



# PLAN INSTITUCIONAL DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN 2022

Empresa de Transporte del Tercer Milenio  
TRANSMILENIO S.A.

Bogotá D.C.



Avenida Eldorado No. 69 - 76  
Edificio Elemento - Torre 1 Piso 5  
PBX (57) 2203000  
FAX: (57) 3249870-80  
Código postal: 111071  
[www.transmilenio.gov.co](http://www.transmilenio.gov.co)  
Información: línea 4823304



g.s.



### **Equipo Directivo**

Nombre: Álvaro José Rengifo Campo

Cargo: Gerente General

Nombre: José Guillermo del Río Baena

Cargo: Subgerente General (E)

Nombre: José Guillermo del Río Baena

Cargo: Director Corporativo

### **Equipo Profesional**

Nombre de Gestores Estratégico (s) de Capacitación

Nombre: Oscar Paolo Ramírez León

Cargo: Profesional especializado de Talento Humano

Nombre: Liliana E. Quiroga Larrota

Cargo: Profesional de Formación y Desarrollo

Nombre: María Carolina Ávila Amador

Cargo: Profesional de Seguridad y Salud en el Trabajo

Nombre: Geraldine Stefanny Sánchez Ruiz

Cargo: Contratista



## Tabla de contenido

1.	JUSTIFICACIÓN	4
2.	OBJETIVOS	5
2.1.	Objetivo Estratégico	5
2.2.	Objetivos de Gestión	5
3.	MARCO LEGAL	6
3.1.	Principios Rectores	6
3.2.	Normatividad Aplicada.	7
4.	LINEAMIENTOS CONCEPTUALES Y PEDAGÓGICOS	10
4.1.	Marco Conceptual	10
4.1.1.	Fortalecimiento de Competencias.	10
4.2.	Enfoque Pedagógico	11
4.3.	Glosario	11
5.	METODOLOGÍA	15
5.1.	Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje	15
5.1.1	Metodología	15
5.1.2.	Instrumento de Recolección de datos	16
5.1.3.	Técnicas y Herramientas Usadas	16
5.1.6.	Principales Resultados Obtenidos	17
5.1.6.1	Resultados encuesta servidores públicos año 2020	17
5.1.6.2	Resultados globales medición competencias año 2020	20
5.1.6.3.	Recomendaciones de la Oficina de Control Interno año 2020	23
5.6.1.4.	Otras Necesidades Identificadas	23
6.	EJECUCIÓN	25
6.1.	Presupuesto	25
6.2.	Programas de Aprendizaje Organizacional	25
6.2.1.	Inducción - Reinducción	25
6.2.2.	Inducción - Reinducción de la Entidad	25
6.2.3.	Entrenamiento	27
6.2.4.	Plan de Acción	27
7.	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	27
7.1.	Indicadores	27
7.2.	Mecanismos de Socialización del PIC y del Plan de Acción	28





## 1. JUSTIFICACIÓN

En el presente documento se establecen las actividades y acciones de formación y capacitación específicamente para los Trabajadores Oficiales y los Empleados Públicos en la vigencia 2022.

El activo más importante en cualquier organización es su talento humano, quienes soportan e impulsan el desarrollo y crecimiento empresarial. Dado lo anterior, y los constantes cambios del entorno, se hace necesario y exigente el desarrollo continuo de los trabajadores, orientado a niveles de desempeño superior, con el fin último de optimizar el servicio que prestamos de cara a nuestros usuarios y la comunidad en general.

A través de los procesos de formación y desarrollo, la entidad busca que los servidores adquieran y fortalezcan conocimientos y habilidades tanto funcionales como comportamentales, brindándoles herramientas que los ayuden a mejorar capacidades laborales, actitudes y/o condiciones personales que impacte sus entornos; familiares, sociales y laborales, y por ende potencie nuestra cultura organizacional.

A sí mismo, las actividades constantes de formación y capacitación constituyen un factor importante para que los servidores de **TRANSMILENIO S.A.** se desempeñen de manera eficiente y productiva en el desarrollo de sus actividades diarias y presten cada vez un servicio de mejor calidad. También, contribuye e incrementar los niveles de rendimiento, motivación, creatividad, compromiso con la organización y el cumplimiento de los objetivos propuestos.

El presente plan fue aprobado en el Comité de Desempeño Institucional el día 31 de enero de 2022, como consta en los soportes de la Oficina Asesora de Planeación.



## 2. OBJETIVOS

### 2.1. Objetivo Estratégico

Aportar en el desarrollo integral de los trabajadores de TRANSMILENIO S.A., a través de procesos de capacitación y entrenamiento que trasciendan a todos sus ámbitos, elevando su nivel de compromiso para el logro de los objetivos institucionales.

### 2.2. Objetivos de Gestión

1. Orientar la formación de los servidores públicos de TRANSMILENIO S.A. al desarrollo de sus capacidades, destrezas habilidades, valores, virtudes y competencias comportamentales, por medio de la ejecución de programas continuos enfocados principalmente al SABER, SER y HACER, con la finalidad de propiciar el crecimiento tanto a nivel personal como laboral, fortalecimiento de los equipos de trabajo para lograr mayores niveles de eficiencia y eficacia en la prestación nuestro servicio.
2. Acompañar a los líderes de la empresa tanto directivos como profesionales, en el desarrollo de una visión para logro de sus objetivos, el aseguramiento de los procesos a su cargo y el fortalecimiento de los equipos de trabajo, generando ambientes armónicos y productivos.
3. Fomentar el uso de las tecnologías y nuevas herramientas y metodologías de formación, para aprovechar los contextos virtuales tanto para su desarrollo profesional, cómo personal.
4. Contribuir a la mejora y el desarrollo continuo al interior de la Entidad, a través de la transferencia del conocimiento adquirido (capital intelectual) como fuente de aprendizaje y satisfacción para cada trabajador.



### 3. MARCO LEGAL

#### 3.1. Principios Rectores

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

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

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

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

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

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

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

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



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

### 3.2. Normatividad Aplicada.

- Carta Iberoamericana de la Función Pública. V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, 26 y 27 de junio de 2003 de la Función Pública.  
<http://old.clad.org/documentos/declaraciones/cartaibero.pdf>
- Ley 909 de 2004 "Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones".  
<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=14861&dt=S>
- Título VI, Capítulo I, artículo 36, Numeral 1, La capacitación y la formación de los empleados públicos está orientada al desarrollo de sus capacidades, destrezas, habilidades, valores y competencias fundamentales, con miras a propiciar su eficacia personal, grupal y organizacional de manera que se posibilite el desarrollo profesional de los empleados y el mejoramiento en la prestación de los servicios.  
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=14861>
- Decreto 1227 de 2005 "Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004 y el Decreto-ley 1567 de 1998".  
<https://normativa.archivogeneral.gov.co/decreto-1227-de-2005/>
- Artículo 54 de la Constitución Política "es obligación del Estado y de los empleadores ofrecer formación y habilitación profesional y técnica a quienes lo requieran".  
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4125>
- Título V, Capítulo I, artículo 65, Los Planes de Capacitación deben responder a estudios técnicos que identifiquen necesidades y requerimientos de las áreas de trabajo y de los empleados, para desarrollar los planes anuales institucionales y las competencias laborales.  
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=16313>





- Decreto Ley 1567 de 1998 "Por el cual se crean el Sistema Nacional de Capacitación y el Sistema de Estímulos para los Empleados del Estado".  
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1246>
- Ley 489 de 1998 "Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones".  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=186>
- Ley 734 de 2002 "Por la cual se expide el Código Disciplinario Único".  
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4589>
- Ley 1064 de 2006 "Por la cual se dictan normas para el apoyo y el fortalecimiento de la educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano establecida como educación no formal en la ley general de educación".  
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=20854>
- Circular Externa No 100-010-2014 "Orientaciones en materia de capacitación y formación de los empleados públicos".  
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=60893>
- Decreto 160 de 2014 "Por el cual se reglamenta la Ley 411 de 1997 aprobatoria del Convenio 151 de la OIT, en lo relativo a los procedimientos de negociación y solución de controversias con las organizaciones de empleados públicos".  
<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=57218&dt=S>
- Artículo 16, Los organismos y entidades públicas que están dentro del campo de aplicación del presente decreto, deberán incluir dentro de los Planes Institucionales de Capacitación la realización de programas y talleres dirigidos a impartir formación a los servidores públicos en materia de negociación colectiva.  
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=57218>
- Decreto 1083 de 2015 "Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública".  
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=62518>





- Decreto 894 de 2017 "Por el cual se dictan normas en materia de empleo público con el fin de facilitar y asegurar la implementación y desarrollo normativo del Acuerdo Final para la Terminación del conflicto y la Construcción de una Paz estable y duradera".  
<http://www.bogotajuridica.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=69314>
- Resolución 390 de 2017 "Por la cual se actualiza el Plan Nacional de Formación y Capacitación".  
[http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/2017-06-02\\_Resolucion390\\_2017.pdf/0d15579d-3649-4731-b807-c07cc0b8564f](http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/2017-06-02_Resolucion390_2017.pdf/0d15579d-3649-4731-b807-c07cc0b8564f)
- Plan Nacional de Formación y Capacitación para el Desarrollo y la Profesionalización del Servidor Público Mayo, 2017.  
[https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/2017-05-30\\_Plan\\_nacional\\_formaci%C3%B3n\\_y\\_capacitacion2017.pdf/093d3b34-990c-410e-9710-e93bff210eeb](https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/2017-05-30_Plan_nacional_formaci%C3%B3n_y_capacitacion2017.pdf/093d3b34-990c-410e-9710-e93bff210eeb)
- Guía Metodológica para la implementación del Plan Nacional de Formación y Capacitación (PNFC): Profesionalización y Desarrollo de los Servidores Públicos Diciembre, 2017.  
[https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/archivos/1525712079\\_1fd6bd655c32fa2413268cb65a15a1ce.pdf](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/archivos/1525712079_1fd6bd655c32fa2413268cb65a15a1ce.pdf)
- Decreto 612 de 2018 "Por el cual se fijan directrices para la integración de los planes institucionales y estratégicos al Plan de Acción por parte de las entidades del estado".  
<http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=85742>
- Ley 1952 de 2019: Por medio de la cual se expide el código general disciplinario se derogan la ley 734 de 2002 y algunas disposiciones de la ley 1474 de 2011, relacionadas con el derecho disciplinario.  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=90324>
- Plan Nacional de Formación y Capacitación 2020-2030 Actualizado por el Departamento Administrativo de la función.  
<https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418548/34150781/Plan+Nacional+de+Formaci%C3%B3n+y+Capacitaci%C3%B3n+2020+-+2030+-+Marzo+de+2020.pdf/2436a3a1-99d4-4711-f549-773e317f7414?t=1585663899748&download=true>



- Resolución Conjunta No. 390 de 2017, del Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP y la Escuela de Administración Pública - ESAP, se actualiza el Plan Nacional de Formación y Capacitación para el Desarrollo y la Profesionalización del Servidor Público.

[http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/2017-0602\\_Resolucion390\\_2017.pdf/0d15579d-3649-4731-b807-c07cc0b8564f](http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/2017-0602_Resolucion390_2017.pdf/0d15579d-3649-4731-b807-c07cc0b8564f)

- M-DA-017 Manual para la Formación y Capacitación de los Servidores Públicos.

<https://transmilenio.sharepoint.com/OficPlaneacion/Documents/SIG/Manual%20de%20Procedimientos/H.%20Proceso%20Gesti%C3%B3n%20de%20Talento%20Humano/Manuales/M-DA-017%20Manual%20para%20la%20Formaci%C3%B3n%20y%20Capacitaci%C3%B3n%20de%20los%20Servidores%20P%C3%ABlicos%20V.2.pdf?csf=1&web=1&e=AeG8XZ>

## 4. LINEAMIENTOS CONCEPTUALES Y PEDAGÓGICOS

### 4.1. Marco Conceptual

El marco conceptual se toma como referencia de la "Guía Metodológica para la implementación del Plan Nacional de Formación y Capacitación (PNFC): Profesionalización y Desarrollo de los Servidores Públicos<sup>1</sup>".

#### 4.1.1. Fortalecimiento de Competencias.

Los seres humanos somos sistemas orgánicos y complejos, determinados por dimensiones. El conocimiento intelectual es solo una de nuestras facetas. Ser parte de un enfoque general por competencias que propone tres dimensiones:

##### A. Conocimientos: Saber/Saber

Formación es distinto a información. Se buscan conocimientos profundos, no superficiales. El primero, involucra un aprendizaje memorístico de información que se integra a la persona, pero que no permite una aplicación práctica y significativa en entornos fuera del proceso de aprendizaje. El segundo implica la aplicación, generalización o transferencia

<sup>1</sup> Departamento Administrativo de la Función Pública. (2017). FUNCIÓN PÚBLICA-ESAP DICIEMBRE 2017. Guía Metodológica para la implementación del Plan Nacional de Formación y Capacitación (PNFC): Profesionalización y Desarrollo de los Servidores Públicos.



efectiva de la información a los retos, problemas o situaciones cotidianas en las entidades.

### B. Actitudes: (Saber/Ser)

Las actitudes son tendencias de comportamiento que envuelven estados afectivos y valoraciones positivas/negativas hacia eventos o personas. Al respecto Ignacio Pozo (1996) señala: "Gracias a las actitudes no sólo definimos nuestra posición ante el mundo (somos del Madrid o del Barça...) sino que nos identificamos con el grupo social del que formamos parte. Las actitudes nos proporcionan una identidad social, que es muy necesaria para definirnos e identificarnos nosotros mismos. Las actitudes son nuestro D.N.I. social." (p. 9).

### C. Habilidades: (Saber/Hacer)

Las habilidades son conjuntos de destrezas que permiten adaptarse al entorno, resolver problemas y actuar efectivamente sobre el mundo. Habilidad para programar, montar bicicleta, cepillarse los dientes. Están íntimamente ligadas a la imitación y práctica reiterada. La repetición conlleva a que éstas se desenvuelvan <<en automático>>.

Se establecen, entonces, las siguientes diferenciaciones conceptuales:

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

## 4.2. Enfoque Pedagógico

Se toma como referencia el enfoque pedagógico determinado en la "Guía Metodológica para la implementación del Plan Nacional de Formación y Capacitación (PNFC): Profesionalización y Desarrollo de los Servidores Públicos".<sup>2</sup>

## 4.3. Glosario

<sup>2</sup> Departamento Administrativo de la Función Pública. (2017). FUNCIÓN PÚBLICA-ESAP DICIEMBRE 2017. Guía Metodológica para la implementación del Plan Nacional de Formación y Capacitación (PNFC): Profesionalización y Desarrollo de los Servidores Públicos.



**Aprendizaje:** El pilar fundamental de la educación es el aprendizaje. El aprendizaje es un fenómeno situado con una ubicación temporal (histórica), espacial (geográfica) y estructural (en las instituciones): cualquier cambio real en el aprendizaje tiene un efecto –identificado o no- en las prácticas sociales y culturales, ya sea para perpetuarlas (reproductivas) o modificarlas (transformativas). Es un proceso profunda y sencillamente cotidiano.

**Aprendizaje organizacional:** “el aprendizaje organizacional es la capacidad de las organizaciones de crear, organizar y procesar información desde sus fuentes (individual, de equipo, organizacional e interorganizacional), para generar nuevo conocimiento” (p. xx) (Barrera & Sierra, 2014; en: DAFP, 2017).

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

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

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



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

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

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

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

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

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

**Gestión del conocimiento:** es reconocer y gobernar todas aquellas actividades y elementos de apoyo que resultan esenciales para poder atribuir a la organización y a



sus integrantes la capacidad de aprender y que, al actuar como facilitadores, afectan al funcionamiento eficiente de los sistemas de aprendizaje y, por ende, al valor de la organización en el mercado (Riquelme, Cravero & Saavedra, 2008).

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

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

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

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

## 5. METODOLOGÍA

### 5.1. Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje

#### 5.1.1. Caracterización de la Población

Nuestra entidad cuenta con 425 cargos.

Planta activa enero 2022:

Trabajadores oficiales 358

Empleados públicos 19

Un total de 377 servidores públicos activos

Vacantes 48

Edad promedio: 45 años

Mujeres: 37%

Hombres: 63%

#### 5.1.1 Metodología

La Dirección Corporativa a través del proceso de Gestión del Talento Humano se enfocará para la presente vigencia en las siguientes metodologías:

- Mixta: presencial y virtual
- Virtual sincrónica y asincrónica
- Micro-learning
- Presencial: Esta alternativa depende del comportamiento de la situación de salud pública originada por el COVID-19 y demás factores internos y externos que lo permitan.

### 5.1.2. Instrumento de Recolección de datos

Los instrumentos utilizados para la recolección de la información han sido diseñados y basados en los cuatro ejes temáticos referidos en Plan Nacional de Formación y Capacitación 2020-2030 de la función pública.



Fuente: Construcción propia, a partir de DAFP 2020.

### 5.1.3. Técnicas y Herramientas Usadas

**Observaciones de medición de objetivos:** Son los resultados del seguimiento, control y medición sobre la gestión de los servidores públicos y verificación del cumplimiento de los planes estratégicos.

**Formulario virtual o físico:** Recolección de información y datos por medio de un cuestionario con preguntas abiertas o cerradas.

**Otro:** Formato (R-DA-061) Solicitud de Actividades de Formación y Desarrollo.

### 5.1.4. Insumos Utilizados

**Objetivos Estratégicos:** Información estipulada en la Planeación Estratégica de la Entidad

**Misión:** Información estipulada en la Planeación Estratégica de la Entidad.

**Visión:** Información estipulada en la Planeación Estratégica de la Entidad.

### 5.1.5. ¿Cómo procesó la Información?

La Dirección Corporativa a través del proceso de Gestión del Talento Humano realizó el

Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje Organizacional (DNAO) anual, consolidando los requerimientos y solicitudes de capacitación y formación comunicadas por algunas de las dependencias durante los meses de noviembre, diciembre y enero.

De la misma forma, se tuvo en cuenta las recomendaciones de la Oficina de Control Interno, así como los resultados de la medición anual de competencia 2021, la aplicación de la encuesta de necesidades de formación a los servidores vigencia 2020, así como, los requerimientos de salud y seguridad en el trabajo, los planes de mejoramiento y componentes del MIPG, entre otros.

### 5.1.6. Principales Resultados Obtenidos

Se identificaron las principales acciones a ejecutar, a raíz de variables que impactan directamente el cumplimiento de la misionalidad, así como opciones de mejoramiento en habilidades técnicas para el potenciar las capacidades de los servidores en su puesto de trabajo.

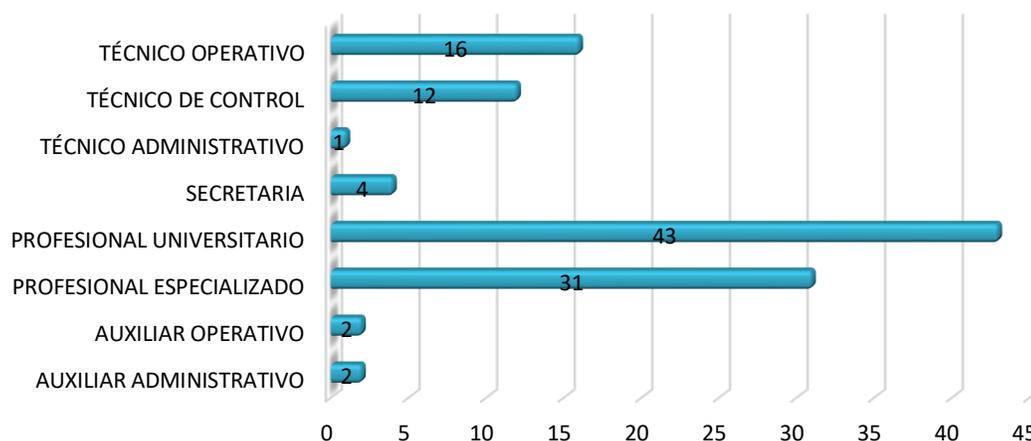
De la misma forma, se tuvieron en cuenta los logros y dificultades evidenciados en la vigencia pasada, como la necesidad de dar continuidad a la formación de habilidades blandas, para fortalecer el desarrollo personal que impacta las relaciones interpersonales, el clima y de igual forma el desempeño laboral.

#### 5.1.6.1 Resultados encuesta servidores públicos año 2020

Respuestas: 111

Promedio de edad: 44,5

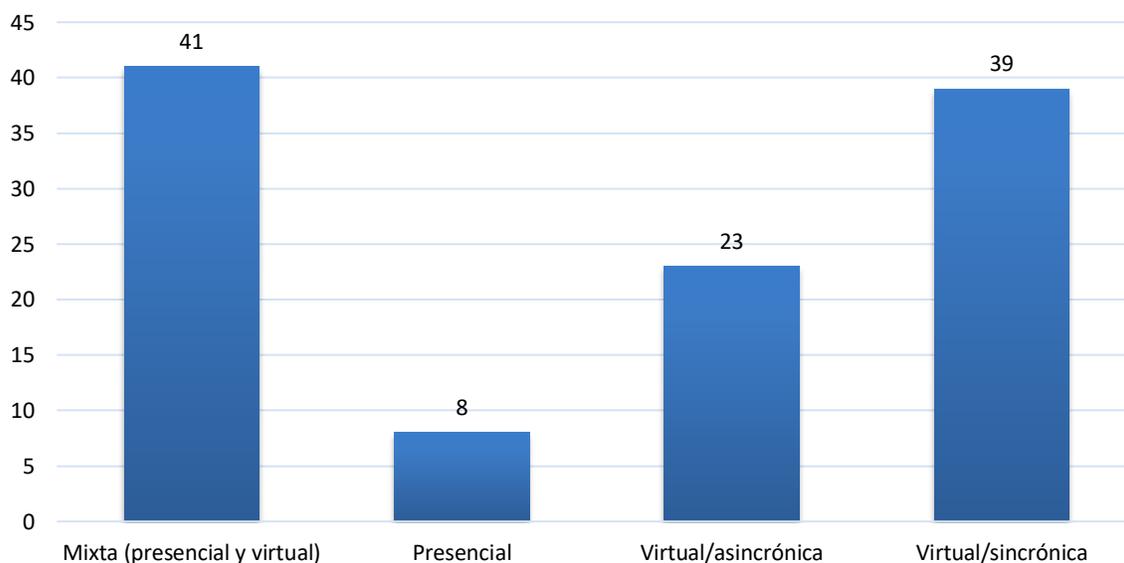
#### Participación por cargo



### HORARIO DE PREFERENCIA



### MODALIDAD



### Eje 1. Creación de valor público

<b>Hacer</b>	<b>Construcción de indicadores.</b>
	<b>Evaluación de políticas públicas.</b>

<b>Saber</b>	<b>Gestión pública orientada a resultados.</b>
	<b>Gerencia de proyectos públicos.</b>

<b>Ser</b>	<b>Lenguaje claro.</b>
	<b>Servicio al ciudadano.</b>

### Eje 2. Gestión del Conocimiento y la Innovación

<b>Saber</b>	<b>Innovación.</b>
	<b>Analítica de datos.</b>

<b>Hacer</b>	<b>Administración de datos.</b>
	<b>Big data.</b>

<b>Ser</b>	<b>Trabajo en equipo.</b>
	<b>Comunicación asertiva.</b>

### Eje 3: Transformación Digital

<b>Saber</b>	<b>Apropiación y uso de la tecnología.</b>
	<b>Solución de problemas con tecnologías.</b>

<b>Hacer</b>	<b>Mejoramiento de la comunicación.</b>
	<b>Maximización de la eficiencia.</b>



<b>Ser</b>	<b>Manejo del tiempo.</b>
	<b>Pensamiento sistémico.</b>

#### Eje 4: Probidad y Ética de lo Público



<b>Estrategias de comunicación y educación.</b>
<b>Empatía y solidaridad.</b>

#### 5.1.6.2 Resultados globales medición competencias año 2021

Pruebas aplicadas 326

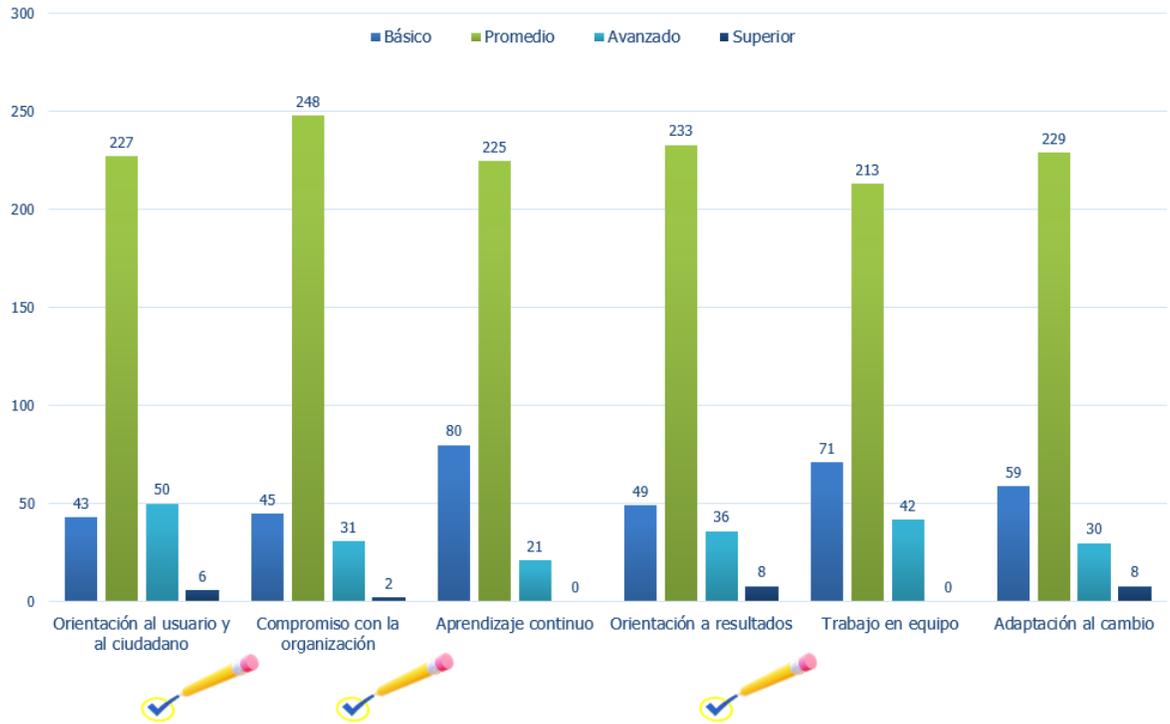
Valor esperado 70-100

Rangos de las competencias:

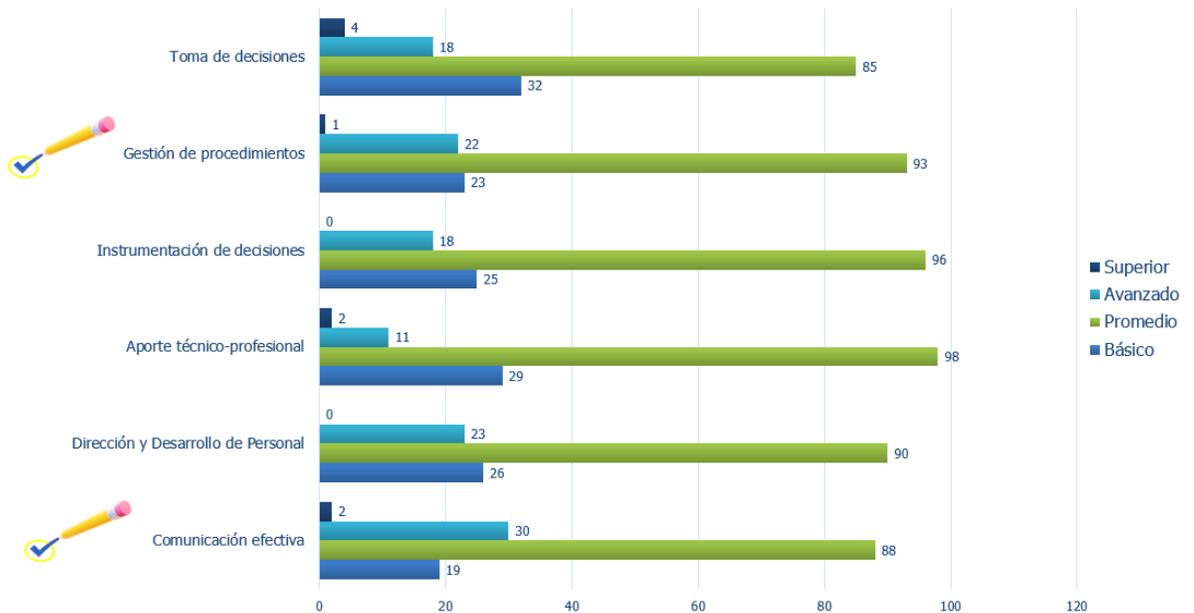
Básico	0-40
Promedio	40,1-70
Avanzado	70,1-90
Superior	90,1-100

Mayor oportunidad de trabajo y potencialización

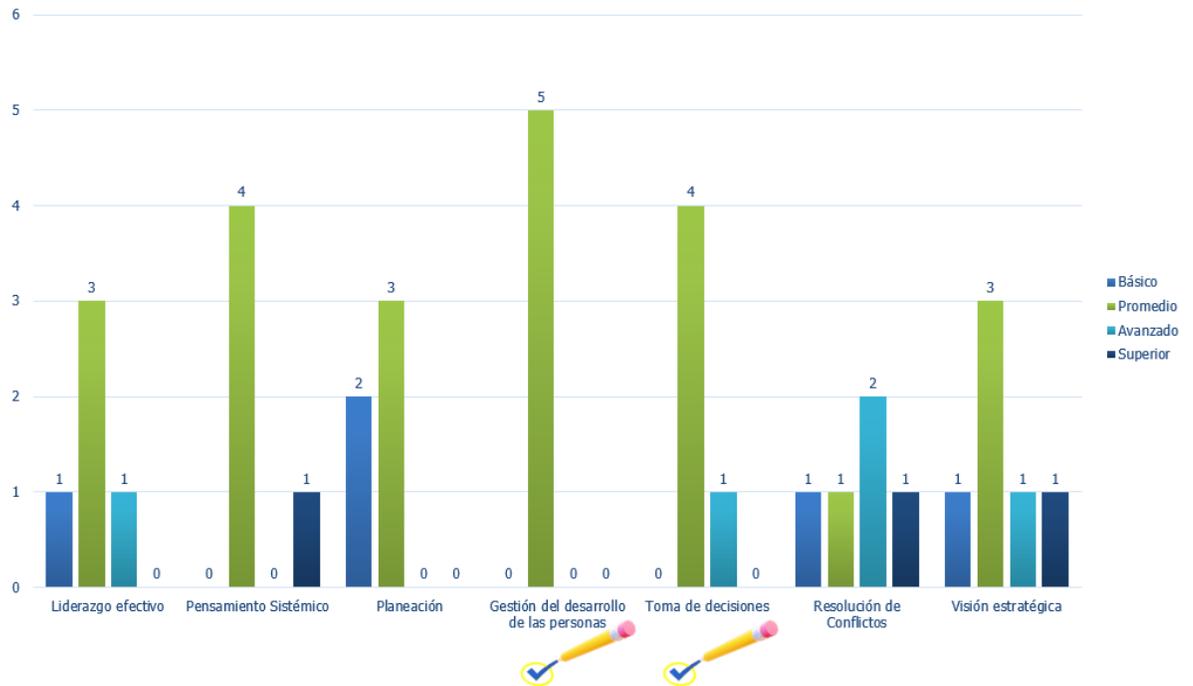
## COMPETENCIAS COMUNES



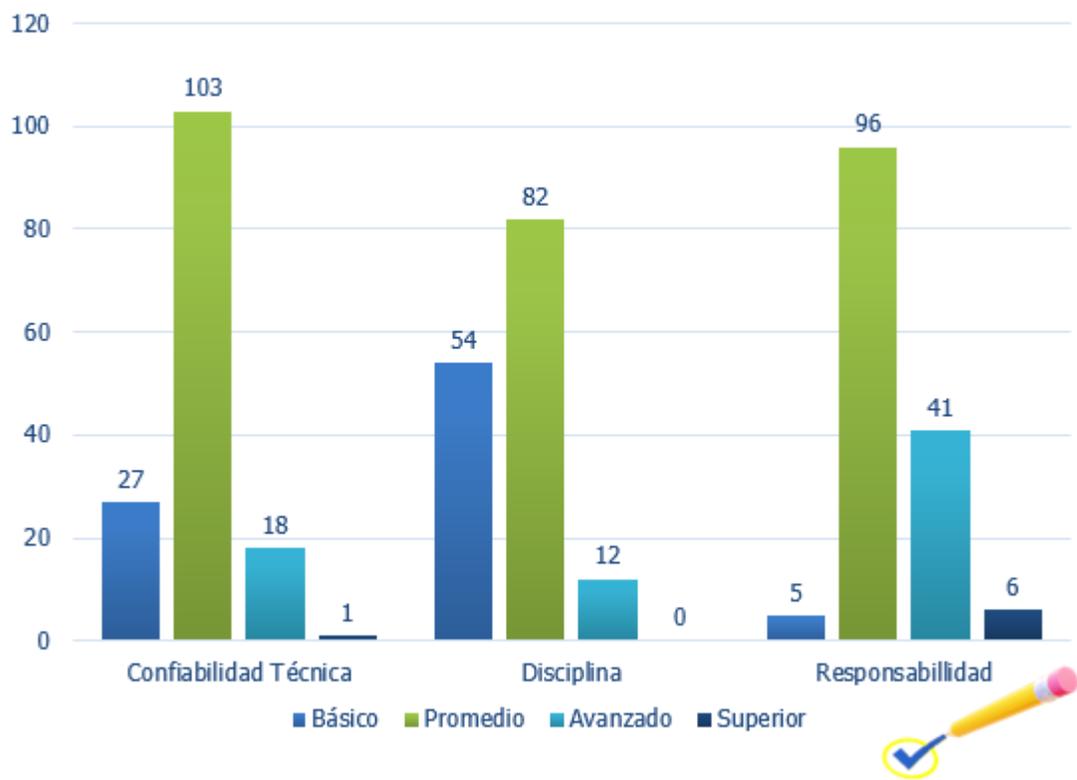
## COMPETENCIAS NIVEL PROFESIONAL



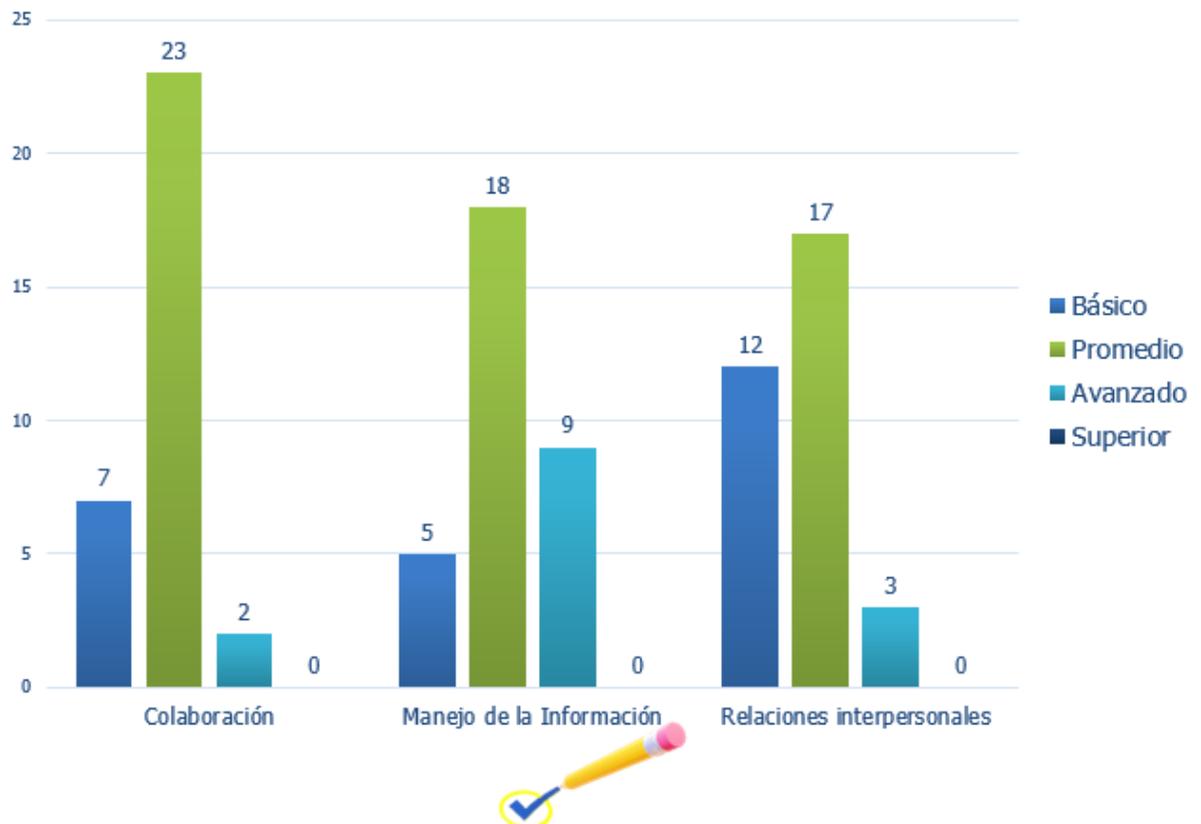
## COMPETENCIAS NIVEL DIRECTIVO



## COMPETENCIAS NIVEL TÉCNICO



## COMPETENCIAS NIVEL ASISTENCIAL



Fuente: Informe Pigma prueba psicotécnica 2020- KOMPESTATAL

Los resultados de la pasada vigencia ubican la predominancia del rasgo de conformidad y estabilidad en la personalidad de los servidores de la entidad.

### 4.1.6.3. Recomendaciones de la Oficina de Control Interno gestión 2021

- Lavado de activos y Financiación del Terrorismo
- Continuidad de negocio
- Responsabilidades por líneas de defensa en materia de riesgos
- Riesgos de gestión con la nueva metodología DAFP y riesgos de corrupción
- Código único disciplinario
- Publicación de la Información en SECOP

### 5.6.1.4. Otras Necesidades Identificadas

- Los cambios, mejoras, experiencias aprendidas y buenas prácticas en la



operación y prestación del servicio de transporte, requieren constantemente la transferencia de conocimientos tanto interna como externamente.

- La Entidad maneja bases de datos robustas que requieren una adecuada interpretación y análisis para la toma de decisiones.
- Potenciar y fortalecer el relacionamiento y trabajo colaborativo al interior de la Entidad.
- Fortalecer estilos de liderazgo positivos, para mejorar el trato, las relaciones y en general el trabajo en equipo y por ende la productividad.
- Desarrollar conocimiento relacionado con las implementaciones tecnológicas en Intelligent Transport Systems.
- El impacto del uso de las tecnologías como solución para optimizar la gestión y reportar información hace necesario mantenerse actualizado en los últimos cambios de soluciones TIC.
- Aprender a conocer las técnicas necesarias que ayuden a planear, implementar, dirigir y administrar proyectos.
- Afianzar fortalecer los conocimientos de los supervisores de contratos de la Entidad, para lograr un desempeño eficiente.
- Desarrollar y fortalecer habilidades que potencien y optimicen la generación y obtención de nuevos negocios para le entidad.
- Incentivar la innovación al interior de la Entidad.
- Se requiere fortalecer conocimiento en nuevas tecnologías aplicadas al sector transporte incluyendo temas de índole ambiental
- Es necesario tener las herramientas y conocimiento para realizar una correcta identificación y administración de los diferentes riesgos existentes en cada proceso, dado el impacto que pueden generar la falta de controles en los mismos.
- Aprender a formular indicadores que permitan medir de forma adecuada y práctica la gestión de cada proceso.

## 6. EJECUCIÓN

### 6.1. Presupuesto

El presupuesto definido para el presente plan en la vigencia 2022 corresponde a:

Total anual \$ 887.826.270

Primer semestre \$ 192.666.667

Segundo semestre \$ 695.159.603

### 6.2. Programas de Aprendizaje Organizacional

#### 6.2.1. Inducción - Reinducción

Contenido Desarrollado por el DASC. Curso Ingreso al Servicio Público: Inducción - Reinducción. Certificación 48 horas. (Circular 024 de 2017).

Portal: <https://moodle.serviciocivil.gov.co/pao/public/>

#### 6.2.2. Inducción - Reinducción de la Entidad

Esta actividad tiene como objetivo principal, integrar a todos nuestros servidores y colaboradores a la cultura organizacional de TRANSMILENIO S.A, proporcionándoles información básica para su adaptación a la Entidad, así como socializar los cambios que se generen al interior de esta. Para la presente vigencia, el contenido estructurado abarca lo siguiente:

#### ¿De dónde venimos?

-Hitos importantes de la compañía

#### ¿Quiénes somos?

-Perfil general de la organización - contextualizado a la razón de ser de la Organización

-Nuestros diferenciales como organización valores, cultura y otros

#### ¿Dónde estamos hoy?

-Nuestras personas

-Nuestras instalaciones



- Descripción general del servicio
- Nuestros usuarios

### **¿Para dónde vamos?**

- A dónde queremos llegar

### **¿Cómo estamos organizados para cumplir las metas?**

- Estructura Organizacional
- Mapa de Procesos de la organización
- Políticas internas, kit supervivencia en la empresa:
  - SGSST
  - Reglamento interno de trabajo
  - Código de integridad
  - Bienestar e incentivos
  - Formación y desarrollo
  - Cómo se miden los trabajadores - ciclos de medición

- Conoce tu espacio de trabajo y tus compañeros
- Poner cara a la gente de la organización, redes sociales, comunidad, pertenencia a un grupo humano

### **¿Cuáles son nuestros valores?**

- Soy honestidad
- Soy diligencia
- Soy justicia
- Soy compromiso
- Soy respeto

### **¿Cuál es el uso correcto de nuestras marcas?**

- Sensibilizar en la importancia de Nuestra Marca
- Conocer las marcas y submarcas de Nuestra Casa
- Usos adecuados de Nuestras Marcas

### **Inducción Gerencial para Directivos**

Esta actividad tiene la intención de preparar a los directivos que ingresan a la entidad, en temas de índole administrativo acorde con el rol a desempeñar al interior de la empresa, además fortalecer sus competencias y habilidades gerenciales. De la misma forma se pretende fortalecer el liderazgo en los niveles de cargo que cuentan con personal de apoyo, para su desarrollo integral y el de sus equipos, la satisfacción laboral que deben alcanzar todos los trabajadores para permitirles un enfoque correcto ante los cambios del entorno, y el mejoramiento continuo de los resultados de trabajo.



### 6.2.3. Entrenamiento

Es el interés de la Entidad a través de la educación no formal promover constantemente el crecimiento profesional de nuestros colaboradores, la generación de conocimientos y el desarrollo de habilidades con el fin de incrementar su capacidad en el desarrollo de las funciones, para contribuir al cumplimiento de la misión institucional y al mejoramiento en la prestación del servicio a los usuarios del Sistema TransMilenio.

En este sentido, se planea invertir en concordancia con los recursos asignados en temáticas tales como:

- Competencias digitales y de manejo y análisis de la información.
- Competencias blandas seleccionadas del resultado de la medición 2021.
- Habilidades para el liderazgo (Escuela de Liderazgo).
- Gestión del conocimiento e innovación.
- Optimización de la Operación del Transporte.

### 6.2.4. Plan de Acción

**Anexo 1.** Cronograma de actividades

## 7. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

### 7.1. Indicadores

Tipo Indicador	Nombre Indicador	Objetivo	Fórmula
Eficacia	Cobertura PIC	Medir periódicamente el grado de cobertura del PIC	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de servidores capacitados}}{\text{N}^\circ \text{ Total de servidores}}$
Eficacia	Percepción actividades PIC	Medir periódicamente la percepción de los servidores frente a las actividades desarrolladas en el marco del PIC.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de capacitaciones calificadas en total mente satisfecho y satisfecho}}{\text{N}^\circ \text{ capacitaciones efectuadas}}$
Eficacia	Impacto de las actividades PIC	Medir periódicamente el impacto del conocimiento en el desempeño laboral en cada dimensión (saber,	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de trabajadores que calificaron impacto en cada dimensión (saber, saber ser y hacer)}}{\text{N}^\circ \text{ de}}$



		saber ser y hacer)	trabajadores encuestados
--	--	--------------------	--------------------------

## 7.2. Mecanismos de Socialización del PIC y del Plan de Acción

La publicación y socialización del presente plan se realizará mediante herramientas de comunicación de la entidad, como lo son:

- Boletín TransMitiendo
- Intranet
- Página Web de la Entidad.

