

Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá

VIGÉSIMO LINEAMIENTO INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN

SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN
2018

SECRETARÍA GENERAL DE LA ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D. C.

ENRIQUE PEÑALOSA
Alcalde Mayor de Bogotá D. C.

RAÚL J. BUITRAGO ARIAS
Secretario General

NIDIA ROCÍO VARGAS
Directora del Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital

CRISTINA ARISTIZÁBAL CABALLERO
Subsecretaria Técnica

CÉSAR OCAMPO CARO
Director Distrital de Desarrollo Institucional SGAMB

ALEXANDRA QUITIAN ALVAREZ
Subdirectora Técnica de Desarrollo Institucional (E) SGAMB

MARÍA TERESA RODRÍGUEZ LEAL
Subdirectora Técnica DASCD

MESA TÉCNICA

NORHA CARRASCO RINCÓN
Profesional Especializado DDDI

LIGIA ESPERANZA TULANDE CAMERO
Profesional Especializado DASCD

APROBACIÓN
COMISIÓN INTERSECTORIAL DEL SIG
Junio de 2017

BOGOTÁ D. C.
2018

Contenido

INTRODUCCIÓN	4
1. NORMATIVIDAD Y REQUISITOS ASOCIADOS	6
2. DEFINICIONES	12
3. MARCO NORMATIVO	15
4. LA INDUCCIÓN	18
4.1. MARCO CONCEPTUAL DE LA INDUCCIÓN	18
4.2. INDUCCIÓN GENÉRICA.....	19
4.3. INDUCCIÓN ESPECÍFICA EN EL CARGO	21
4.4. CRITERIOS A CONSIDERAR EN EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN.....	23
4.5. SEGUIMIENTO Y MEJORA CONTINUA	23
5. REINDUCCION.....	26
5.1. MARCO CONCEPTUAL DE LA REINDUCCIÓN	26
5.3. SEGUIMIENTO Y MEJORA CONTINUA	27
Bibliografía	29

INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano se ha mostrado como uno de los pilares estratégicos para el cumplimiento del objeto social de las entidades públicas, pues son las personas quienes hacen realidad los planes, programas y proyectos institucionales en aras de entregar a la ciudadanía los bienes y servicios necesarios para dar cumplimiento a los fines esenciales del Estado y mejorar la calidad de vida de la población.

No obstante, las acciones evidenciadas en diagnósticos y acercamientos realizados a las entidades distritales en temas tales como formalización laboral, capacitación, inducción, reinducción y clima laboral, no necesariamente coinciden con la preocupación por la gestión del personal plasmada en documentos estratégicos y operativos de las instituciones y el discurso sobre la importancia del talento humano.

Según los resultados de la encuesta sobre Ambiente y Desempeño Institucional Nacional y Departamental del Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE - para el Distrito Capital, de 2.938 servidores públicos entrevistados en 2015, el 30,7% percibió que se presentó inequidad laboral, 28,9% están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo frente a la afirmación “la entidad promovió el trabajo en equipo y el compañerismo”, 38,3% percibe lo mismo frente a la afirmación “los directivos propiciaron el crecimiento personal y técnico de su equipo de trabajo” y 43,9% sigue esta tendencia frente a la pregunta “los directivos estimularon estrategias de innovación en la entidad” (Departamento Nacional de Estadística (DANE), 2015)¹. Asimismo, dicha encuesta evidencia que 22,7% de los encuestados considera que no se han realizado jornadas de inducción y/o reinducción a los servidores o no tiene conocimiento de las mismas, y 36,5% percibe que no se promovieron programas de formación y capacitación para todos los servidores o no tienen conocimiento de los mismos (Departamento Nacional de Estadística (DANE), 2015).

Coherente con lo anterior, los resultados de las mediciones de la implementación del Sistema Integrado de Gestión (SIG) incluidas en el SISIG (Sistema de Información para el seguimiento y sostenibilidad del SIG), mostraron los siguientes resultados para sus primeras mediciones:

- Para el producto “programa de inducción y reinducción” en promedio las entidades y organismos distritales reportaron un avance de 74% para los dos primeros cortes de medición (31 diciembre de 2013 y 30 de junio de 2014).
- Para el producto “programa de bienestar”, en promedio las entidades y organismos distritales reportaron un avance de 76% y 80%, para los cortes 31 diciembre de 2013 y 30 de junio de 2014, respectivamente.

¹ Los resultados de la encuesta pueden ser consultados en el siguiente link:
<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/gobierno/encuesta-sobre-ambiente-y-desempeno-institucional-departamental-edid/encuesta-sobre-ambiente-y-desempeno-institucional-departamental-edid-2015-anexos>

- Para el producto “plan de capacitación, en promedio las entidades y organismos distritales reportaron un avance de 73% y 64%, para los cortes 31 diciembre de 2013 y 30 de junio de 2014, respectivamente.

Si bien la normatividad relacionada con estos temas tiene más de diez años, y desde dichas mediciones se han evidenciado avances, estas cifras han llamado la atención de la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D. C., y del Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital, para aclarar elementos y establecer orientaciones precisas sobre los mismos en el Distrito Capital.

Siendo el programa de inducción y reinducción uno de los primeros elementos de contacto entre la entidad y los servidores públicos, exige grandes esfuerzos por parte de las entidades distritales que, si bien cuentan con un amplio sustento normativo para el desarrollo de estos procesos, deben abordar estos elementos (la inducción y la reinducción) como un primer paso para el mejoramiento de la gestión de la entidad en el marco de su objeto social.

Por tal motivo, el presente documento se centrará en resolver las dificultades conceptuales y prácticas relacionadas con la pertinencia, objetivos, alcances y mejora continua de la inducción y la reinducción en las entidades distritales.

1. NORMATIVIDAD Y REQUISITOS ASOCIADOS

Como referente para el análisis del tema de inducción y reinducción en las entidades distritales, y la elaboración del presente lineamiento, se tuvo en cuenta la normatividad y requisitos que se resumen en la Tabla 1.

TABLA 1: RESUMEN DE NORMATIVIDAD Y REQUISITOS ASOCIADOS AL TEMA DE INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN	
Artículo / Norma.	Descripción.
Artículo 53 de la Constitución Política de Colombia de 1991.	Establece como principio mínimo fundamental la garantía de la capacitación de los trabajadores.
Artículo 64 Ley 190 de 1995	<i>“Todas las entidades públicas tendrán un programa de inducción para el personal que ingrese a la entidad, y uno de actualización cada dos años, que contemplarán -entre otros- las normas sobre inhabilidades, incompatibilidades, las normas que riñen con la moral administrativa, y en especial los aspectos contenidos en esta Ley. La Escuela Superior de Administración Pública regulará el contenido curricular, preparará el respectivo material didáctico y ofrecerá a las diversas entidades públicas los cursos y programas dispuestos en este artículo. En todos los casos los servidores públicos deberán tomar los cursos y programas previstos en este artículo.”</i>
Numeral 3 del Artículo 33 de la Ley 734 de 2002 - Código Disciplinario Único.	Señala como derecho de los servidores públicos <i>“recibir capacitación para el mejor desempeño de sus funciones”</i>
Numeral 40 del Artículo 34 de la Ley 734 de 2002	Señala como deberes de los servidores públicos: <i>“Capacitarse y actualizarse en el área donde desempeña su función.”</i>
CAPÍTULO II Inducción y Reinducción Artículos 7 y 8 del Decreto Nacional 1567 de 1998.	Establece que los programas de inducción y reinducción son procesos de formación y capacitación.
Artículo 35 del Decreto Nacional 1227 de 2005	Establece que <i>“el período de prueba deberá iniciarse con la inducción en el puesto de trabajo”.</i>

TABLA 1: RESUMEN DE NORMATIVIDAD Y REQUISITOS ASOCIADOS AL TEMA DE INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN	
Artículo / Norma.	Descripción.
Parágrafo del Artículo 73 del Decreto Nacional 1227 de 2005	Establece que <i>“los empleados vinculados con nombramiento provisional y los temporales, dado el carácter transitorio de su relación laboral, no podrán participar de programas de educación formal o no formal ofrecidos por la entidad, teniendo únicamente derecho a recibir inducción y entrenamiento en el puesto de trabajo”</i> .
Resolución 390 del 30 de mayo de 2017	Por la cual se actualiza el Plan Nacional de Formación y Capacitación.
Resolución 390 del 30 de mayo de 2017	Expresa el <i>ARTÍCULO 1°. Objeto. Actualizar los lineamientos del Plan Nacional de Formación y Capacitación, los cuales se encuentran en el documento “Plan Nacional de Formación y Capacitación de Servidores Públicos para el desarrollo y la profesionalización del servidor público” del 24 de abril de 2017, el cual hace parte integral del presente acto administrativo.</i>
Documento Plan Nacional de Formación y Capacitación para el Desarrollo y la Profesionalización del Servidor Público. Mayo de 2017. DAFP – ESAP.	Establece lo siguiente: <i>5.3.1.4 Las entidades tendrán la obligación de diseñar y aplicar un programa de inducción en su núcleo específico, para todos los servidores públicos que se vinculen. Dicho programa contará con un plan curricular que contenga los temas señalados por la Ley 190 de 1995 en su artículo 64 y el Decreto 1567 de 1998 en su artículo 7 y su intensidad horaria será de mínimo 60 horas, que se complementarán con el proceso virtual de inducción adelantado por la ESAP (núcleo común). Los servidores deberán cursar el programa de inducción (núcleo común y núcleo específico) durante los tres (3) primeros meses contados a partir de la fecha de nombramiento en el cargo.</i> <i>5.4.1.7 La ESAP actualizará los currículos para la inducción y reinducción en gestión del talento humano, las cuales ofrecerá en forma virtual o presencial. Para definir los contenidos de dicho programa, se apoyará en la Función Pública, sin perjuicio de que alguna otra institución pública, privada, sin ánimo de lucro o de carácter gremial exprese interés en la ejecución de esta actividad. Además, elaborará un programa de inducción</i>

TABLA 1: RESUMEN DE NORMATIVIDAD Y REQUISITOS ASOCIADOS AL TEMA DE INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN	
Artículo / Norma.	Descripción.
	<p><i>dirigido a las Comisiones de Personal, para lo cual solicitará apoyo de la Comisión Nacional del Servicio Civil y de la Función Pública.</i></p> <p><i>5.4.1.9 Es responsabilidad de cada entidad pública nacional y territorial vincular al programa de inducción con base en los currículos diseñados por la ESAP, a todos los servidores públicos en un término no mayor a un mes contado a partir de la posesión o firma del contrato de trabajo.</i></p>
Decreto Nacional 2609 de 2012 (disposiciones en materia de Gestión Documental para todas las Entidades del Estado).	<p>El Artículo 14. Plan de Capacitación establece que <i>“las entidades públicas y las privadas que cumplan funciones públicas, deberán incluir en sus planes anuales de capacitación los recursos necesarios para capacitar en el alcance y desarrollo del PGD, a los funcionarios de los diferentes niveles de la entidad”</i>.</p> <p>En el anexo de este Decreto el numeral 4. <i>“programas específicos”</i> establece en el numeral g) el Plan Institucional de Capacitación.</p>
Artículo 11 del Decreto Nacional 1443 de 2014.	<p>Establece los requisitos asociados a la Capacitación en Seguridad y Salud en el Trabajo – SST. En el Parágrafo 2 especifica que <i>“El empleador proporcionará a todo trabajador que ingrese por primera vez a la empresa, independiente de su forma de contratación y vinculación y de manera previa al inicio de sus labores, una inducción en los aspectos generales y específicos de las actividades a realizar, que incluya entre otros, la identificación y el control de peligros y riesgos en su trabajo y la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades laborales”</i>.</p>

TABLA 1: RESUMEN DE NORMATIVIDAD Y REQUISITOS ASOCIADOS AL TEMA DE INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN	
Artículo / Norma.	Descripción.
Resolución No. 00002003 de 2014 del Ministerio de Salud y Protección Social.	<p>Por la cual se definen los procedimientos y condiciones de inscripción de los Prestadores de Servicios de Salud y de habilitación de servicios de salud.</p> <p>El Numeral 2.3.1. Estándares de Habilitación establece que los estándares de Talento Humano <i>“Son las condiciones de recurso humano requeridas en un servicio de salud”</i>.</p> <p>El Numeral 2.3.2.1. referente a los estándares y criterios de habilitación para todos los servicios establece que <i>“Los prestadores demostrarán haber desarrollado acciones de formación continua del talento humano en salud, en los procesos prioritarios asistenciales ofertados”</i>.</p>
Manual de Acreditación en Salud Ambulatorio y Hospitalario Colombia	<p>Grupo de estándares de gerencia del talento humano, en especial los que se relacionan a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estándar 104. Código (TH2): Existe un proceso para la planeación del talento humano. - Estándar 106. Código: (TH4): Existe un proceso para garantizar que el talento humano de la institución, profesional y no profesional, tenga la competencia para las actividades a desarrollar. Estas competencias también aplican para los servicios contratados con terceros y es responsabilidad de la organización contratante la verificación documentada de dichas competencias - Estándar 108. Código: (TH6): Existe un proceso diseñado, implementado y evaluado de educación, capacitación y entrenamiento permanente que promueve las competencias del personal de acuerdo con las necesidades identificadas en la organización - Estándar 110. Código: (TH8): La organización cuenta con estrategias que garantizan el cumplimiento de la responsabilidad encomendada a los colaboradores.
Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 26000:2010.	La Guía de Responsabilidad Social establece en el numeral 6.4. la materia fundamental <i>“Prácticas laborales”</i>
ISO 9001:2015	El literal c del numeral 7.2 referente a competencia establece que la organización debe <i>“cuando sea</i>

TABLA 1: RESUMEN DE NORMATIVIDAD Y REQUISITOS ASOCIADOS AL TEMA DE INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN	
Artículo / Norma.	Descripción.
	<i>aplicable, tomar acciones para adquirir la competencia necesaria y evaluar la eficacia de las acciones tomadas”.</i>
ISO 14001:2015	Los literales c y d del numeral 7.2 referente a competencia establecen que la organización debe <i>“determinar las necesidades de formación asociadas con sus aspectos ambientales y su sistema de gestión ambiental”</i> y <i>“cuando sea aplicable, tomar acciones para adquirir la competencia necesaria y evaluar la eficacia de las acciones tomadas”</i> , respectivamente.
Circular Externa 100 -10 de 2014 del Departamento Administrativo de la Función Pública	Establece los siguientes aspectos: <ul style="list-style-type: none"> - <i>“Los programas de capacitación que se desarrollan a través de los Planes Institucionales de Capacitación, deben ser formulados anualmente por las entidades regidas por la Ley 909 de 2004 y, deben incluir obligatoriamente programas de inducción y reinducción, en los términos señalados en las normas vigentes y en la presente Circular”.</i> - <i>“El entrenamiento en el puesto de trabajo busca impartir la preparación en el ejercicio de las funciones del empleo con el objetivo de que se asimilen en la práctica los oficios; se orienta a atender, en el corto plazo, necesidades de aprendizaje específicas requeridas para el desempeño del cargo, mediante el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes observables de manera inmediata. La intensidad horaria del entrenamiento en el puesto de trabajo debe ser inferior a 160 horas, y se pueden beneficiar de este los empleados con derechos de carrera administrativa, de libre nombramiento y remoción, provisionales y temporales”.</i> - <i>“Las personas vinculadas mediante contrato de prestación de servicios, dado que no tienen la calidad de servidores públicos, no son beneficiarios de programas de capacitación o de educación formal. No obstante, podrán asistir a las actividades que imparta directamente la entidad, que tengan como finalidad la difusión de temas transversales de interés para el desempeño institucional”.</i>
Nuevo Plan Nacional de Formación y	<ul style="list-style-type: none"> • Introduce los principios de probidad e integridad del servidor público, bienestar y desarrollo de los

TABLA 1: RESUMEN DE NORMATIVIDAD Y REQUISITOS ASOCIADOS AL TEMA DE INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN

Artículo / Norma.	Descripción.
<p>Capacitación para el Desarrollo y la Profesionalización del Servidor Público. DAFP y ESAP 2017</p>	<p>servidores, productividad y trabajo en equipo, investigación, innovación y desarrollo y, reconocimiento de la labor del servidor público.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer como fin la profesionalización y desarrollo del servidor público como principal dinamizador de la mejora continua en la gestión pública colombiana. • Determina como propósitos: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Presentar los lineamientos temáticos prioritarios a desarrollar en formación, capacitación y entrenamiento. ✓ Establecer estrategias que faciliten a las entidades públicas la optimización de recursos y ✓ la maximización del impacto de la capacitación. ✓ Desarrollar en las entidades y en los servidores mayores capacidades para el aprendizaje institucional.
<p>Decreto Nacional 894 de 2017 <i>“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”</i></p>	<p>El Artículo 1º modifica el literal g) del artículo 6 del Decreto Nacional 1567 de 1998 el cual quedará así:</p> <p>“g) Profesionalización del Servidor Público. Todos los servidores públicos independientemente de su tipo de vinculación con el Estado podrán acceder en igualdad de condiciones a la capacitación, al entrenamiento y a los programas de bienestar que adopte la entidad para garantizar la mayor calidad de los servicios públicos a su cargo, atendiendo a las necesidades y presupuesto de la entidad. En todo caso si el presupuesto es insuficiente se dará prioridad a los empleados con derechos de carrera administrativa.”</p>

2. DEFINICIONES

Periodo de Prueba. (Artículo 2.2.6.24. del Decreto 1083 de 2015). *Se entiende por período de prueba el tiempo durante el cual el empleado demostrará su capacidad de adaptación progresiva al cargo para el cual fue nombrado, su eficiencia, competencia, habilidades y aptitudes en el desempeño de las funciones y su integración a la cultura institucional. El período de prueba deberá iniciarse con la inducción en el puesto de trabajo.* (Decreto 1227 de 2005, Artículo 35)

Programas de Inducción y reinducción (Artículo 7 del Decreto Nacional 1567 de 1998). *Procesos de formación y capacitación dirigidos a facilitar y a fortalecer la integración del empleado a la cultura organizacional, a desarrollar en éste habilidades gerenciales y de servicio público y suministrarle información necesaria para el mejor conocimiento de la función pública y de la entidad, estimulando el aprendizaje y el desarrollo individual y organizacional, en un contexto metodológico flexible, integral, práctico y participativo* (Presidencia de la República de Colombia, 1998)².

a. **Programa de Inducción.** *Es un proceso dirigido a iniciar al empleado en su integración a la cultura organizacional durante los cuatro meses siguientes a su vinculación... sus objetivos con respecto al empleador son:*

1. *Iniciar su integración al sistema deseado por la entidad, así como el fortalecimiento de su formación ética.*
2. *Familiarizarlo con el servicio público, con la organización y con las funciones generales del Estado.*
3. *Instruirlo acerca de la misión de la entidad y de las funciones de su dependencia, al igual que sus responsabilidades individuales, sus deberes y derechos.*
4. *Informarlo acerca de las normas y las decisiones tendientes a prevenir y a reprimir la corrupción, así como sobre las inhabilidades e incompatibilidades relativas a los servidores públicos.*
5. *Crear identidad y sentido de pertenencia respecto de la entidad;*

(Presidencia de la República de Colombia, 1998)³.

b. **Programa de Reinducción.** *Está dirigido a reorientar la integración del empleado a la cultura organizacional en virtud de los cambios producidos en cualquiera de los asuntos a los cuales se refieren sus objetivos, que más adelante se señalan. Los programas de reinducción se impartirán a todos los empleados por lo menos cada dos años, o antes, en el momento en que se produzcan dichos cambios, e incluirán obligatoriamente un proceso de actualizaciones acerca de las normas sobre inhabilidades e incompatibilidades y de las que regulan la moral administrativa. Sus objetivos específicos son los siguientes:*

1. *Enterar a los empleados acerca de reformas en la organización del estado y de sus funciones.*

² Artículo 7 del Decreto Nacional 1567 de 1998.

³ Literal A del Artículo 7 del Decreto Nacional 1567 de 1998.

2. *Informar a los empleados sobre la reorientación de la misión institucional, lo mismo que sobre los cambios en las funciones de las dependencias y de su puesto de trabajo.*
3. *Ajustar el proceso de integración del empleado al sistema de valores deseado por la organización y afianzar su formación ética.*
4. *Fortalecer el sentido de pertenencia e identidad de los empleados con respecto a la entidad.*
5. *A través de procesos de actualización, poner en conocimiento de los empleados las normas y las decisiones para la prevención y supresión de la corrupción, así como informarlos de las modificaciones en materia de inhabilidades e incompatibilidades de los servicios públicos.*
6. *Informar a los empleados acerca de nuevas disposiciones en materia de administración de recursos humanos.*

(Presidencia de la República de Colombia, 1998)⁴.

Puesto de Trabajo Espacio que ocupa en una empresa, institución o entidad desarrollando algún tipo de actividad o empleo con la cual se recibe por ella un salario o sueldo específico.⁵

Servidor público. *“Son servidores públicos los miembros de las corporaciones públicas, los empleados y trabajadores del Estado y de sus entidades descentralizadas territorialmente y por servicios. Los servidores públicos están al servicio del Estado y de la comunidad; ejercerán sus funciones en la forma prevista por la Constitución, la ley y el reglamento. La ley determinará el régimen aplicable a los particulares que temporalmente desempeñen funciones públicas y regulará su ejercicio.”* (Asamblea Nacional Constituyente, 1991)⁶.

Funcionario público - Clasificación. *“Las personas naturales que ejercen la función pública establecen una relación laboral con el Estado y son en consecuencia funcionarios públicos. Desde el punto de vista general, la definición es simple. Sin embargo, existen diversas formas de relación y por consiguiente diferentes categorías de funcionarios públicos.*

La clasificación tradicional comprende los empleados públicos y los trabajadores oficiales. Esta clasificación se remonta a la ley 4a de 1913 la cual siguiendo el criterio finalista definió a los empleados públicos como los que tienen funciones administrativas y los trabajadores oficiales aquéllos que realizan las obras públicas y actividades industriales y comerciales del Estado. El decreto 3135 de 1968 siguió el criterio organicista para definir los empleados públicos, quienes están vinculados a los

⁴ Literal B del Artículo 7 del Decreto Nacional 1567 de 1998.

⁵ (fuente) MANUAL DE INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN (Presidencia de la República)

<http://es.presidencia.gov.co/dapre/DocumentosSIGEPRE/M-TH-01-Manual-Induccion-Reinduccion.pdf>

⁶ Artículo 123 de la Constitución Política de Colombia.

Ministerios, departamentos administrativos y demás entidades que ejercen la función pública.”

(Corte Constitucional Sentencia C-681/03. 06/08/03. M.P. Ligia Galvis Ortiz).

3. MARCO NORMATIVO

El primer paso desde el punto de vista conceptual para abordar las temáticas de inducción y reinducción es analizar y comprender el alcance y objetivos de cada una de ellas, establecidos en la normatividad, y así poder darles el peso necesario en la planeación institucional y en el desarrollo de los respectivos procesos y procedimientos de las entidades y organismos distritales.

El Artículo 7 del Decreto Nacional 1567 de 1998 establece que los programas de inducción y reinducción son **procesos de formación y capacitación**, y por tal motivo hacen parte del Plan Institucional de Capacitación - PIC -. En este sentido, su formulación debe responder al diagnóstico de las necesidades de la entidad, que incluye tanto las problemáticas que se presenten, como las perspectivas de cambio y orientaciones para la adaptación de la entidad a su entorno (análisis de contexto estratégico y gestión de riesgos), elementos que constituyen la base para la toma de decisiones de la entidad tanto para la gestión del talento humano como frente a su planeación institucional.

Teniendo en cuenta el Artículo 1 del Decreto Nacional 1567 de 1998, el campo de aplicación del sistema nacional de capacitación (que incluye la inducción y la reinducción) son *“los empleados del Estado que prestan sus servicios en las entidades regidas por la Ley 443 de 1998”*. Dicha Ley fue derogada por la 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”*, la cual establece que *“hacen parte de la función pública los siguientes empleos públicos: a) Empleos públicos de carrera; b) Empleos públicos de libre nombramiento y remoción; c) Empleos de período fijo; d) Empleos temporales”* (Artículo 1 de la Ley 909 de 2004).

Sin embargo, con la evolución de la gestión pública y la normatividad, se encuentran sustentos que amplían la población objetivo de la inducción y la reinducción, debido a necesidades como garantizar la prestación de un servicio de calidad y prevenir la materialización de riesgos que afectan negativamente a usuarios y demás partes interesadas.

La normatividad relacionada con el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención en Salud establece como uno de los requisitos mínimos de habilitación para todos los servicios que *“los prestadores demostrarán haber **desarrollado acciones de formación continua del talento humano en salud**, en los procesos prioritarios asistenciales ofertados”* (Numeral 2.3.2.1. de la Resolución No. 00002003 de 2014 del Ministerio de Salud y Protección Social)⁷, acciones que incluyen la inducción y reinducción.

⁷ La Resolución No. 00002003 de 2014 del Ministerio de Salud y Protección Social establece en el Numeral 2.3.1. Estándares de Habilitación – Estándares de Talento Humano que los mismos *“son las condiciones de recurso humano requeridas en un servicio de salud”*.

De esta forma, **para el sector salud la inducción y reinducción se realiza a la totalidad del talento humano en salud**, ampliándose así la población objetivo de la misma.

Por otro lado, en el Parágrafo 2 del Artículo 11 del Decreto Nacional 1443 de 2014 Por el cual se dictan disposiciones para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) se especifica que *“El empleador proporcionará a todo trabajador que ingrese por primera vez a la empresa, **independiente de su forma de contratación** y vinculación y de manera previa al inicio de sus labores, **una inducción en los aspectos generales y específicos de las actividades a realizar**, que incluya entre otros, la identificación y el control de peligros y riesgos en su trabajo y la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades laborales”* (resaltado fuera de texto) (Presidencia de la República de Colombia, 2014). Lo anterior implica que para este tema **la totalidad de los colaboradores de la entidad son la población objetivo en materia de inducción.**

Adicionalmente, la Circular Externa 100 -10 de 2014 del Departamento Administrativo de la Función Pública explica que *“Las personas vinculadas mediante contrato de prestación de servicios, dado que no tienen la calidad de servidores públicos, no son beneficiarios de programas de capacitación o de educación formal. **No obstante, podrán asistir a las actividades que imparta directamente la entidad, que tengan como finalidad la difusión de temas transversales de interés para el desempeño institucional”*** (resaltado fuera de texto). En este sentido, se puede convocar a las personas vinculadas mediante contrato de prestación de servicio para que asistan a las sesiones realizadas directamente por la entidad, donde se socialice o entregue información relacionada con temas transversales que afecten el desempeño de la entidad y que deban ser conocidos por la totalidad de los colaboradores, de conformidad con el análisis que la misma entidad realice sobre las respectivas temáticas.

Finalmente, el 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*, establece:

Artículo 1º.: Modificar el literal g) del artículo 6 del Decreto 1567 de 1998 el cual quedará así:

*“g) **Profesionalización del Servidor Público.** Todos los servidores públicos independientemente de su tipo de vinculación con el Estado podrán acceder en igualdad de condiciones a la capacitación, al entrenamiento y a los programas de bienestar que adopte la entidad para garantizar la mayor calidad de los servicios públicos a su cargo, atendiendo a las necesidades y presupuesto de la entidad. En todo caso si el presupuesto es insuficiente se dará prioridad a los empleados con derechos de carrera administrativa.”*

No obstante, tanto la inducción como la reinducción tienen objetivos diferentes que deben orientar las acciones planteadas para cada una, así como su interacción con el modelo de operación de la entidad distrital, entendido este como la forma en que organiza sus actividades a través de una cadena de valor que da cumplimiento a su misionalidad. Por tal motivo, este documento abordará por separado la inducción y la reinducción, lo cual facilitará la comprensión de sus respectivos alcances, y permitirá un adecuado ciclo de mejora en este tema.

4. LA INDUCCIÓN

4.1. MARCO CONCEPTUAL DE LA INDUCCIÓN

El Literal A del Artículo 7 del Decreto Nacional 1567 de 1998 establece que el **Programa de Inducción** “es un proceso dirigido a iniciar al empleado en su integración a la cultura organizacional **durante los cuatro meses siguientes a su vinculación**” (resaltado fuera de texto).

De esta forma, **la inducción responde a la necesidad de integrar a la cultura organizacional y a su quehacer institucional, a los servidores públicos que se vinculan en la Entidad**, por lo que tiene estrecha relación con los procedimientos de ingreso del servidor público y el desarrollo y evaluación del correspondiente periodo de prueba. Tal como lo establece la norma precitada, “*el aprovechamiento del programa por el empleado vinculado en período de prueba deberá ser tenido en cuenta en la evaluación de dicho período*” (Presidencia de la República de Colombia, 1998), lo cual significa que **como parte de las evidencias del desarrollo del período de prueba se debe incluir tanto la asistencia como la evaluación de la inducción realizada.**

Ahora bien, los objetivos de dicho programa están definidos en la misma norma, así:

1. *“Iniciar su integración al sistema deseado por la entidad, así como el fortalecimiento de su formación ética.*
2. *Familiarizarlo con el servicio público, con la organización y con las funciones generales del Estado.*
3. *Instruirlo acerca de la misión de la entidad y de las funciones de su dependencia, al igual que sus responsabilidades individuales, sus deberes y derechos.*
4. *Informarlo acerca de las normas y las decisiones tendientes a prevenir y a reprimir la corrupción, así como sobre la inhabilidades e incompatibilidades relativas a los servidores públicos.*
5. *Crear identidad y sentido de pertenencia respecto de la entidad”* (Presidencia de la República de Colombia, 1998).

Dichos objetivos deben tenerse presentes para determinar su grado de cumplimiento al finalizar el proceso de inducción de cada servidor público. Adicionalmente, como se aclaró en el análisis del marco normativo, es importante considerar la población objetivo, en especial cuando se trata del sector salud y del tema de Seguridad y Salud para el Trabajo.

Tomando como punto de partida las directrices normativas, la literatura adicionalmente señala que los trabajadores de primer ingreso con regularidad tienen un conocimiento restringido de la organización, por tal motivo en algunas oportunidades las organizaciones brindan información a los postulantes del proceso de selección sobre los aspectos más relevantes de la cultura empresarial con el propósito de iniciar el acople entre el individuo y la organización, ya que es el momento oportuno de socializar pautas

de comportamiento presentes en la organización que pueden o no, ser coherentes con los comportamientos del postulante al nuevo cargo (Castillo Contreras, 2012).

Partiendo del contexto anteriormente planteado la inducción o socialización consiste en un proceso de adaptación gradual por medio del cual las personas entienden e interiorizan los comportamientos, el lenguaje, los valores, las dinámicas de poder, los reglamentos, procedimientos y demás aspectos relevantes de la realidad organizacional. La socialización entonces facilita la creación de condiciones para que el individuo y la institución, se integren y logren un beneficio mutuo. En este sentido el proceso de inducción se podría representar de la siguiente manera:



- **El Pre ingreso** básicamente se centra en la nivelación de expectativas, ya que el candidato o postulante puede evaluar desde la información que le brindan sobre la empresa, si su sistema de valores, comportamiento y desempeño, encuadra o no con la organización y por su parte la organización se toma su tiempo para seleccionar a los candidatos que considera pueden acoplarse, por sus competencias, a la cultura y rendimiento de la organización.
- **El Ingreso**, el cual comienza con la notificación de la vinculación del servidor público y continua con el proceso de inducción genérica a la organización y al puesto de trabajo.
- **La Interiorización**, entendido como un proceso que va ocurriendo conforme pasan los días y consiste en esa consolidación de comportamientos, lenguaje, valores, buenas prácticas, entre otros, hasta volverlos parte de sí y de esa manera alcanzar el comportamiento esperado, y
- **El Comportamiento Esperado**, hace referencia al conjunto de conductas observables y medibles que se espera manifieste el servidor una vez su proceso de inducción ha finalizado.

Las etapas anteriormente mencionadas describen de manera genérica lo que sucede con el servidor una vez ingresa a la organización, sin embargo, con el propósito de homogenizar el proceso de inducción en las entidades, anclada a la etapa de ingreso a continuación se explicará con más detalle en que consiste cada una de las modalidades de inducción, que deberían abarcar dichas etapas y cómo podrían ser brindadas al servidor.

4.2. INDUCCIÓN GENÉRICA

La inducción genérica se puede llevar a la práctica a través de metodologías presenciales o virtuales, o una combinación de las dos, teniendo en cuenta lo siguiente:

1. Inducción presencial tradicional: La inducción de personal se puede hacer de manera presencial en un recinto y con capacitadores entrenados para abarcar los diferentes temas de la misma. En este caso será necesario que los funcionarios de nuevo ingreso asistan y participen en la sesión o sesiones completas de

Inducción, para ello tendrán que firmar los listados de asistencia correspondiente y hacer la evaluación entregada por el capacitador.

2. Inducción en línea: La inducción del personal podrá realizarse en línea para aquellas entidades que cuentan con una plataforma y objetos virtuales de aprendizaje (OVA), o que pueden tener acceso a los mismos a través de convenios u otro tipo de estrategias, que le permiten hacer un proceso de transmisión de información de manera masiva. No obstante, será necesario realizar un proceso evaluativo en plataforma y tener los soportes relacionados con la evaluación del proceso de inducción y el acceso a la plataforma de cada funcionario que fue inducido de esta manera.

Teniendo en cuenta el objetivo de este tipo de inducción, se propone el siguiente contenido:

Introducción:

Nuestra Entidad

Historia

Símbolos

Manual de Imagen institucional

Estructura del Distrito Capital.

Estructura del Sector al que hace parte la entidad.

¿Qué es la entidad u Organismo?

Estructura

Estructura Organizacional -Organigrama.

Comités y Comisiones Institucionales

Direccionamiento Estratégico.

Misión y Visión.

Principios y Valores.

Mapa de Procesos

Objetivos y metas Institucionales.

Plan de Acción y Proyectos

Sistema de Gestión.

Modelo Integrado de Planeación y Gestión

Sistema de Control Interno (SCI).

Gestión Ambiental (SGA).

Gestión de Seguridad de la Información (SGSI).

Subsistema Interno de Gestión Documental y Archivo (SIGA).

Transparencia (PAAC)

Principales herramientas de los sistemas de gestión (Manual de procedimientos, indicadores, mapa de riesgos).

De importante cumplimiento

Carnet de Identificación

Jornada de Trabajo
Acuerdos de Gestión (Gerentes Públicos)
Evaluación del Desempeño (Carrera Administrativa)
Evaluación de la Gestión - Empleados Provisionales,
Evaluación de la Gestión - Empleados Temporales

Derechos y Deberes

Código Disciplinario Único – Ley 734 de 2002.
Estatuto Anticorrupción – Ley 1474 de 2011
Acción Disciplinaria

Desarrollo Administrativo en el ejercicio de la Función Pública

Situaciones Administrativas
Prestaciones Sociales
Derechos Salariales
Sistema de Seguridad Social Integral
Nómina

Gestión Humana

Equipo de Trabajo
Programas de Bienestar, Plan de Capacitación y Plan de Incentivos
Comité de Convivencia Laboral
Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST)
Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo - COPASST

Ética pública e integridad

Código de Integridad
Plan estratégico

Proceso de Comunicaciones

Boletín Interno y Externo, página WEB, Redes sociales, entre otras.

Políticas informáticas

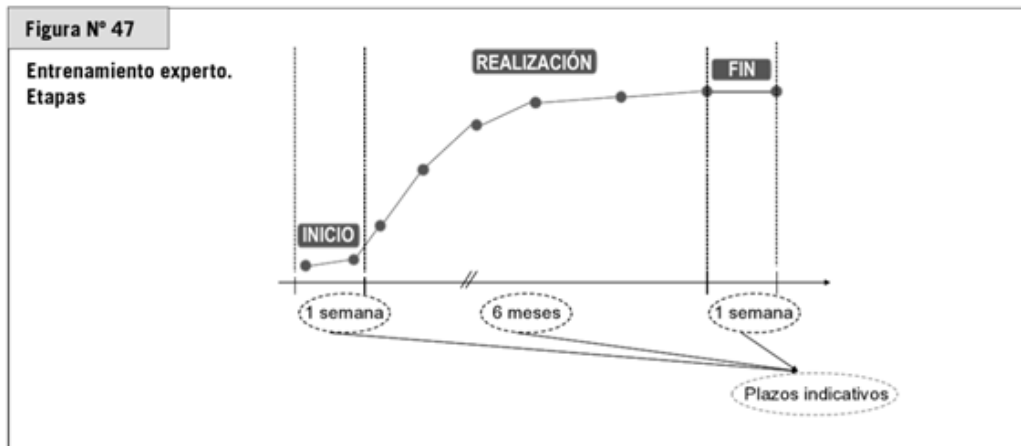
Atención al Ciudadano

Políticas de atención a los usuarios, productos, servicios y trámites.
Derecho de Petición.

4.3. INDUCCIÓN ESPECÍFICA EN EL CARGO

Consiste en un acompañamiento continuo, en el que una persona de mayor experiencia en el campo en el que se desempeñará el nuevo personal, no solamente le brinde información vinculada al cargo, sino que lo asesore en las mejores prácticas de su trabajo y el modus operandi de la organización, que refleja claramente sus prácticas y valores. Este proceso de aprendizaje, de acuerdo con Alles tiene una duración aproximada de 6 meses en el que se puede observar un incremento gradual del desempeño del

colaborador (Alles, 2012). Sin embargo, es necesario tener en cuenta que la norma establece que el mismo se debe surtir durante los cuatro meses contados a partir de la vinculación del servidor público (Presidencia de la República de Colombia, 1998)⁸.



Fuente: Alles, M. (2012). Las 50 herramientas de Recursos Humanos que todo profesional debe conocer.

Este ejercicio de acompañamiento es similar al propuesto por Martha Alles (2012) como entrenamiento experto, el cual implica a dos agentes:

- Un Entrenador: el cual es experto en un área determinada y ayuda a los otros a desarrollar un conocimiento.
- Un Aprendiz, que para este caso es el servidor de nuevo ingreso

Cabe aclarar que más allá del conocimiento a transmitir, el ejercicio de acompañamiento facilita el aprendizaje vicario, es decir que los nuevos servidores toman a su “tutor” en un modelo a imitar, ya que el servidor al estar en un período de entrenamiento y exploración de un nuevo contexto laboral: pone atención a su tutor tanto a los mensajes verbales como los corporales, retiene la información e impresiones y reproduce dichas conductas. A este proceso de aprendizaje se le llama aprendizaje por modelamiento y resulta muy efectivo para la creación de nuevas conductas, ya que corresponde a una forma natural de aprendizaje (Woolfolk).

La inducción específica debe considerar una información mínima sobre los siguientes aspectos:

1. Funciones correspondientes
2. Presentación al jefe inmediato
3. Líneas de autoridad de la dependencia
4. Ubicación del puesto de trabajo
5. Funcionamiento Interno de la Dependencia
6. Procedimientos Específicos

⁸ Literal A del Artículo 7 del Decreto Nacional 1567 de 1998.

4.4. CRITERIOS A CONSIDERAR EN EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN.

Al momento de diseñar una estrategia de inducción o socialización es necesario tener en cuenta varios aspectos clave para que este cumpla su propósito, entre ellos se encuentran:

- La planeación de los ingresos de nuevos servidores a la entidad, pues es necesario establecer grupos que faciliten el desarrollo de sesiones presenciales y estrategias conjuntas, optimizando tiempos, espacios y entrega de información en un mismo escenario.
- La disponibilidad, se refiere a que todos los nuevos servidores deben recibir toda la información correspondiente a la inducción del personal y deben exponerse a los escenarios que sean necesarios y suficientes para facilitar la adaptación del nuevo servidor e impactar su desempeño en el cargo.
- El respaldo, ya que las directivas de cada organización a través de las unidades de talento humano deben garantizar la existencia de políticas y actividades referentes a la inducción del nuevo servidor público indicando responsabilidades, tiempos y lugares específicos para llevar a cabo este proceso de socialización.
- Los espacios de intercambio, los cuales le permitirán al nuevo servidor no solamente recibir información de manera unilateral sobre lo que es la empresa, sino que le proveerá un espacio de preguntas y de apropiación de la información recibida, puede ser a través de juegos.
- El capacitador y/o instructor. Este es un agente que juega un papel primordial, ya que dependiendo de la forma en cómo este decida transmitir la información logrará captar la atención del público objetivo. Cabe aclarar que las dinámicas que puede desplegar un capacitador dependerán en gran medida de la cantidad de personas a inducir y de las características del recinto donde brindará la capacitación.
- El entrenador. Este agente debe ser seleccionado cuidadosamente dependiendo de la dependencia y funciones a cargo del nuevo servidor público. Debe ser un servidor vinculado a la entidad.
- Definir las herramientas o métodos de evaluación, seguimiento y acompañamiento por parte de las unidades de talento humano, con el propósito de validar los objetivos y propósitos propuestos en el programa de inducción.

4.5. SEGUIMIENTO Y MEJORA CONTINUA

Para realizar el seguimiento al programa de inducción, es necesario articular el mismo al Plan de Acción (Plan de Gestión) de la dependencia encargada del desarrollo del mismo, es decir, las unidades de talento humano. Lo anterior permitirá además que la dependencia cuente con una visión amplia de sus responsabilidades, pues los planes de gestión incluyen la totalidad de las acciones que desarrollará la misma durante la vigencia, facilitando el ejercicio de planeación y programación de necesidades, evitando cruce de fechas y reprocesos.

En este sentido, se puede realizar un seguimiento al cumplimiento del programa, a través del mismo seguimiento que se realiza al cumplimiento de los planes de acción de las diferentes dependencias, en el marco de las directrices y lineamientos entregados desde la Oficina Asesora de Planeación o quien hace sus veces en la entidad.

Sin embargo, el propósito de realizar el seguimiento al programa de inducción es establecer si las temáticas y forma de abordaje de las mismas es adecuada frente a los objetivos de la inducción, si pueden existir mejoras, y tomar decisiones frente a la forma, contenidos y estrategias usadas con este fin por la entidad.

Por tal motivo, se propone contar con las siguientes fuentes de retroalimentación frente al desarrollo del programa de inducción:

a. **Percepción del participante sobre cada una de las jornadas o estrategias planteadas.** Es la más usada por las entidades y organismos distritales, y consiste en que el participante realice una evaluación de percepción desde el punto de vista de pertinencia de los contenidos, dinamismo y conocimientos del orientador (conferencista, tutor, etc.), participación y retroalimentación durante la sesión, cambio en el grado de conocimiento sobre el tema, organización administrativa y académica, y logística (cuando haya lugar a ella).

Para tal fin, una encuesta es el mecanismo ideal, pues permite recoger las percepciones dando una escala de valoración, y mantener una o dos preguntas abiertas sobre las sugerencias y recomendaciones. Es recomendable que se evalúe la percepción del participante en relación con cada una de las temáticas tratadas en la sesión o estrategia.

b. **Percepción del participante sobre la totalidad de la inducción genérica.** Hace referencia a la percepción de utilidad de los contenidos entregados en las jornadas o a través de las estrategias establecidas para la inducción, una vez el participante se ha enfrentado a su puesto de trabajo. En este sentido, se aplica una nueva encuesta, pasados aproximadamente dos meses después de finalizada la última sesión o desarrollo de la última estrategia de inducción genérica, que va a entregar una nueva percepción del participante, y que dará elementos para actualizar contenidos de manera más objetiva, pues la persona ya ha tenido que aplicar el conocimiento entregado en la misma.

Por tal motivo, en esta encuesta se incluirán elementos que permitan establecer la pertinencia de las temáticas tratadas y la forma en la que se abordaron las mismas, en relación con la dependencia y las funciones que deben asumir los nuevos servidores.

c. **Percepción del participante sobre la inducción específica en el cargo.** En esta evaluación el participante, una vez finalizado el período de acompañamiento, dará a conocer su percepción sobre la labor del entrenador (claridad, trato, conocimientos

entregados, entre otros) y la pertinencia de contar con dicho acompañamiento para su integración en el puesto de trabajo.

- d. ***Del superior inmediato en relación con la integración del participante a la dependencia y al equipo de trabajo.*** Con el objetivo de articular las herramientas de seguimiento, es recomendable utilizar las metodologías establecidas para la realización de la evaluación del período de prueba, el seguimiento a los acuerdos de gestión, u otros instrumentos similares con los que cuente la entidad.

Esta información debidamente consolidada y analizada, debe ser tomada en cuenta como insumo para la toma de decisiones respecto al programa de inducción, tendiente a garantizar su mejoramiento continuo.

5. REINDUCCION

5.1. MARCO CONCEPTUAL DE LA REINDUCCIÓN

El Literal B del Artículo 7 del Decreto Nacional 1567 de 1998 establece que el Programa de Reinducción *“está dirigido a reorientar la integración del empleado a la cultura organizacional en virtud de los cambios producidos en cualquiera de los asuntos a los cuales se refieren sus objetivos, que más adelante se señalan”* (resaltado fuera de texto) (Presidencia de la República de Colombia, 1998). Dichos objetivos difieren de los establecidos para la inducción, como lo establece la norma precitada:

1. *“Enterar a los empleados acerca de reformas en la organización del estado y de sus funciones.*
2. *Informar a los empleados sobre la reorientación de la misión institucional, lo mismo que sobre los cambios en las funciones de las dependencias y de su puesto de trabajo.*
3. *Ajustar el proceso de integración del empleado al sistema de valores deseado por la organización y afianzar su formación ética.*
4. *Fortalecer el sentido de pertenencia e identidad de los empleados con respecto a la entidad.*
5. *A través de procesos de actualización, poner en conocimiento de los empleados las normas y las decisiones para la prevención y supresión de la corrupción, así como informarlos de las modificaciones en materia de inhabilidades e incompatibilidades de los servicios públicos.*
6. *Informar a los empleados acerca de nuevas disposiciones en materia de administración de recursos humanos.”* (Presidencia de la República de Colombia, 1998).

En este sentido, de conformidad con la norma anteriormente mencionada, la reinducción se debe impartir cada vez que se presenten cambios organizacionales y en el contexto externo e interno, que afecten el desarrollo normal de las actividades de la entidad u organismo distrital.

Por tal motivo, es necesario alinear el ejercicio del establecimiento del momento y temáticas a tratar en este programa con el análisis de contexto anual que realizan las entidades distritales como parte de su planeación estratégica y gestión del riesgo, en el cual se tienen como referentes elementos normativos, sociales, tecnológicos, económicos, culturales y de personal, entre otros.

No obstante, de no presentarse una necesidad de reinducción en razón a este tipo de cambios, *“los programas de reinducción se impartirán a todos los empleados por lo menos cada dos años...”*, *“...e incluirán obligatoriamente un proceso de actualizaciones acerca de las normas sobre inhabilidades e incompatibilidades y de las que regulan la moral administrativa”* (Presidencia de la República de Colombia, 1998)

5.2. CONTENIDO DE LA REINDUCCIÓN

Teniendo en cuenta los objetivos del programa de reinducción, a continuación, se mencionan algunos elementos a tener en cuenta para identificar y definir las temáticas que deben hacer parte de dicho programa.

- Existen aspectos en los que se requiere que se aplique un lenguaje o comportamiento común que facilite la gestión de la entidad, es decir, el desarrollo de sus funciones y procesos, tendientes a la entrega de un producto y/o servicio de calidad.
- Es importante lograr una articulación entre las Unidades de Talento Humano, las áreas de comunicaciones y las Oficinas Asesoras de Planeación o quien hace sus veces en la entidad. Temas como el despliegue de los elementos de la planeación estratégica, los objetivos, logros, informes, y retroalimentaciones de los usuarios y partes interesadas, entre otros, son aspectos fundamentales que promueven la gestión de conocimiento en la entidad.
- Como se mencionó en el aparte 5.1 del presente documento, los cambios en el contexto interno y/o externo que afectan en forma general el desempeño de la entidad, como cambios normativos, de estructura interna, de competencias generales de la entidad, de creación o supresión de entidades con las cuales se debe coordinar la actuación de la entidad, de directrices desde el nivel nacional, entre otros, se pueden incluir como temáticas del programa de reinducción.
- A través del programa de reinducción también se pueden socializar los aspectos relacionados con ajustes en políticas de operación de la entidad, ajustes, creación y/o supresión de procesos y procedimientos transversales, protocolos, guías, y demás orientaciones relacionadas con los sistemas y herramientas de gestión y control con que cuenta la entidad.
- Definir las herramientas o métodos de evaluación, seguimiento y acompañamiento por parte de las unidades de talento humano, con el propósito de validar los objetivos y propósitos propuestos en el programa de re-inducción.

5.3. SEGUIMIENTO Y MEJORA CONTINUA

De forma similar a lo que ocurre con el programa de inducción, para realizar el seguimiento al programa de reinducción, es necesario articular el mismo al Plan de Acción (Plan de Gestión) de la dependencia encargada de su desarrollo, es decir, las unidades de talento humano, las áreas de comunicaciones y de las dependencias que, de conformidad con las temáticas establecidas, deban participar activamente en el mismo. Lo anterior promoverá la articulación de las herramientas de planeación y gestión con que cuenta la entidad, además de garantizar la inclusión de la totalidad de las

responsabilidades que cada dependencia asume frente al tema, y optimizando el ejercicio de planeación, seguimiento y mejora.

De esta forma, se puede realizar un seguimiento al cumplimiento del programa, a través del mismo seguimiento que se realiza al cumplimiento de los planes de acción de las diferentes dependencias, en el marco de las directrices y lineamientos entregados desde la Oficina Asesora de Planeación o quien hace sus veces en la entidad.

Sin embargo, el propósito de realizar el seguimiento al programa de reinducción es establecer si se cumple con sus objetivos, si pueden existir mejoras, y tomar decisiones frente a la forma, contenidos y estrategias usadas con este fin por la entidad.

En este sentido, se propone contar con las siguientes fuentes de retroalimentación frente al desarrollo del programa de reinducción:

- a. ***Percepción del participante sobre cada una de las jornadas o estrategias planteadas.*** Se puede realizar con la misma herramienta definida para la evaluación de percepción del participante en la inducción, para determinar la pertinencia de los contenidos, dinamismo y conocimientos del orientador (conferencista, tutor, etc.), participación y retroalimentación durante la sesión, cambio en el grado de conocimiento sobre el tema, y organización administrativa y académica, y logística (cuando haya lugar a ella).
- b. ***Del superior inmediato en relación con el desempeño de los servidores una vez realizadas las sesiones de reinducción.*** De igual forma que con la inducción, y con el objetivo de articular las herramientas de seguimiento, es recomendable utilizar las metodologías establecidas para la realización de la evaluación del desempeño, el seguimiento a los acuerdos de gestión, u otros instrumentos similares con los que cuente la entidad.

Bibliografía

- Alles, M. (2012). *Desarrollo del talento humano: basado en competencias*. Buenos Aires: Garnica.
- Asamblea Nacional Constituyente. (1991). *Constitución Política de Colombia 1991*. Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4125>
- Castillo Contreras, R. d. (2012). *Desarrollo del capital humano en las organizaciones*. Obtenido de http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Desarrollo_del_capital_humano_en_las_org.pdf
- Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC). (08 de Febrero de 2016). *Acuerdo 565 de 2016 "por el cual se establece el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los Empleados Públicos de Carrera Administrativa y en Período de Prueba"*. Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=65786>
- Congreso de la República de Colombia. (23 de Septiembre de 2004). *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"*. Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=14861>
- Departamento Nacional de Estadística (DANE). (2015). *Encuesta Sobre Ambiente y Desempeño Institucional Departamental -EDID 2015- Anexos*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/gobierno/encuesta-sobre-ambiente-y-desempeno-institucional-departamental-edid/encuesta-sobre-ambiente-y-desempeno-institucional-departamental-edid-2015-anexos>
- Presidencia de la República. (28 de mayo de 2017). *Decreto Nacional 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..."*. Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=69314>
- Presidencia de la República de Colombia. (10 de Agosto de 1998). *Decreto Nacional 1567 de 1998 "por el cual se crean el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado"*. Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1246>
- Presidencia de la República de Colombia. (31 de julio de 2014). *Decreto Nacional 1443 de 2014 "Por el cual se dictan disposiciones para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST)"*. Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=58841>