cada contenido de los cursos que se van a realizar de acuerdo a la planificación con el fin de satisfacer todas las necesidades de los servidores públicos dependiendo de la modalidad y área en el que se encuentren.

Criterios para seleccionar al personal a capacitar y nivel en que se ubican los Decisores

Se define quienes y que curso o programa de formación van a seguir de acuerdo a las necesidades de capacitación reflejada en la evaluación del desempeño y en la encuesta realizada al jefe inmediato. No se pudo identificar una herramienta específica que ayude en este proceso.

Ejecución del plan de capacitación

La ENAP ofrece varios cursos y programas en convenio con el área de formación y capacitación de la Oficina Nacional del Servicio Civil, la Auditoría Interna de la Nación (AIN) entre otras instituciones públicas, lo cual permite generar programas técnicos de formación encaminados a fortalecer las gestiones humanas de los servidores público. Los programas que ofrece la ENAP a través de su plataforma son: Alta Gerencia, Economía Verde Inclusiva (PAGE), Procedimiento Administrativo para Administrativos y Procedimiento Administrativo para Profesionales.

Los cursos de capacitación dentro de esta plataforma se presentan en dos modalidades presencial y en línea. De manera presencial mantiene 41 cursos en diferentes temáticas dirigidos a fortalecer las competencias y habilidades de los servidores públicos uruguayos. Entre los cursos más destacados tenemos: **Ética en la Función Pública**, el cual está encaminado a generar conocimiento y comprensión por parte de los servidores públicos en los aspectos más relevantes del tema, especialmente en lo concerniente a Convenios Internacionales encaminados a detectar, prevenir, sancionar y erradicar la corrupción, fortaleciendo el compromiso de la transparencia en la gestión pública.

Este tipo de capacitación pretende obtener un efecto multiplicador que cause una amplia toma de conciencia sobre la prioridad que en el desempeño de la función pública debe

revertirse en un sentido ético, basados en disposiciones nacionales que rigen el obrar de los servidores públicos y cuyo conocimiento debe ser trascendente e ineludible.

Este curso es tomado como medida preventiva con el fin de generar escenarios menos propicios a la desviación del sentido ético en el desempeño de la función pública. Esto lo hace a través de la reflexión ética, los valores que se deben considerar en toda actividad humana, el conocimiento del marco jurídico nacional en pro de la ética en la función pública, sus prohibiciones, promoviendo buenas prácticas para evitar la corrupción.

Otro curso destacado dentro de la línea de la propuesta uruguaya es la de **Atención al Ciudadano**, el cual consiste en mejorar las habilidades y conocer herramientas para brindar un servicio de excelencia, promover el trabajo grupal, la sinergia en el análisis de posibles acciones que permitan reorientar la tarea y revalorizar la atención al ciudadano. El involucramiento de los servidores públicos en la mejora de atención ciudadana, no solo beneficia a la población, sino también al crecimiento personal, fortalece el sentido de pertenencia, facilita la labor de los líderes de cada equipo y transforma la imagen de las entidades públicas. (Oficina Nacional del Servicio Civil, 2024)

Con este curso se espera desarrollar habilidades blandas y buenas prácticas en la calidad de atención a usuarios/as tanto internas como externas, profesionalizando su desempeño, logrando que los servidores públicos incorporen y perfeccionen ideas y soluciones a problemas cotidianos en el servicio que brindan a través de dinámicas y talleres que permiten un trabajo en equipo y una mejor relación con sus superiores.

El trabajo en equipo también es uno de los cursos destacados que brinda el servicio uruguayo, este está enfocado en el desarrollo de competencias para el trabajo en equipo, lo cual brinda mejores respuestas a las demandas de una sociedad cada vez más compleja, permitiendo que trabajen en equipo y potencialicen sus habilidades interpersonales. (Oficina Nacional del Servicio Civil, 2018)

Para la capacitación en línea por el contrario es utilizada para quienes no pueden acercarse a las instalaciones de la ENAP, especialmente con las municipalidades que se encuentran alejadas de la capital que es donde se encuentra la ENAP, con el fin de fortalecer y promover la integración entre el gobierno, la gestión municipal y la ciudadanía.

El curso se lo realiza a través de una Plataforma Educativa Moodle (código abierto), lo que permite que los participantes accedan en cualquier momento a este entorno educativo. Los cursos y materiales son de forma gratuita y pueden acceder a un certificado o no, dependiendo de la institución que dicta el curso. Adicionalmente, estos cursos con el fin de garantizar que se cuenta con el número de personas idóneo para ser dictado, realizan

llamados a interesados en realizar el curso y se asignan cupos en función de la disponibilidad, buscando que la demanda de interesados esté cubierta en una o más ediciones. El calendario de llamados se mantiene actualizado y puede consultarse en la sección noticias de la página Digital de cada Municipio.

Los cursos y materiales del plan de capacitación uruguayo se realizaron y diseñaron entre varias instituciones públicas y entidades educativas nacionales y regionales, abordando temas de desarrollo territorial (Desarrollo), descentralización (Descentralización) y participación ciudadana (Participación). A continuación, se detallan cada uno de estos de acuerdo a su enfoque y contenido:

Desarrollo: En este enfoque los cursos están encaminados a dar a conocer el marco institucional y normativo vinculado a temas de desarrollo, la descentralización y la gestión a nivel territorial, vinculados con la participación ciudadana y el acercamiento del Estado y sus servicios hacia la ciudadanía.

Descentralización: Este enfoque permite identificar realidades diferentes, gracias a lo cual los gobiernos de turnos pueden contar con información, desarrollar aptitudes y habilidades que ayuden a una adecuada gestión en especial para quienes ocupan cargos de decisión, control y formulación de propuestas. Así también los gobiernos locales estarán capacitados para identificar mejores oportunidades en su planificación y en habilitar espacios para una participación ciudadana efectiva, desarrollando herramientas que permitan alcanzar los objetivos propuestos.

Participación: Gracias a este enfoque es posible profundizar las formas que tienen los gobiernos para impulsar la participación activa de la ciudadanía ya sea para la mejora de los procesos o en la planificación de los gobiernos. (Escuela Nacional de Administración Pública, 2024)

Evaluación de los programas de capacitación

En esta etapa se puede identificar la participación de servidores públicos en los cursos planificados para el año en curso, para esto se utilizan las siguientes herramientas:

- Evaluaciones de reacción (encuestas a los participantes del curso), utilizadas para retroalimentar sobre contenidos del curso, infraestructura, docentes, etc.
- Evaluaciones sobre la aplicación de los conocimientos adquiridos en el desarrollo de las tareas
- Pruebas de rendimiento para determinar el grado de aprovechamiento de los contenidos del curso

- Otro tipo: realización de presentaciones en grupo, elaboración de informes, estadísticas de funcionarios capacitados, etc.

Necesidades de cambios o mejoras a la capacitación

Luego de la evaluación se puede identificar los procesos, accesos o cambios que se deben realizar en la capacitación del sector público y se los cumple inmediatamente con el fin de mejorar el plan de formación y capacitación uruguayo para el próximo año.

El objetivo es conocer la percepción de quienes son los usuarios de este servicio en los sectores de recursos humanos, respecto al funcionamiento actual de la formación/capacitación en sus organismos, cuán importante es considerada y el alcance de cambios o mejoras que estiman necesarios introducir.

Buenas Prácticas

Uruguay cuenta con una buena práctica en su fase de ejecución dado que tiene una capacitación en línea que ofrece a los municipios, está diseñada para ser parte de las acciones que fortalecen el gobierno y la gestión municipal, así como también incentivar la participación ciudadana. Se lo hace a través de una Plataforma educativa Moodle de código abierto. Los cursos son gratuitos y pueden ser Libres o Certificados, los mismos que se encuentran detallados dentro de la página web de cada municipio. Los contenidos están encaminados a que los servidores puedan absolver las siguientes preguntas: ¿de qué forma funciona el Estado? ¿qué competencias y recursos tienen los distintos niveles de gobierno? ¿qué dimensiones son importantes al momento de planificar espacios públicos urbanos? ¿qué herramientas de planificación pueden ser de utilidad para desarrollar en el ámbito municipal? ¿cuál es la información relevante para planificar iniciativas locales? ¿cómo formular iniciativas en términos de proyectos? ¿cuáles son los principales desafíos en la prestación de servicios municipales en el país? ¿qué procedimientos de compra tiene el Estado para la adquisición de recursos, servicios y materiales que viabilizan sus políticas? ¿cuál es el marco de la participación de la participación en el país? ¿cómo formular iniciativas locales en clave de proyectos? ¿cómo lidiar con el conflicto en el marco de procesos participativos?

Otra buena práctica que presente Uruguay es el tener una institución (Oficina Nacional del Servicio Civil) que integra en gran parte la gestión del Talento Humano, tales como: Reclutamiento y selección, la evaluación del desempeño, plan carrera, entre otros, siendo así que sus principales líneas de trabajo dentro de la planificación estratégica son las siguientes:

- “Diseñar e implementar un programa para el desarrollo de competencias claves de la gestión humana.

- Desarrollar un nuevo sistema de carrera de la Administración Central basado en ocupaciones.
- Mejorar el uso del sistema de información de la gestión humana estratégica, toma de decisiones, eficiencia y eficacia del servicio.
- Desarrollar un nuevo sistema de gestión y evaluación del desempeño de los servidores públicos.
- Fortalecer la calidad de las políticas y prácticas de gestión humana en los organismos del Estado.
- Apoyar a los Organismos del Estado en el análisis y diseño de las estructuras organizativas, puestos de trabajo, innovación.
- Mejorar la eficiencia del proceso de reclutamiento y selección de Uruguay Concurso.” (Oficina Nacional del Servicio Civil, 2024)

En Uruguay a semejanza de Chile también expone en su página web las mejores prácticas de la gestión del Talento Humano a manera de Guías, las cuales se convierten en herramientas conocida como la “caja de herramientas” que en su conjunto son utilizadas para la implementación de un “Modelo Integral de Gestión Humana”.

Cada guía muestra lineamientos teóricos y prácticos para quienes deseen tener mayor información sobre algún tema específico en temas de Gestión Humana de las Organizaciones Públicas. Aquí también se depositan estudios, manuales, recomendaciones, experiencias, procesos exitosos e informes utilizados por organizaciones públicas y privadas de países iberoamericanos, al igual que organismos internacionales (Oficina Nacional del Servicio Público, 2024).

Así también cuenta con un observatorio donde se evalúan todos los subprocesos de Talento Humano, incluyendo la capacitación y formación, donde cada una de sus etapas son evaluadas con el fin de obtener información por institución y por proceso y poder emitir recomendaciones a cada institución, logrando así una homogeneidad en la capacitación de los servidores públicos uruguayos.

Base Legal

El subsistema de capacitación y formación en Uruguay se rige bajo las siguientes normativas:

Art. 4 de la Ley No. 15.757 de 15/7/1985 y Decreto 429/008 de 9/9/2008, que determinan las atribuciones de la Oficina Nacional del Servicio Civil, entre ellas establecer los planes y programas de Formación y Capacitación de los funcionarios públicos, instrumentar los cursos, realizar el diagnóstico de necesidades y promover la demanda, así como desarrollar, implementar y coordinar el Sistema Nacional e Integral de formación y capacitación de los funcionarios del Estado.

El Art. 19 de la Ley 18.172 de 31/08/2007, reglamentado por el Decreto 458/008 de 29/9/2008 faculta a la ONSC a presupuestar los costos derivados de la prestación de servicios, en el marco de la celebración de convenios de capacitación, y a establecer los destinos del producto de los mismos.

Art. 28 de Ley N° 17060, donde se establece el proceso de capacitación y formación para los servidores públicos.

PARAGUAY

Herramientas

En Paraguay, la entidad encargada del proceso de capacitación de los servidores públicos es el Ministerio de Economía y Finanzas, a través del Viceministerio de Capital Humano y Gestión Organizacional.

Mediante la Gestión del Desarrollo, las instituciones estimulan el crecimiento técnico y profesional de los servidores públicos de acuerdo con su potencial, fomentando los aprendizajes necesarios y definiendo itinerarios de carrera dentro de la institución (Secretaría de la Función Pública de Paraguay, 2010).

La Gestión del Desarrollo está fundada sobre tres etapas bien diferenciadas: el diagnóstico de necesidades de capacitación, los planes y programas de capacitación y la evaluación de los resultados de la capacitación (Gobierno Nacional Paraguay, 2014).

Detección de Necesidades de Capacitación

En esta fase se identifican qué capacitaciones realizar y a quiénes capacitar. Este es un proceso fundamental para luego elaborar un planeamiento de capacitaciones orientadas a los objetivos de cada institución (Secretaría de la Función Pública de Paraguay, 2010).

Para obtener esta información se pueden utilizar las siguientes técnicas (Secretaría de la Función Pública de Paraguay, 2010):

- ✓ Encuestas
- ✓ Entrevistas
- ✓ Cuestionario de Evaluación del Desempeño
- ✓ Utilización de Planilla de Necesidades de Capacitación (Ver gráfico 1)
- ✓ Manual de Organización y Funciones

El proceso de aplicación de Necesidades de Capacitación puede realizarse una vez al año o cada seis meses, según los procesos o política de la Institución (Secretaría de la Función Pública de Paraguay, 2010).

Gráfico 1. Formato Planilla de Necesidades de Capacitación

Periodo:		Nombre del Encargado:	
Año:		Firma:	
Área:		Fecha:	
Favor marcar con una "X" los cursos que Ud. considera necesarios realizar en su área y justifique el motivo.			
Nº	TEMA	X	JUSTIFICACIÓN
1	Atención a la Ciudadanía		
2	Planificación Estratégica		
3	Administración Pública		
4	Presupuesto Público		
5	Control Interno		
6	Elaboración de Proyectos		
7	Ética Pública		
8	Políticas Públicas		
9			
10			
Indicar otras capacitaciones que desee realizar que no se encuentran en el listado.			

Elaboración del Plan de Capacitación

Los planes de capacitación y formación están alineados a los objetivos estratégicos de la institución, el contenido de los mismos se basa en el diagnóstico de las necesidades de formación e incluyen el enfoque de género y no discriminación, el formato se puede ver el gráfico 2 (Gobierno Nacional Paraguay, 2014).

Gráfico 2. Formato de Programación de Capacitaciones

Periodo:					Nº de Revisión:								
Año:					Fecha de Elaboración:								
Objetivo:													
Nombre de la Actividad	P/R	Enero				Febrero				Marzo			
		1a.	2a.	3a.	4a.	1a.	2a.	3a.	4a.	1a.	2a.	3a.	4a.
Atención al Ciudadano	P												
	R												
Planificación Estratégica	P												
	R												
Administración Pública	P												
	R												
	P												
	R												
	P												
	R												
Elaborado por:					Realizado por:								
P: Pendiente													
R: Realizado													

El Programa de Capacitación (ver gráfico 3), es una parte esencial del Plan de Capacitación, en el cual se describen los datos principales para la realización del curso, como (Secretaría de la Función Pública de Paraguay, 2010):

- Cantidad aproximada de funcionarios que serán capacitados.
- Puestos de trabajo que involucra.
- Inversión económica para cada curso.
- Tiempo en que serán desarrolladas las capacitaciones.
- Quién será el instructor (interno o externo)

Gráfico 3. Formato Programa de Capacitaciones

Periodo:		Nº de Revisión:				
Año:		Fecha de Elaboración:				
Objetivo:						
Actividad	Área	Cantidad de particip.	Carga Horaria	Fecha	Instructor	Costo
Atención al Ciudadano	Funcionarios de...	20	8hs.		Lic.	Gs.
Planificación Estratégica	Funcionarios de...	10	5hs.		Sra.	Gs.
Administración Pública	Funcionarios de...	25	10hs.		Lic.	Gs.

Evaluación del Aprendizaje

Se evalúa la satisfacción producida a los participantes del proceso de capacitación, con relación entre resultados y costo, y al impacto producido sobre el rendimiento de las personas en el puesto de trabajo (Gobierno Nacional Paraguay, 2014).

Sobre los diferentes niveles de evaluación posibles, según Kirkpatrick (1983), es conveniente distinguir los siguientes:

- 1) La evaluación de la reacción de los /as participantes, el grado de satisfacción que manifiestan hacia la formación recibida.
- 2) La evaluación del aprendizaje, en qué medida la formación ha conseguido sus objetivos pedagógicos de adquisición de conocimientos, habilidades y /o actitudes.
- 3) La evaluación de la transferencia, si lo aprendido en la formación se aplica posteriormente en el puesto de trabajo.
- 4) La evaluación de resultados, las consecuencias de la formación, o en otras palabras, el impacto que dicha formación ha tenido en la mejora de resultados organizacionales.

Buenas Prácticas

En Paraguay se presentan las siguientes buenas prácticas:

Instituto de la Administración Pública del Paraguay (INAPP)

El Instituto de la Administración Pública del Paraguay, dependiente del Viceministerio de Capital Humano y Gestión Organizacional del Ministerio de Economía y Finanzas; tiene como objetivo diseñar e implementar políticas de formación y capacitación sin discriminación en el sector público, con el fin de lograr la profesionalización de los funcionarios y desarrollar políticas de inclusión de personas con discapacidad, de no discriminación y de promoción de los derechos humanos, entre otros (Paraguay.gov.py, s.f.).

El Instituto gestiona los convenios con instituciones privadas, universidades, institutos tecnológicos a través aranceles preferenciales a los funcionarios, permanentes y contratados de los tres poderes del Estado, en los tres niveles de Gobierno; en algunos casos se extiende esos beneficios a sus hijos y cónyuges (INAPP, 2023).

El INAPP implementa dos programas que debe llevar adelante para fortalecer la gestión de la administración pública del Paraguay (Baéz, 2016):

- **Programas de cursos de capacitación para la inducción** que desarrollan y potencian al máximo el valor del talento humano del funcionario público, para que el mismo asuma un compromiso ético y solidario con la institución a la que pertenece.
- **Programas de cursos de nivelación de conocimiento** es un proceso en el que se orienta no solo a preparar a las personas para el trabajo que la organización necesita, sino al crecimiento profesional y humano de las mismas.

Índice de Gestión de Personas de la Función Pública (IGP)

Comprende un conjunto de orientaciones y parámetros para la evaluación de la gestión de personas en las instituciones públicas. Estos criterios se basan en el Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistemas de Servicio Civil, elaborado por Francisco Longo (año 2002) a solicitud del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), para diagnosticar sistemas nacionales de Servicio Civil; y en los conceptos, fundamentos y marco regulatorio preconizados por la Secretaría de la Función Pública (SFP) acordes con las Cartas Iberoamericanas de la Función Pública y de Calidad en la Gestión Pública (Gobierno Nacional Paraguay, 2014).

El IGP, es una herramienta que permite conocer el grado de desarrollo de las áreas de gestión y desarrollo de personas en las distintas instituciones públicas y fue desarrollado como un instrumento de apoyo al proceso de profesionalización de la gestión pública promovido por la Secretaría de la Función Pública, considerando que las prácticas de gestión de personas, que aportan valor, también podrán ser objetos de medición y supervisión de sus actuaciones y del impacto que tienen en el logro de los objetivos institucionales, con la finalidad de mejorar la capacidad de gestión de las Unidades de Gestión y Desarrollo de Personas – UGDP o Recursos Humanos de los distintos Organismos y Entidades del Estado (OEE) (Gobierno Nacional Paraguay, 2014).

Como antecedente cabe referir que el IGP fue elaborado conjuntamente por representantes de diversas instituciones públicas y organizaciones de la sociedad civil. El principal aporte de ese proceso ha sido la adaptación a nivel institucional de la metodología desarrollada por el BID para medir sistemas de servicio civil, con la finalidad de contar con una herramienta que permita conocer el grado de desarrollo de las áreas de gestión y desarrollo de personas en las distintas instituciones públicas (Gobierno Nacional Paraguay, 2014).

En este índice se evalúan 8 subsistemas, 24 dimensiones y 49 puntos clave, con la finalidad de enfocar la medición en los aspectos principales que deben ser evaluados y facilitar la identificación de aquellos a ser mejorados (Gobierno Nacional Paraguay, 2014).

El diagnóstico institucional de cada Sistema de Gestión de Personas (SGP) se concentrará en cinco índices que miden diferentes aspectos de la calidad esperada de un sistema, tal como se describen a continuación (Gobierno Nacional Paraguay, 2014):

- a) Eficiencia (E): grado de optimización de la inversión en capital humano que resulta detectable en el SGP.
- b) Mérito (M): es decir, el grado en que el SGP incorpora, en sus diferentes políticas y prácticas, garantías de uso de criterios de profesionalidad, que protegen a la institución de la arbitrariedad, la politización y la búsqueda de rentas.
- c) Consistencia Estructural (CE): esto es, la solidez, integración sistémica e interacción efectiva entre las distintas prácticas que conforman el SGP en la institución.
- d) Capacidad Funcional (CF): que es la capacidad del SGP para influir eficazmente en el comportamiento de los servidores públicos, induciendo conductas laborales adecuadas a las prioridades organizativas y orientadas a la mejora de los servicios públicos.

e) Capacidad Integradora: es decir, la eficacia con que el SGP parece capaz de asegurar la armonización de las expectativas e intereses de los diferentes actores (dirección, personal y otros grupos de interés), incrementando el sentimiento de pertenencia y reduciendo la conflictividad.

Base Legal

El subsistema de capacitación y formación en Paraguay se rige bajo las siguientes normativas:

- Constitución Nacional del Paraguay
- Resolución 324/2020, Reglamento de Formación y Capacitación del INAPP -
- Decreto N° 8759 que Reglamenta el PGN 2023, Procedimientos de Elaboración de Plan de Capacitación
- Decreto N° 6581/2022, Clasificación de los eventos de capacitación
- Resolución N° 54/2019 por la cual se establecen criterios y procedimientos a ser aplicados por el INAPP

COLOMBIA

Herramientas

El empleo público en Colombia ha puesto énfasis en el desarrollo de normativa para los procesos de selección, capacitación y bienestar que tienen como objetivo preparar a los servidores públicos para el futuro, promover una cultura organizacional basada en los valores y principios de lo público y en formar servidores íntegros y productivos, tal como lo cita el Departamento de la Función Pública en su Plan de Capacitación y Formación 2020-2030: *“si tenemos servidores públicos que mejoran su desempeño continuamente, las entidades prestarán un mejor servicio y esto incidirá en aumentar la confianza del ciudadano en el Estado”*.

El instrumento que orienta al Subsistema de Capacitación es el Plan Nacional de Formación y Capacitación 2020 – 2030, que es desarrollado por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) en conjunto con la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), fijando las políticas generales, las prioridades y los mecanismos de coordinación, cooperación, asesoría, seguimiento y control, con el fin de orientar a los responsables del talento humano en las entidades públicas en la elaboración de los Planes Institucionales de Capacitación (PIC) (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2007)

Cada institución pública aterriza las directrices dadas en el Plan Nacional de Capacitación, mediante la elaboración del Plan Institucional de Capacitación – PIC, que constituye las líneas de ejecución.

Los instrumentos que orientan la formulación de los planes institucionales de capacitación son:

- El Plan Nacional de Formación y Capacitación de Empleados Públicos para el Desarrollo de Competencias, el mismo que garantiza el desarrollo de capacidades en los servidores públicos para la prestación de bienes y servicios públicos, así como el diseño, implementación y evaluación de todas las políticas públicas.
- Plan Nacional de Formación y Capacitación 2020 – 2030 (Departamento Administrativo de la Función Pública), en el cual se presenta los lineamientos que orientan la formación y capacitación del sector público.

Los departamentos de Talento Humano de cada institución para ejecutar el Plan Institucional de Capacitación realizan los siguientes procesos (Departamento Nacional de Planeación de Colombia, 2021):

Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

En esta fase se aplica una encuesta “Detección de Necesidades de Aprendizaje Organizacional”, esta encuesta consiste en una plataforma de colaboración abierta en el que se da respuesta a diversas preguntas sobre los intereses, expectativas y temas importantes a desarrollar en el plan de Capacitación. Así mismo, se tomará como insumo la información aportada por el grupo de gestión de personal, de acuerdo a las evaluaciones de desempeño, los componentes del sistema integrado de gestión y plataforma estratégica, objetivos de las áreas misionales y técnicas, resultados de los informes de la oficina de control interno y los resultados de la medición de clima y cultura organizacional.

Formulación y ejecución del Plan Institucional de Capacitación

Luego de consolidar la información recolectada por las áreas se da paso a la priorización de las temáticas, adaptándolas a los objetivos y necesidades de la entidad.

Cada institución elabora su Plan Institucional de Capacitación, el mismo que debe ser presentado hasta el mes de abril de cada año; este plan se realiza tomando como base las necesidades de capacitación identificadas en el diagnóstico, las mismas que son priorizadas por el área de Talento Humano de la institución, luego de su aprobación se asigna un presupuesto para la ejecución del plan de capacitación, los responsables institucionales de la ejecución son las áreas de Talento Humano, la de Planificación, Control Interno y la Comisión de Personal (Departamento Nacional de Planeación, 2020)

Divulgación y Sensibilización

Una vez aprobado el Plan Institucional de Capacitación, se procederá con la Oficina de Comunicaciones a la fase de divulgación a través de los medios establecidos y aprobados por el Departamento Nacional de Planeación (Departamento Nacional de Planeación, 2020)

Apoyo interinstitucional para la ejecución

El Departamento Nacional de Planeación contará con el apoyo de las siguientes entidades para su óptimo desarrollo (Departamento Nacional de Planeación, 2020):

- Escuela Superior de Administración Pública. -ESAP
- Ministerio de Tecnologías de la información y las Telecomunicaciones
- Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA
- Entes de Control
- Defensoría del Pueblo
- Colombia Compra Eficiente
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo - CLAD
- Departamento Administrativo de la Función Pública
- Agencia Nacional para la Defensa Jurídica del Estado

Seguimiento y Evaluación

Este seguimiento se realizará mensualmente y permitirá ejecutar los ajustes necesarios, optimizando los recursos existentes y el tiempo de ejecución. Para la evaluación del PIC el Grupo de Planeación, la Subdirección de Gestión y Desarrollo del Talento Humano, desarrollaron dos indicadores que deben ser medidos de manera semestral, los cuales se presentan en el cuadro siguiente (Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín, 2020):

Cuadro 1. Indicadores de medición

Nombre del indicador	Objetivo del indicador	Fórmula	Unidad de medida
Indicador de mejoramiento del desempeño laboral (IMDL)	Medir el mejoramiento del desempeño laboral del funcionario una vez recibió la capacitación	IMDL= Promedio del puntaje total de la evaluación de desempeño del año anterior vs Promedio del puntaje total de la evaluación de desempeño posterior a la capacitación	Número
Capacitaciones ejecutadas	Medir el cumplimiento de la ejecución del plan institucional de capacitación	Número de capacitaciones ejecutadas/ Número de capacitaciones programadas x 100	Porcentaje

Fuente: Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín.

Buenas Prácticas

A continuación, se detallan dos estrategias que se han realizado en el servicio público colombiano para implementar el plan de capacitación (Departamento Administrativo de la Función Pública Colombiano, 2010):

La primera estrategia, se la efectúa mediante cursos de capacitación que se realizan a través de grupos de empleados, conformados en equipos a través de la elaboración de estrategias internas que pueden ser enfocadas en la importancia de la rotación de puestos, por ejemplo, los juegos de roles, la rotación de puestos de trabajo, los grupos de estudio, los ejercicios de investigación, conversatorios sobre temas específicos, ejercicios de laboratorio, capacitación de pares, entre otros.

Por otro lado, como estrategia se realiza la articulación de la oferta de Capacitación a través de la Red Institucional de Capacitación para Empleados Públicos establecida en el artículo 68 del Decreto 1227 de 2005, bajo la administración de la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), será la encargada de articular las diferentes ofertas de capacitación que se ofrecen a las entidades públicas a nivel nacional y territorial.

Adicionalmente, es importante mencionar que como práctica se realizan en la mayor parte de instituciones públicas, cuando ingresa el personal al sector público, el proceso de inducción, reinducción y entrenamiento en el puesto de trabajo, con el objetivo de contar con personal que se identifique con los objetivos estratégicos, y brinden un servicio de calidad. A continuación, se presenta cada uno de los programas mencionados anteriormente (Departamento Nacional de Planeación Colombia, 2020):

- ✓ Programa de Inducción
- ✓ Programa de Reinducción
- ✓ Entrenamiento

Base Legal

Dentro de la normativa que respalda al proceso de capacitación en el sector público colombiano se encuentra los siguientes (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2007):

- Decreto Ley 1567 de agosto 5 de 1998, por medio del cual se crea el Sistema Nacional de Capacitación y el Sistema de Estímulos para los empleados del Estado.
- Ley 734 de 2002, Art. 33, numeral 3 y Art. 34, numeral 40, los cuales establecen como Derechos y Deberes de los servidores públicos, recibir capacitación para el mejor desempeño de sus funciones.

- Ley 1064 de 2006, por la cual se dictan normas para el apoyo y fortalecimiento de la educación para el trabajo y el desarrollo humano establecida como educación no formal en la Ley General de Educación.
- Decreto 1083 de 2015 artículos 2.2.4.6 y 2.2.4.7. (Decreto 2539 de 2005), por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los Decretos-Ley 770 y 785 de 2005.
- Decreto 648 de 2017, “Por el cual se modifica y adiciona el Decreto 1083 de 2015, Único del Sector de la Función Pública”.
- Ley 1960 de 2019. Artículo 3° profesionalización y desarrollo de los servidores públicos.
- Decreto 815 de 2018, por el cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Único Reglamentario del Sector de Función Pública, en lo relacionado con las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos.
- Resolución 104 de 2020 del Departamento Administrativo de la Función Pública: “Por la cual se actualiza el Plan Nacional de Formación y Capacitación”.

Análisis comparativo

Cuadro 1. Resumen comparativo del proceso de Capacitación en el sector público

País	Ecuador	Chile	Uruguay	Colombia	Paraguay
Institución	Ministerio del Trabajo	Servicio Civil	Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP)	Función Pública	Viceministerio de Capital Humano y Gestión Organizacional, del MEF
Normativa	<p>Constitución Art 234 LOSEP Art. 51 Acuerdo Ministerial MDT-2014-136 Acuerdo Ministerial MDT-2023-062 Norma Técnica del Subsistema de Formación y Capacitación. Acuerdo Ministerial MDT-2022-142 Plan Nacional de Formación y Capacitación para el servicio público</p>	<p>Ley 20.955: Perfecciona el Sistema de Alta Dirección Pública y Fortalece la Dirección Nacional Del Servicio Civil</p> <p>Ley N°19.882: Nuevo Trato Laboral, Regula Política de Personal a los Funcionarios Públicos. Créase la Dirección Nacional del Servicio Civil, en adelante la Dirección Nacional</p> <p>Ley N° 18.834: Las relaciones entre el Estado y el personal de los Ministerios, Art. 1°. Intendencias, Gobernaciones y de los servicios públicos centralizados y descentralizados creados para el cumplimiento de la función administrativa</p> <p>Ley N° 19.553: Asignación de Modernización Manual Procedimiento de Adquisiciones de la Dirección Nacional del Servicio Civil Reglamento Becas para Funcionarios/as Públicos. Guía Práctica para Gestionar la Capacitación en los Servicios Públicos</p>	<p>Ley N° 17060 Ley 18.172, Art. 19 de la de 31/08/2007, reglamentado por el Decreto 458/008</p>	<p>Decreto Ley 1567 de agosto 5 de 1998 - Sistema Nacional de Capacitación y el Sistema de Estímulos para los empleados del Estado.</p> <p>Ley 1960 de 2019. Artículo 3° profesionalización y desarrollo de los servidores públicos.</p> <p>Resolución 104 de 2020 del Departamento Administrativo de la Función Pública: "Por la cual se actualiza el Plan Nacional de Formación y Capacitación".</p>	<p>Constitución Nacional del Paraguay</p> <p>Resolución 324/2020, Reglamento de Formación y Capacitación del INAPP</p> <p>Decreto N° 8759 que Reglamenta el PGN 2023, Procedimientos de Elaboración de Plan de Capacitación</p> <p>Decreto N° 6581/2022, Clasificación de los eventos de capacitación</p> <p>Resolución N° 54/2019 por la cual se establecen criterios y procedimientos a ser aplicados por el INAPP</p>

País	Ecuador	Chile	Uruguay	Colombia	Paraguay
Alcance	Instituciones del Estado sujetas al ámbito de la Ley Orgánica del Servicio Público – LOSEP.	Ministerios y servicios públicos	Ley aplicable a los funcionarios públicos de: A) Poder Legislativo, Poder Ejecutivo y Poder Judicial. B) Tribunal de Cuentas. C) Corte Electoral. D) Tribunal de lo Contencioso Administrativo. E) Gobiernos Departamentales F) Entes Autónomos y Servicios Descentralizados. G) En general, todos los organismos, servicios o entidades estatales, así como las personas públicas no estatales.	Servicio Público	Servicio Público
Plan Anual de Capacitación	Plan anual de Capacitación	Modelo de gestión de la capacitación	Sistema Nacional e Integral de Formación y Capacitación de los funcionarios del Estado	Plan Nacional de Formación y Capacitación 2020 – 2030 Plan Institucional de Capacitación	Plan de Capacitación

País	Ecuador	Chile	Uruguay	Colombia	Paraguay
Acciones	<p>En Ecuador aplicación de todos los componentes a través de la plataforma INC Catálogo Digital de Capacitación para el Servicio Público Guía Metodológica para identificar facilitadores internos en el servicio público</p>	<p>En Chile la mejor práctica que se pudo identificar fue la de evaluar la transferencia, dado que no se centra en una sola fase, sino que lo aplica a todo el sistema, desde la detección de necesidades hasta el impacto de la capacitación en el servidor público y en la percepción del servicio brindado.</p>	<p>En el sector público uruguayo existe un Observatorio que permite realizar un seguimiento a las acciones realizadas por las entidades públicas, gracias a esto anualmente realizan informes sobre los diferentes subsistemas de talento humano, entre ellos el de capacitación, en el cual, analizan todas fases de capacitación mencionadas anteriormente, lo que les permite determinar que institución y en qué fase se registran falencias y tener servidores públicos capacitados y formados en igualdad de condiciones y contenidos.</p>	<p>En Colombia, la política de Capacitación del Sector Público está plasmada el Plan Nacional de Formación y Capacitación 2020 – 2030, que es desarrollado por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) en conjunto con la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), fijando las políticas generales, las prioridades y los mecanismos de coordinación, cooperación, asesoría, seguimiento y control. El Plan es aterrizado a cada institución a través del Plan Institucional de Capacitación, en el cual se plasman las líneas de ejecución. Las capacitaciones son impartidas a través de la Página web EVA (Espacio Virtual de Asesoría de la Función Pública).</p>	<p>En Paraguay, se cuenta con el Instituto de la Administración Pública del Paraguay (INAPP), encargado de implementar políticas de formación y de gestionar convenios para contar con beneficios en el pago de matrículas. También se cuenta con Índice de Gestión de Personas de la Función Pública (IGP), conjunto de orientaciones y parámetros para la evaluación de la gestión de personas en las instituciones públicas.</p>
Proceso de Inducción	N/A	<p>No es obligatorio para todo el sector público; sin embargo, existe la inducción como buena práctica en la capacitación que la llevan a cabo tres instituciones: 1. Defensoría Penal Pública, 2. Subsecretaría de Energía, 3. Superintendencia de Insolvencia y Re emprendimiento</p>	N/A	<p>Una práctica que es realizada por las instituciones es el proceso de Inducción, Reinducción y Capacitación en el puesto de trabajo, mediante plataformas, con la finalidad de contar con personal comprometido.</p>	<p>Es el proceso inicial, la bienvenida de la Institución al funcionario recién incorporado en donde se le brinda toda la información necesaria para el buen cumplimiento de sus funciones.</p>

País	Ecuador	Chile	Uruguay	Colombia	Paraguay
Plataforma e-learning	https://encuestainc.trabajo.gob.ec/	https://www.serviciocivil.cl/gestion-y-desarrollo-de-personas/banco-de-buenas-practicas-laborales	https://www.gub.uy/oficina-nacional-servicio-civil/sites/oficina-nacional-servicio-civil/files/documentos/publicaciones/Capacitaci%C3%B3n%20de%20los%20funcionarios%20p%C3%BAblicos%20de%20Uruguay	<p>Espacio Virtual de Asesoría de la Función Pública</p> <p>https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/index.php</p>	http://inapp.sfp.gov.py/course/index.php

Fuente: Páginas web institucionales de los diferentes países

Elaborado por: Dirección de Investigación y Estudios Laborales

Cuadro 2. Comparativo de las fases del proceso de Capacitación en el sector público

País	Ecuador	Chile	Uruguay	Colombia	Paraguay
Fases e instrumentos utilizados	1. Identificación de necesidades	Detección de Necesidades de Capacitación, Pauta de Entrevista de detección de necesidades de Capacitación.	Identificación de necesidades de capacitación	Diagnóstico de Necesidades de Capacitación - Encuesta "Detección de Necesidades de Aprendizaje Organizacional"	Diagnóstico de necesidades de capacitación - Encuesta de Detección de Necesidades de Capacitación
	2. Planificación del plan anual de capacitación	Planificación, Ficha Resumen, Detección de Necesidades. Instrumento, Guion Metodológico.	Planificación de la capacitación Estrategias para el diseño de contenidos Criterios para seleccionar al personal a capacitar y nivel en que se ubican los Decisores	Formulación del Plan Institucional de Capacitación - Plan Institucional de Capacitación	Planes y programas de capacitación - Planeamiento de las Capacitaciones Programación de las capacitaciones
	3. Ejecución del plan anual de capacitación institucional	Ejecución, Compromiso de Implementación o Plan de Acción.	Ejecución de la capacitación	Ejecución del Plan Institucional de Capacitación	
	4. Evaluación del proceso de capacitación	Evaluación de la Capacitación, Pauta de Evaluación del Instructor. Instrumento, Formato de Formulario para Evaluación de Reacción. Cuestionario de Evaluación de Transferencia. Instrumento, Observación del Desempeño. Instrumento, Muestra de Trabajo	Evaluaciones de reacción (encuestas a los participantes del curso), utilizadas para retroalimentar sobre contenidos del curso, infraestructura, docentes, etc. Evaluaciones sobre la aplicación de los conocimientos adquiridos en el desarrollo de las tareas Pruebas de rendimiento para determinar el grado de aprovechamiento de los contenidos del curso	Seguimiento y Evaluación - Listas de Chequeo, Indicadores de gestión	Evaluación de los resultados de la capacitación

			Otro tipo: realización de presentaciones en grupo, elaboración de informes, estadísticas de funcionarios capacitados, etc.		
	5. Plan de mejoramiento		Necesidades de cambios o mejoras a la capacitación		
Link	https://encuestainc.trabajo.gob.ec/	https://biblioteca.digital.gob.cl/server/api/core/28d90ef6-71df-44c8-92d1-b13ecf61b1ff/content	https://www.gub.uy/oficina-nacional-servicio-civil/sites/oficina-nacional-servicio-civil/files/documentos/publicaciones/Capacitaci%C3%B3n%20de%20los%20funcionarios%20p%C3%BAblicos	https://www1.funcionpublica.gov.co/web/eva/documentos-gestion-estrategica-del-talento-humano-geth	https://www.sfp.gov.py/vchgo/index.php

Fuente: Páginas web institucionales de los diferentes países

Elaborado por: Dirección de Investigación y Estudios Laborales

Proceso de Inducción, Reinducción

Chile

En Chile no existe una normativa que haga obligatorio la inducción en el sector público; sin embargo, si existe un reconocimiento que la Dirección Nacional del Servicio Civil, realiza a las instituciones con el objeto de compartir experiencias y prácticas en gestión y desarrollo de personas, para generar una buena disponibilidad de las mismas y promover relaciones colaborativas entre los servicios públicos y favorecer la construcción de redes. Estas buenas prácticas son registradas en el Banco de Buenas Prácticas Laborales, y se consideran como destacadas debido a que consideran en su implementación alternativas reales de solución a problemáticas que enfrentan la mayoría de los servicios públicos con el fin de acceder a los aprendizajes de otros en el mismo ámbito.

Dentro de la inducción se reconoce a tres instituciones por la gestión realizada: Defensoría Penal Pública, Subsecretaría de Energía, Superintendencia de Insolvencia y Reemprendimiento. Cada una de estas experiencias se registran en una ficha de información de acuerdo a la temática, en donde se detalla el problema que aborda, lo que hizo y cuáles fueron las problemáticas que superó o bien los resultados que obtuvo.

Paraguay

Inducción

Es el proceso inicial, la bienvenida de la Institución al funcionario recién incorporado en donde se le brinda toda la información necesaria para el buen cumplimiento de sus funciones. Cumplidos todos los trámites de documentación del funcionario, se procede a realizar la inducción. Para que este proceso de inducción sea completo, la persona responsable del área de gestión y desarrollo de las personas de la institución, deberá contar, de ser posible, con las siguientes informaciones (Secretaría de la Función Pública de Paraguay, 2010):

- El Organigrama Institucional
- Manual de Funciones
- Misión, Visión y Ética de la Institución
- Reglamento Interno

A continuación, en el gráfico 4 se presenta un ejemplo de un formulario de inducción.

Gráfico 4. Formulario de Inducción

FORMULARIO DE INDUCCIÓN DE FUNCIONARIO			
Institución:		Nombre del Funcionario:	
Área:		Cargo:	
Fecha:			
ACTIVIDAD	FIRMA DEL RESPONSABLE	FIRMA DEL FUNCIONARIO	FECHA DE REALIZACIÓN
Presentación de documentos requeridos por la Institución.			
Recepción de Resolución.			
Normativas de la Institución.			
Presentación de Autoridades Locales.			
Organigrama			
Lectura de Misión, Visión y Ética de la SEP.			
Descripción de funciones			
Realizado por:	Revisado por:		

El INAPP dentro del desarrollo de los cursos de capacitación para la inducción, toma en cuenta la situación general de Paraguay, su grado de desarrollo y en particular las necesidades que demanda una administración pública, en función de ello se propusieron los siguientes cursos de inducción (Baéz, 2016):

- Gestión y desarrollo de las personas.
- Ética pública y anticorrupción.
- Empleo público.
- Liderazgo organizacional.
- Nuevas tecnologías para la gestión.
- Técnicas de mediación y resolución de conflicto.
- Higiene y seguridad laboral.
- Guaraní comunicativo.
- Ética en la gestión pública.

- SICCA.
- Taller actitudinal.

Por otro lado, el INAPP para implementar los cursos formativos para nivelación del conocimiento con la finalidad de favorecer el desarrollo personal de los funcionarios, se propone el desarrollo en las siguientes áreas de gestión (Baéz, 2016):

- Gestión económica y presupuestaria, que estaría relacionada a nivel técnico con la planificación, ejecución y evaluación del gasto público en una determinada unidad del sector ejecutivo, mediante la utilización de los instrumentos presupuestarios y la contabilidad, y de acuerdo a las normativas legales reglamentarias.
- Gestión de personas, que estaría relacionada con la gestión de las personas, sus derechos y obligaciones, relaciones colectivas, su progreso y mejora personal y profesional, su motivación, la negociación de sus condiciones de trabajo, la evaluación de su desempeño, etc.
- Gestión de procedimientos administrativos, que estaría relacionado con la adecuada tramitación de los procedimientos administrativos para mejorar la seguridad jurídica y legalidad de sus resoluciones y la eficacia y eficiencia de la toma de decisiones. Incluye el análisis y racionalización de los procedimientos para la mejora del servicio al ciudadano y las empresas.
- Contratación administrativa, relacionada con la gestión de los procesos de provisión externa de bienes y servicios, su adecuación a la legalidad vigente, con especial atención a la ética y transparencia, la eficiencia y la eficacia de los resultados y su rendición de cuentas interna y externa.
- Gestión de Tecnologías de la Información y Comunicación, relacionada con su análisis, aplicación, desarrollo y evaluación en los procesos y servicios de la administración pública, de acuerdo a metodologías de trabajo que aseguren su adecuación a las necesidades de los clientes internos y externos.

Colombia

Programa de Inducción

El programa de inducción tiene como objetivo integrar al servidor público a la cultura organizacional, creando identidad y sentido de pertenencia como valores primordiales en lo relacionado con plataforma estratégica, historia de la entidad y objetivos de las diferentes áreas. Por ejemplo, en el caso del Departamento Nacional de Planeación se utiliza el curso de autoformación denominado “Inducción al DNP” el cual se encuentra alojado en la plataforma “Escuela Virtual DNP” al cual se puede acceder mediante el siguiente vínculo: <https://escuelavirtual.dnp.gov.com>, por otro lado, en el Municipio de Boyacá se lo realiza a través de una plataforma, cuyo link de acceso es el siguiente: <https://talentohumano.boyaca.gov.co/capacitaciones/>

Entrenamiento en el Puesto de Trabajo

El entrenamiento en el Puesto de Trabajo se orienta a atender, en el corto plazo, necesidades de aprendizaje requeridas para el desempeño del cargo, por ello deberá realizarse al momento de la vinculación laboral, por reubicación, traslado o encargo. (Departamento Nacional de Planeación Colombia, 2020)

Programa de Reinducción

A través de la reinducción se busca fortalecer el sentido de pertenencia, evidenciando la importancia de construir y participar en el desarrollo de las actividades de la entidad, para el logro de los objetivos estratégicos. Se aplica a todos los servidores públicos por lo menos cada dos años, o en el momento que se origine un cambio. (Departamento Nacional de Planeación Colombia, 2020)

Temas

Los temas de capacitación se relacionan con los 6 ejes del Plan Institucional de Capacitación.

Gráfico 5. Ejes del Plan Institucional de Capacitación



Por ejemplo, en el eje 6 que corresponde a Habilidades y Competencias, se proponen los temas que se visualizan:

Gráfico 6. Temas del Eje Habilidades y Competencias



Ecuador

A continuación, se detallan los documentos encontrados de las instituciones que realizan un proceso de inducción, en cumplimiento del Art. 143 de la LOSEP:

Cuadro 3. Proceso de Inducción Sector Público

Institución	Detalle	Link
Asamblea Nacional	Programa de Inducción Institucional	https://www.asambleanacional.gob.ec/es/contenido/programa-de-induccion-institucional
Petroecuador	Video de Inducción Taller de "Innovación en la Inducción"	https://www.eppetroecuador.ec/?p=4162
Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda	Manual de Proceso de Selección, Contratación e Inducción de Personal	https://www.habitatyvivienda.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/04/Manual-de-Proceso-de-Seleccion-Contratacion-e-Induccion-de-Personal.pdf

Ministerio de Salud Pública	Programa de Inducción 2024	https://capacitacion.msp.gob.ec/course/index.php?categoryid=3
Empresa Pública Metropolitana de Gestión Integral de Residuos Sólidos	Manual de Inducción de Personal	https://emgirs.gob.ec/phocadownload/lotaip2022/julio/juridico/POE-AF-024%20Inducci%C3%B3n%20de%20Personal%20V.2.0.pdf
Ministerio de Defensa	Manual de Inducción	https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2022/06/Manual-de-Induccion-Modulado-Actulizado-2022.pdf

Fuente: Páginas web institucionales

Elaborado por: Dirección de Investigación y Estudios Laborales

Cuadro 4. Proceso de Inducción Sector Privado

Empresa	Detalle	Link
Banco Pichincha	Escuela de Cajas de Banco Pichincha	https://www.pichincha.com/blog/escuela-cajas-banco-pichincha
Produbanco	Curso virtual Inducción Institucional Produbanco	https://www.youtube.com/watch?v=YRkvpaczJYI
Nestlé	Nestlé Ecuador pre-boarding portal	https://www.nestle.com.ec/es/nestle-ecuador-pre-boarding-portal

Fuente: Páginas web empresariales

Elaborado por: Dirección de Investigación y Estudios Laborales

Transferencia de conocimiento para personas jubiladas

Para el ser humano el trabajo juega un papel importante dentro de la vida, siendo así que mediante testimonios se pudo identificar que el adulto mayor siente que al llegar a viejo se quedó fuera de las posibilidades de tener un buen empleo, lo que conlleva a tener sentimientos de inutilidad y pérdida de sentido a la vida.

Cada etapa de la vida tiene un significado en relación al trabajo, por lo que en la vejez es aún más importante, ya que la población de adultos mayores le ayuda a mantener la esperanza de tener en un futuro no solo una fuente de ocupación, sino también la oportunidad de generar un desarrollo social.

Estudios científicos han encontrado una estrecha relación entre el deterioro de la salud, el aislamiento, disminución o pérdida de habilidades sociales con la vejez, de ahí que es

indispensable que en esta etapa de vida se continúen proponiendo metas y seguir trabajando en ellas, esto proporciona calidad de vida.

Las personas adultas mayores que continúan realizando un trabajo o un oficio aún en segundo plano, contribuyen en el diseño de la autopercepción como individuos, ya que el sentirse útiles les hace vivir experiencias y emociones que contribuyen a una buena calidad de vida, mientras que lo contrario, genera afectaciones médicas o psicológicas por discriminación, tales como sentimientos de incompetencia, inconformidad en la vida, experimentan emociones ambiguas, desarrollan irritabilidad, al mismo tiempo que limitan la identificación de oportunidades laborales, empiezan a dejar sus metas y muestran una carencia de expectativas para diseñar un plan de vida durante la vejez.

Adicionalmente, también es importante destacar la competitividad que ya han desarrollado las personas adultas mayores, de acuerdo a las responsabilidades que han tenido. Así también las personas adultas muestran tener un alto nivel académico conjugado con experiencia laboral, lo que hace accesible su contratación.

La contratación de personas adultas mayores se ve altamente determinada por los prejuicios culturales en relación al envejecimiento y su desarrollo, sin embargo, recientes investigaciones permiten cuestionar y reconocer la competitividad de las personas mayores de 60 años, dado que es un grupo etario que demuestra tener el nivel académico, la edad y la experiencia requerida para ser contratada, siendo los factores determinantes su comportamiento, nivel de competitividad, trayectoria laboral, personalidad y el compromiso que demuestra en su trabajo.

El tener un empleo y/o estar económicamente activo, hace que el ser humano mejore sus expectativas de vida, generando mayor bienestar psicológico y aspirar a mejores condiciones.

Las personas adultas mayores, son capaces de formar parte del sistema laboral lo que permite aportar a la sociedad en sus distintos ámbitos, como el económico. Así mismo es una gran opción para mantener la satisfacción vital y una ganancia para la vejez de cada individuo.

Como opciones se tiene en primer lugar un voluntariado, que puede beneficiar en el estado de salud del adulto mayor, por lo que esto se vuelve una opción para mejorar la calidad de vida del individuo y su estado de salud al generar bienestar psicológico, siendo una excelente propuesta para este grupo etario en virtud de la discriminación empresarial que pueden sufrir. (Corporación Universitaria Latinoamericana , 2019)

En segundo lugar se puede considerar a este grupo de personas para recibir sus conocimientos en las diferentes capacitaciones que brinda el Ministerio del Trabajo de Ecuador a través de sus diferentes programas y proyectos tales como: Talleres de la estrategia Fortalece Empleo y Emprende EC, capacitaciones a través del Servicio Público de Empleo y proyecto Compromiso por el Empleo, no solo con la idea de capacitar en la mejora de una hoja de vida o generar un negocio, sino el de abrir un abanico de opciones

para que las personas que deseen mejorar sus conocimientos, habilidades, aptitudes y competencias, lo puedan realizar aprovechando la experiencia y sabiduría de los adultos mayores interesados en participar en este programa.

Y en tercer lugar se puede tomar como un reconocimiento a los mejores colaboradores del Servicio Público, que se encuentran dentro de este grupo etario, que han hecho su carrera dentro del Estado y que les gustaría compartir sus experiencias en el sector público. Esto con el propósito de formar a las nuevas generaciones en el **Servicio**, donde quienes ingresan al sector público tienen que tener muy presente que es una vocación, pues no es un sector para hacer dinero, es un sector donde la mayor satisfacción es el servicio que se brinda a los demás y como esto cambia la calidad de vida de una población, evitando que la ciudadanía caiga presa de uno de los grandes males de los países en vías en desarrollo “la pobreza”.

Pues está en la capacidad del Ministerio del Trabajo, el entregar servicios de calidad que generen cambios positivos en la sociedad, especialmente en los más pobres y vulnerables al tener un servicio de salud oportuno y efectivo, un servicio de educación que imparta conocimientos que preparen a los niños y jóvenes de acuerdo a las nuevas herramientas pedagógicas y tecnológicas existentes que les permita tener un desarrollo integral, un servicio social coordinado, que genere confianza en las instituciones del estado, con el fin de entregar a la ciudadanía bienestar emocional y físico en todas las etapas de la vida.

Y de esta manera concientizar a todo el servicio público que su trabajo diario es importante, independiente de la actividad que practiquen, pues cada uno de ellos es una pieza indispensable que permite un engranaje perfecto para el buen funcionamiento del Estado y de esa transformación tan necesario en la sociedad ecuatoriana.

Adicionalmente el Sector Privado también pone su grano de arena para mejorar la situación actual de los ciudadanos que se encuentren dentro de este grupo etario, tales como las siguientes empresas:

Silver Economy Forum LATAM

El Silver Economy Forum LATAM es el único espacio donde organizaciones, empresas y policy makers trabajan juntos para resolver los desafíos que plantea la nueva longevidad y los cambios en la pirámide demográfica (SEFLatam, 2024).

El foro cuenta con comisiones de trabajo especializadas en la Silver Economy, las mismas que se enfocan en la gestión de talento, la comunicación y visión estratégica y la planificación financiera del retiro; se reúnen periódicamente para impulsar investigaciones e iniciativas de alto impacto (SEFLatam, 2024).

Adicionalmente el foro cuenta con un acuerdo estratégico con la Universidad Católica Argentina, para brindar Programas Ejecutivos de formación innovadores y actualizados en relación a las temáticas principales de la Silver Economy y la Nueva Longevidad (SEFLatam, 2024).

Silver tech

Es una iniciativa creada por BID Lab y Eidos Global, con el acompañamiento de Diagonal Asociación Civil, cuenta como socios donantes a cuatro de las empresas tecnológicas más influyentes a nivel mundial: Accenture, Microsoft, Red Hat y Salesforce; plataforma que fue diseñada con la finalidad de revalorizar el talento de las personas +50 años de Argentina que requieran o necesiten transformar su trayectoria laboral con habilidades digitales Otro de los objetivos de la plataforma es crear una comunidad de empresas que estén comprometidas con un cambio en la búsqueda y contratación de personas de 55+ (SilverTech, 2024).

En esta plataforma se ofrecen cursos 100% gratuitos y online, diseñados para que las personas en este segmento etario adquieran o mejoren las habilidades tecnológicas y socioemocionales que son necesarias para impulsar tu trayectoria laboral (SilverTech, 2024).

CapacitaTIC+55

Es un programa de capacitación digital dirigido a las personas mayores de 55 años que están en estado de desempleo, con trabajo o independientes; nació como una iniciativa de la Consejería de Bienestar Social dentro de la Estrategia Regional de Envejecimiento Activo y Saludable en Castilla la Mancha, y financiado por el Fondo Social Europeo mediante el Programa Operativo Regional FSE2014/2020 de Castilla-La Mancha a través del Eje Prioritario 3 “Inversión en educación, formación y mejora de las competencias profesionales y en el aprendizaje permanente” (Capacitatic55, 2024).

CapacitaTIC+55 tiene 2 ejes de ejecución formación presencial y orientación laboral. En el eje de orientación laboral acompañan a la persona en su proceso de búsqueda activa de empleo y en la capacitación para el empleo. Dentro de formación presencial se ofrece el plan de promoción y formación a través de talleres especializados de 15 horas, y un curso del itinerario formativo CapacitaTIC de nivel básico de 20 horas de duración (Capacitatic55, 2024).

Para que una persona pueda participar en este programa, debe ingresar una solicitud de inscripción, copia del DNI y de la tarjeta de demandante de empleo, encabezado de la nómina o documento justificativo de trabajo autónomo (Capacitatic55, 2024).

Conclusiones

- Luego del análisis realizado se pudo determinar que los países que poseen los mejores sistemas de capacitación son: Colombia, Chile, Uruguay y Paraguay, en los países anteriormente mencionados se encontraron procesos bien

estructurados, normativa clara y herramientas que pueden ser de utilidad para la ejecución de este proceso.

- **Chile** cuenta con las siguientes herramientas desarrolladas por el Sector Público con el fin de mejorar el proceso de capacitación:
 - ✓ Formatos o pautas para realizar las entrevistas de detección de necesidades de capacitación con preguntas para definir las necesidades de los servidores.
 - ✓ Formato para ficha resumen de detección de necesidades.
 - ✓ Guion metodológico que ayuda a definir los pasos a seguir para el proceso de capacitación.
 - ✓ Formato de modelo de evaluación de las actividades de capacitación.
 - ✓ Formato para la evaluación de instructor, donde se puede generar una relación entre el nivel de diálogo, la coordinación en la planificación y el desarrollo de la actividad.
 - ✓ Formato para la evaluación de reacción, que consiste en una encuesta de evaluación de la actividad.
 - ✓ Formato de evaluación de la transferencia de conocimiento emitido aplicado para la jefatura del capacitado/a, par, colaborador, la misma persona y/o cliente.
 - ✓ Formato de evaluación de la observación en el desempeño del capacitado, este instrumento tiene por objeto evaluar la conducta deseada en base a una pauta.
 - ✓ Formato que tiene por objeto analizar productos del desempeño de una persona, no su comportamiento, es aplicado por una persona que domina técnicamente la materia evaluada.

En **Uruguay** se encontró que como principal herramienta tienen una plataforma de capacitación, donde se pueden encontrar diferentes cursos de capacitación tanto de manera presencial como virtual, gracias a los cuales los servidores públicos pueden capacitarse en temas esenciales para el buen funcionamiento del Estado, los contenidos de cada curso pueden encontrarse en el siguiente link: <https://www.gub.uy/oficina-nacional-servicio-civil/comunicacion/publicaciones/nuestros-programas-cursos/nuestros-programas-cursos-0>

En **Colombia** el instrumento que guía al proceso de capacitación en el sector público es el Plan Nacional de Formación y Capacitación 2020 – 2030, en el cual se presenta los lineamientos que orientan la formación y capacitación del sector

público, y se lo direcciona a la institución mediante el Plan Institucional de Capacitación.

En **Paraguay**, la Secretaría de la Función Pública (SFP) era la encargada del subsistema de capacitación, después de la fusión realizada en el año 2023, paso a depender del Ministerio de Economía y Finanzas, convirtiéndose en el Viceministerio de Capital Humano y Gestión Organizacional, empleándose actualmente la normativa y políticas generales emitidas anteriormente. Se proporcionan los siguientes formatos:

- ✓ Formato de Programación de Capacitaciones
- ✓ Formato Programa de Capacitaciones

- Las mejores prácticas para un proceso de capacitación óptimo encontradas dentro de los países analizados son:

En **Chile** la mejor práctica que se pudo identificar fue la de evaluar, dado que tienen varios instrumentos para la fase de evaluación, lo cual permite tener la visión desde el capacitado, desde su jefe inmediato superior y desde los usuarios, garantizando así la efectividad de la capacitación al registrar una mejora en la efectividad del capacitado, una mayor satisfacción en los usuarios y en los directivos, en el caso de registrar una buena evaluación y el caso de registrar una mala evaluación se toman los correctivos respectivos.

También se encontró evidencia que dentro del Banco de Buenas Prácticas Laborales, existe un link donde se registran los procesos de inducción que llevan las instituciones, dentro de las cuales se encuentran: Defensoría Penal Pública, Subsecretaría de Energía, Superintendencia de Insolvencia y Reemprendimiento, no se encontró evidencia de que este proceso sea obligatorio en el servicio público; sin embargo, en el siguiente link <https://www.serviciocivil.cl/gestion-y-desarrollo-de-personas/banco-de-buenas-practicas-laborales/> se puede encontrar como realizaron el proceso estas tres instituciones.

Para **Uruguay** se identificó que su mejor práctica es el tener un observatorio, gracias al cual se puede evaluar el proceso de principio a fin en todas sus fases. En este observatorio se evalúan los procesos de talento humano, incluyendo el proceso de capacitación, gracias a lo cual se puede determinar las fases en las cuales presenta falencia el proceso, la institución que lo ejecuta y por ende generar los correctivos respectivos, al ser una entidad ajena a la institución pública evaluada, se puede garantizar la imparcialidad y la efectividad de la evaluación que realizan a las diferentes fases que conforman la capacitación, entregando resultados idóneos con recomendaciones concretas a cada institución analizada.

En **Colombia** se cuenta con un programa de inducción que tiene como objetivo integrar al servidor público a la cultura organizacional, creando identidad y sentido de pertenencia como valores primordiales en lo relacionado con plataforma estratégica, historia de la entidad y objetivos de las diferentes áreas. También es importante mencionar que cada institución cuenta en sus páginas web, una sección de capacitación para el programa de inducción para sus empleados.

En el caso de **Paraguay** cuenta con el Instituto de la Administración Pública del Paraguay (INAPP), que es el encargado de diseñar e implementar las políticas de formación y capacitación y también gestiona los convenios con instituciones privadas, con la finalidad que se otorguen descuentos en el valor de aranceles para los funcionarios, permanentes y contratados.

También se cuenta con el Índice de Gestión de Personas de la Función Pública (IGP), que es el conjunto de orientaciones y parámetros para la evaluación de la gestión de personas en las instituciones públicas, una vez evaluados, les permite conocer el desarrollo de la Gestión de Desarrollo de personas con la finalidad de mejorar.

- Al revisar el proceso de capacitación en Ecuador se encontró que actualmente no se cuenta con un proceso general de inducción para todo el sector público ecuatoriano, algunas instituciones lo realizan bajo su criterio; adicionalmente se pudo encontrar que Nestlé ofrece un proceso de onboarding, el mismo que tiene como finalidad dar al nuevo empleado una experiencia de integración en la empresa, mientras que por otro lado la inducción tiene un carácter informativo.

Recomendaciones

El Estado es el que permite ejecutar cualquier política pública que se generen desde los gobiernos de turno lo cual permite garantizar la calidad de vida de una población. De ahí la importancia de mantener y generar a servidores públicos bien capacitados y formados, lo que permite generar productos y servicios de calidad hacia la población. Por lo que se recomienda tener temas de capacitación específica que homologuen los conocimientos sobre temas básicos que todo servidor público debe tener como es: funcionamiento del Estado, leyes y normas que rigen al servicio público, que es el servicio público, deberes y derechos de los servidores públicos, discriminación, redacción, ética profesional y personal, trabajo en equipo, inteligencia emocional.

Del análisis realizado con Diana Asimbaya delegada de la Dirección de Evaluación del Desempeño, Capacitación y Desarrollo del Talento Humano y Lesly Vásquez, delegada de la Dirección de Investigación y Estudios del Trabajo se pudo determinar lo siguiente:

El progreso y desarrollo de un país, proviene de un Estado bien organizado, de ahí la importancia de tener servidores públicos capacitados y formados en el ¿Saber hacer?, ¿Qué Hacer?, y ¿Cómo hacer?, con el fin de ser los gestores del cumplimiento de las metas establecidas por el gobierno de turno, para cumplir con el plan de gobierno propuesto. Por ende, un servidor público capacitado en todas las aristas del funcionamiento del Estado, es el gestor del cambio que tanto requiere nuestro Ecuador para tener un país desarrollado, equitativo y seguro.

Actualmente 363 empresas forman parte de Pacto Global Ecuador, las mismas que están comprometidas con los diez principios de Pacto Global y el respeto a los Derechos Humanos, Estándares Laborales, Medio Ambiente y la Lucha contra la Corrupción; se podría aprovechar este compromiso para diseñar proyectos de cooperación Público Privada para contribuir en el ingreso al mercado laboral de personas de 55 y más años de edad, y de otros rangos etarios.

El proceso de inducción es el primer acercamiento que tiene el nuevo empleado con la empresa o institución, es un proceso importante ya que crea en él, un sentimiento de pertenencia; en el sector público es de vital importancia ya que se puede realizar solo lo establecido en la ley, por ello es indispensable que se conozca la normativa básica y los sistemas empleados, para lo cual se podría tomar de referencia el proceso de inducción de Colombia, que sería un referente para diseñar un proceso de Inducción.

Bibliografía

- Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín. (2020). *Plan Institucional de Capacitación*. Obtenido de <https://www.acimedellin.org/wp-content/uploads/2020/01/plan-institucional-de-capacitacion.pdf>
- Corporación Universitaria Latinoamericana . (2 de enero de 2019). *Factores determinantes en la contratación de personas adultas mayores, en un ámbito laboral empresarial, que influyen de manera psicofisiológica*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/341731465_Factores_determinantes_en_la_contratacion_de_personas_adultas_mayores_en_un_ambito_laboral_empresarial_que_influyen_de_manera_psicofisiologica
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2007). *Plan Nacional de Formación y Capacitación de Empleados Públicos para el Desarrollo de Comp.* Obtenido de http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_col_plan.pdf
- Departamento Administrativo de la Función Pública Colombiano. (30 de Mayo de 2010). *Plan de Nacional de Formación y Capacitación de Empleados Públicos*. Obtenido de http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_col_plan.pdf
- Departamento Nacional de Planeación. (Abril de 2020). *Plan Institucional de Capacitación Año 2020*. Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/DNP/PIC%20-Final.pdf>
- Departamento Nacional de Planeación Colombia. (abril de 2020). *Plan Institucional de Capacitación*. Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/DNP/PIC%20-Final.pdf>
- Departamento Nacional de Planeación de Colombia. (enero de 2021). *Plan Institucional de Capacitación 2021*. Obtenido de [https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/GrupoPlaneacion/PLAN%20INSTITUCIONAL%20DE%20CAPACITACION%202021%20\(2\).pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/GrupoPlaneacion/PLAN%20INSTITUCIONAL%20DE%20CAPACITACION%202021%20(2).pdf)
- Escuela Nacional de Administración Pública. (06 de 05 de 2024). *Formación y Capacitación*. Obtenido de Programa de Fortalecimiento de Competencias: <https://www.gub.uy/oficina-nacional-servicio-civil/formacion-capacitacion>
- Gobierno Nacional Paraguay. (diciembre de 2014). *Manual del Índice de Gestión de Personas*. Obtenido de https://vicepresidencia.gov.py/wp-content/uploads/2023/08/MANUAL_DEL_IGP_SFP.pdf
- INAPP. (12 de abril de 2023). *Taller "Herramientas para la Gestión y el Desarrollo de las Personas en la Administración Pública"*. Obtenido de https://www.sfp.gov.py/vchgo/application/files/1217/0749/7145/Panel_6_kyv9cis2.pdf
- Oficina Nacional del Servicio Civil. (2018). *Herramientas para el Trabajo en Equipo*. Montevideo: ENAP.
- Oficina Nacional del Servicio Civil. (04 de mayo de 2024). *Nuestros Programas y Cursos*. Obtenido de <https://www.gub.uy/oficina-nacional-servicio-civil/comunicacion/publicaciones/nuestros-programas-cursos-2023/cursos/herramientas-para-trabajo-equipo>

Oficina Nacional del Servicio Civil. (27 de mayo de 2024). *Plan Estratégico*. Obtenido de Principales líneas de trabajo: <https://www.gub.uy/oficina-nacional-servicio-civil/institucional/plan-estrategico/planificacion-estrategica-onsc>

Oficina Nacional del Servicio Público. (27 de mayo de 2024). *Guías de Mejores Prácticas de Gestión Humana*. Obtenido de <https://www.gub.uy/oficina-nacional-servicio-civil/politicas-y-gestion/guias-mejores-practicas-gestion-humana>

Paraguay.gov.py. (s.f.). *INAPP*. Obtenido de <https://www.paraguay.gov.py/oe/sfp/969>

Secretaría de la Función Pública de Paraguay. (Agosto de 2010). *Guía para la Gestión y Desarrollo de las Personas en Municipalidades y Gobernaciones*. Obtenido de <https://informacionpublica.paraguay.gov.py/public/1325564-GuaparalagestinydesarrollodelasPersonasGobernacionesymunicipalidadespdf-GuaparalagestinydesarrollodelasPersonasGobernacionesymunicipalidades.pdf>

Servicio Civil Ministerio de Hacienda. (2014). *Guía Práctica para Gestionar la Capacitación de los Servidores Públicos*. Santiago de Chile: Gobierno de Chile.

Quito, 15 de julio de 2024

Acción	Nombre	Firma	Cargo
Aprobado por:	Pablo Mosquera		Coordinador de Información y Estudios del Trabajo
Revisado por:	Daniela Game		Directora de Investigación y Estudios Laborales
Elaborado por:	Paola Patiño		Experta en Investigación y Estudios del Trabajo
Elaborado por:	Lesly Vásquez		Analista de Investigación y Estudios del Trabajo