

**MODELO ESTRATÉGICO INTEGRAL PARA EL PROCESO DE CAPACITACIÓN
CON ÉNFASIS EN GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, EN LA DIAN SECCIONAL
PALMIRA**

**DORA LILIANA HIDALGO LÓPEZ
HANINA OFFIR PEREA SINISTERRA
HEDITH MARITZA MOSQUERA RAMÍREZ
JULIAN ANDRÉS GONZÁLEZ GUZMÁN
MARÍA FERNANDA SALAZAR CEDEÑO**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA - UNAD
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y DE
NEGOCIOS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DIPLOMADO DE PROFUNDIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
MAYO, 2016
MODELO ESTRATÉGICO INTEGRAL PARA EL PROCESO DE CAPACITACIÓN
CON ÉNFASIS EN GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, EN LA DIAN SECCIONAL
PALMIRA**

**DORA LILIANA HIDALGO LÓPEZ
C.C. N° 66.659.565 DEL CERRITO (VALLE.)
HANINA OFFIR PEREA SINISTERRA
C.C. N° 66.944.689 DE BUENAVENTURA (VALLE)
HEDITH MARITZA MOSQUERA RAMÍREZ
C.C. N° 39.308.057 DE TURBO (ANTIOQUIA)
JULIAN ANDRÉS GONZÁLEZ GUZMÁN
C.C. N° 94.288.796 DE SEVILLA (VALLE)
MARÍA FERNANDA SALAZAR CEDEÑO
C.C. N° 29.541.415 DE GUACARI (VALLE)**

**MARIA ERICA NARVAEZ
Tutora**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA - UNAD
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y DE
NEGOCIOS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
DIPLOMADO DE PROFUNDIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
MAYO, 2016**

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
Introducción.....	8
Presentación de la DIAN.....	10
CAPÍTULO 1. EL PROBLEMA.....	13
1.1. Antecedentes del Problema.....	13
1.2. Planteamiento del problema.....	14
1.3. Objetivos de la investigación.....	15
1.4. Justificación de la Investigación.....	16
CAPÍTULO 2. REVISIÓN DE LITERATURA.....	17
2.1. Marco Teórico.....	17
2.1.1. La organización creadora de conocimiento (Modelo N & T).....	17
2.1.1.1. La dimensión ontológica del conocimiento.....	18
2.1.1.2. La dimensión epistemológica del conocimiento.....	18
2.1.2. La capacitación dentro de la gestión del conocimiento.....	20
2.1.3. Conceptos generales sobre capacitación.....	22
2.1.4. Métodos de capacitación en la DIAN.....	23
2.1.4.1. Presencial.....	24
2.1.4.2. Semipresencial.....	24
2.1.4.3. Virtual.....	24
2.1.4.4. Autoestudio.....	25
2.1.4.5. Otras.....	25
2.1.5. Marco Normativo del PIC de la DIAN.....	25

2.1.6. PIC de la Entidad año 2016.....	27
2.1.7. Modelo Estratégico Integral.....	32
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA GENERAL.....	33
3.1. Método de la investigación.....	34
3.2. Población y Muestra.....	34
3.3. Fuentes de información.....	35
3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	36
CAPÍTULO 4. RESULTADOS.....	37
4.1. Presentación de Resultados.....	37
4.2. Análisis de datos.....	50
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES.....	52
5.1. Resumen de Hallazgos.....	52
5.2. Formulación de Recomendaciones.....	53
5.3. Propuesta.....	54
5.3.1. Realizar evaluación de desempeño.....	55
5.3.2. Identificar necesidades y falencias de conocimiento.....	56
5.3.3. Formular el PIC.....	57
5.3.4. Ejecutar el PIC.....	57
5.3.5. Realizar evaluación de impacto.....	57
5.4. Análisis del diagnóstico de la situación actual.....	59
5.5. Plan de acción para implementar la propuesta.....	61
5.6. Cronograma de Actividades (Diagrama de Gantt).....	65
5.7. Integración del Modelo SECI a los programas de capacitación.....	66
5.8. Evaluación de viabilidad de la propuesta.....	67

5.9. Presupuesto requerido para capacitación.....	69
5.10. Diagrama de proceso del MEI propuesto.....	71
Referencias bibliográficas.....	72
Anexos.....	76
Ficha técnica del trabajo de grado.....	78

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Marco Normativo del PIC de la DIAN.....	26
Tabla 2. PIC de la DIAN para el año 2016.....	28
Tabla 3. Determinación de la muestra para población finita.....	35
Tabla 4. Asistencia a capacitaciones virtuales realizadas en el primer trimestre del 2016 en la Seccional Palmira.....	37
Tabla 5. Formato para la evaluación de desempeño.....	55
Tabla 6. Formato para la evaluación de impacto.....	58
Tabla 7. Matriz DOFA para el análisis de la situación actual.....	60
Tabla 8. Propuesta del plan de acción.....	61
Tabla 9. Cronograma de actividades mediante diagrama de Gantt.....	65
Tabla 10. Modelo SECI Gestión del Conocimiento.....	66
Tabla 11. Presupuesto requerido para capacitación.....	69

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Necesidades de conocimiento y competencias.....	38
Gráfica 2. Opiniones y sugerencias en la formulación del PIC.....	39
Gráfica 3. Nivel de conocimientos y competencias de los funcionarios.....	40
Gráfica 4. Capacitación adecuada para el puesto de trabajo.....	41
Gráfica 5. Importancia de las capacitaciones.....	42
Gráfica 6. Notificación para asistir a las capacitaciones.....	43
Gráfica 7. Asistencia de los empleados a las capacitaciones.....	44
Gráfica 8. Realización de las capacitaciones en horario laboral.....	45
Gráfica 9. Asistencia obligatoria de los funcionarios a las capacitaciones.....	46
Gráfica 10. Uso de las diferentes modalidades de capacitación.....	47
Gráfica 11. Evaluación de las capacitaciones realizadas.....	48
Gráfica 12. Evaluación de la carga laboral.....	49
Gráfica 13. Clasificación de los encuestados por sexo.....	49
Gráfica 14. Clasificación de los encuestados por edad.....	50
Gráfica 15. Problemáticas o hallazgos identificados.....	51

Gráfica 16. Propuesta de Modelo Estratégico Integral.....	54
Gráfica 17. Evaluación de viabilidad de la propuesta.....	68
Gráfica 18. Diagrama de proceso del MEI.....	71

INTRODUCCIÓN

La Gestión de las Organizaciones tiene su origen en el concepto de Management propuesto por el economista Alfred Marshall en el año de 1880 el cual tomó como base la división del trabajo, pero es en los últimos años donde ha venido cobrando mayor importancia dada la complejidad del entorno empresarial y los nuevos retos impuestos por la globalización de los mercados. Se trata de un modelo o sistema que promueve el uso y manejo eficiente de todos los recursos con los que dispone una organización y se diferencia del concepto clásico de la Administración porque no solo busca el beneficio económico, sino que promueve el cumplimiento de los compromisos sociales y ambientales como elementos de la sostenibilidad organizacional.

Dentro de la Gestión Organizacional es muy importante el Talento Humano, dado el papel trascendental que cumple este recurso en el cumplimiento de los objetivos planteados dentro de la organización. Por tal razón en el presente trabajo correspondiente al Proyecto de Grado del Diplomado de profundización en Gerencia del Talento Humano, se estudiará el Plan Institucional de Capacitación (PIC) de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN para identificar problemas y plantear alternativas de solución a los mismos. Entendiendo que la Gestión del Conocimiento tiene sus bases en la capacidad de transmitir conocimiento en todos los niveles de la organización y eso se logra, en gran medida, mediante la correcta planificación, ejecución y evaluación del plan de capacitaciones.

Para ello se realiza la investigación en cinco etapas identificadas como capítulos, así:

En el capítulo uno se identifica el problema en la gestión del conocimiento orientada al proceso de Capacitación en la DIAN Seccional Palmira, debido a la situación observada donde algunos factores impactan negativamente en la asistencia y el cumplimiento del PIC.

El capítulo dos corresponde al marco teórico, basado en la teoría oriental de Nonaka & Takeuchi (1995) quienes han expresado que el valor creado por una organización es primariamente determinado por la transferencia tácita y explícita de conocimiento entre individuos y en la conversión del conocimiento de un tipo a otro.

El capítulo tres usa como metodología de investigación los datos estadísticos, aplicados a la DIAN Seccional Palmira, que es conformada por 82 funcionarios de los cuales 39 funcionarios conforman la muestra para el desarrollo de la investigación y a quienes se les aplica la encuesta como fuente para obtener la información requerida.

El capítulo cuatro presenta de manera ordenada y clara los gráficos y análisis de los resultados obtenidos y su expresión en porcentaje.

El capítulo cinco plantea los hallazgos de la investigación de acuerdo a las evidencias, así como las recomendaciones y propuestas de mejoramiento para la Entidad.

PRESENTACIÓN DE LA DIAN

La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN con NIT 800.197.268, fue creada mediante Decreto 2117 de 1992 al fusionar la Dirección de Impuestos Nacionales (DIN) con la Dirección de Aduanas Nacionales (DAN).

Su naturaleza jurídica está organizada como una Unidad Administrativa Especial del orden nacional, de carácter eminentemente técnico y especializado, con personería jurídica, autonomía administrativa y presupuestal y con patrimonio propio, adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

Su jurisdicción comprende el territorio nacional colombiano y su domicilio principal es la ciudad de Bogotá, D.C. Hace presencia en 49 ciudades de Colombia: Arauca, Armenia, Barrancabermeja, Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Buenaventura, Cali, Cartagena, Cartago, Cúcuta, Florencia, Girardot, Ibagué, Inírida, Ipiales, Leticia, Maicao, Manizales, Medellín, Mitú, Montería, Neiva, Palmira, Pamplona, Pasto, Pereira, Popayán, Puerto Asís, Puerto Carreño, Riohacha, Santa Marta, San Andrés, San José del Guaviare,

Sincelejo, Sogamoso, Tumaco, Tunja, Tuluá, Urabá, Quibdó, Valledupar, Villavicencio, Yopal. Mediante puntos de contacto en Pitalito, Ocaña, Magangué, la Dorada y Buga.

Su objetivo y razón de existencia es coadyuvar a garantizar la seguridad fiscal del Estado Colombiano y la protección del orden público y económico nacional, mediante la administración y control al debido cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduanera y cambiarias, los derechos de explotación y gastos de administración sobre los juegos de suerte y azar explotados por entidades públicas del nivel nacional y la facilitación de las operaciones de comercio exterior en condiciones de equidad, transparencia y legalidad.

La Misión, nuestra responsabilidad.

En la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales somos responsables de administrar con calidad el cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias, mediante el servicio, la fiscalización y el control; facilitar las operaciones de comercio exterior y proveer información confiable y oportuna, con el fin de garantizar la sostenibilidad fiscal del Estado colombiano.

La Visión, nuestra aspiración.

En el 2020, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia genera un alto nivel de cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias, apoya la sostenibilidad financiera del país y fomenta la competitividad de la economía

nacional, gestionando la calidad y aplicando las mejores prácticas internacionales en su accionar institucional.

Objetivos Estratégicos.

El Plan Estratégico 2014-2018 se definió cuatro objetivos estratégicos:

1. Contribuir a la sostenibilidad de las finanzas públicas del Estado Colombiano.
2. Aportar al mejoramiento de la competitividad del País.
3. Fomentar el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias.
4. Desarrollar las mejores prácticas de la gestión de Buen Gobierno para incrementar los niveles de confianza y credibilidad.

Actividad Económica.

Código CIIU 8412: Actividades ejecutivas de la administración pública.

Número de Funcionarios a Nivel Nacional.

De acuerdo al Código de Buen Gobierno año 2015 versión 3, el funcionario DIAN se caracteriza por su idoneidad y calificación, es protagonista de su autodesarrollo, a través de condiciones institucionales que posibiliten la generación y administración del conocimiento, que redunde en el crecimiento personal, el quehacer de la Entidad, así como en la integridad de sus procesos y procedimientos. Su desempeño está enmarcado en el cumplimiento de las políticas legales y el código de buen gobierno.

A nivel nacional la organización cuenta con una fuerza laboral de 9.101 funcionarios comprendida entre empleados de planta, provisionalidad y temporalidad.

La Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Palmira, cuenta con 82 funcionarios distribuidos así: 6 funcionarios en el despacho de la Dirección, 11 en la División de Gestión Administrativa y Financiera, 15 en la División de Gestión de Asistencia al Cliente, 17 en la División de Gestión de Fiscalización, 5 en la División de Gestión de Liquidación y 28 en la División de Gestión de Recaudo y Cobranzas.

CAPITULO 1. EL PROBLEMA

En este capítulo se evaluó el Plan Institucional de Capacitación (PIC) de la DIAN para el primer trimestre del año 2016, mediante la revisión de aquellos factores que por su importancia afectan el cumplimiento de los objetivos trazados para cada una de las jornadas que se llevaron a cabo y que, por consecuencia, impiden la correcta Gestión del Conocimiento en la Entidad.

1.1. Antecedentes del Problema.

Durante el desarrollo de este Diplomado de profundización en Gerencia del Talento Humano, se han identificado algunas situaciones que afectan la generación y el fortalecimiento del conocimiento en los empleados que laboran en la Entidad, tales como:

- El Plan Institucional de Capacitación PIC parece ser más un requisito para la Entidad, que un recurso o estrategia que permita generar conocimiento en sus funcionarios.

- Algunos empleados se predisponen negativamente a las jornadas de capacitación porque consideran que estas afectan sus funciones y obligaciones laborales, cabe mencionar que la Entidad tiene gran déficit de personal lo que genera sobre carga laboral en sus empleados.

- Algunos empleados tienen el concepto equívoco de que los procesos de capacitación realizados bajo otra modalidad diferente a la presencial no son buenos y por consiguiente se resisten a asistir a estos. Situación que se hace compleja si se tiene en cuenta que muchos empleados se encuentran en edad adulta y poco aceptan que estas modalidades (semipresencial, virtual, autoestudio, etc.) son una gran posibilidad de aprendizaje y que, además, facilitan la alternancia entre el trabajo y el estudio.

- Escaso relevo generacional al interior de la Entidad, lo que implica tener una población importante de empleados en edad adulta y que al tener mucha experiencia (20 o más años en su cargo), en algunos casos llegan a considerar que sus conocimientos son muy amplios y por consiguiente no necesitan más capacitación.

- Definición de Roles y Cargos que en muchos casos impiden capacitar al funcionario que realmente lo requiere. Pues es común encontrar situaciones como que un proceso se ejecuta por un funcionario de menor rol que el requerido para dicha función, que el empleado es un supernumerario o está en provisión y por norma en estas condiciones no puede ser trasladado para recibir capacitación.

1.2. Planteamiento del Problema.

La DIAN es determinante para la economía de la Nación por ser la encargada de garantizar el cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias de nuestro País. Por tal razón las labores que llevan a cabo sus funcionarios son de gran responsabilidad y requieren de amplio conocimiento porque de ellas depende la mayor generación de ingresos fiscales del País, situación que se hace evidente en su Plan

Estratégico 2014-2018 en el que se estableció la Gestión del Talento Humano como uno (1) de los seis (6) componentes estratégicos para el cumplimiento de sus objetivos misionales.

Por tal razón el problema que se aborda en este trabajo es: ¿Cuáles son los factores que impactan negativamente en la asistencia de los funcionarios de la DIAN Seccional Palmira a las capacitaciones programadas en el Plan Institucional de Capacitación durante el primer trimestre del 2016?

1.3. Objetivos de la Investigación.

Objetivo General.

Determinar si los programas de capacitación que recibieron los funcionarios de la DIAN Seccional Palmira durante el primer trimestre del 2016, mejoraron sus competencias laborales y contribuyeron a la gestión del conocimiento.

Objetivos Específicos.

- Identificar problemáticas presentadas durante la ejecución del Plan Institucional de Capacitación (PIC) de la Entidad.
- Determinar el cumplimiento de los objetivos y principios trazados para las actividades educativas realizadas.
- Proponer acciones que permitan el mejoramiento de los resultados obtenidos en los programas de capacitación de la DIAN.

1.4. Justificación de la Investigación.

El Talento Humano es el recurso más importante que tiene una Organización pues sin este es imposible cumplir sus objetivos y la dirección general de la DIAN es clara en reconocerlo al afirmar que cada una de las acciones que realizan sus funcionarios desde sus puestos de trabajo en cualquier parte del País, apuntan y contribuyen al cumplimiento de los objetivos institucionales y las metas asignadas por el Gobierno Central. De ahí la importancia de que sus funcionarios cuenten con las competencias laborales necesarias para afrontar los enormes retos y responsabilidades propias de sus funciones.

Es por eso que la presente investigación resulta de gran importancia porque la evaluación de los programas de capacitación es un mecanismo efectivo para establecer si el PIC está contribuyendo realmente a la generación del conocimiento que se requiere en la Entidad. Por lo tanto, los resultados obtenidos en esta investigación beneficiarán en primera instancia a la DIAN pues no solo tendrá un diagnóstico referente a sus capacitaciones, sino también, un plan de mejoramiento para cada una de las problemáticas que se llegarán a identificar durante la investigación. Con este último se pretende contribuir al mejoramiento de los resultados generados por los programas de capacitación que se ejecuten a futuro en la Entidad.

CAPITULO 2. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. Marco Teórico.

Se definen las siguientes teorías básicas que dan sustento a la importancia que tienen los procesos de capacitación al interior de las Organizaciones.

- La organización creadora de conocimiento (Modelo propuesto por Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi)

- La capacitación dentro de la Gestión del Conocimiento.
- Conceptos generales sobre capacitación.
- Métodos o modalidades de capacitación en la DIAN.
- Marco Normativo del PIC de la DIAN.
- PIC de la Entidad para el año 2016.

2.1.1. La organización creadora de conocimiento (Modelo Nonaka y Takeuchi).

Para Nonaka y Takeuchi (1999) La organización creadora de conocimiento se basa en un marco teórico donde la organización se visualiza desde dos dimensiones de creación de conocimiento: la dimensión ontológica y la dimensión epistemológica. Se analiza la manera en que el conocimiento se crea a partir de la conversión entre lo que se conoce como conocimiento tácito y conocimiento explícito. La organización creadora de conocimiento para los autores tiene tres funciones primordiales: generar nuevo conocimiento; difundirlo por toda la empresa e incorporar lo aprendido a las nuevas tecnologías.

Por lo tanto, según Nonaka y Takeuchi (1999) Para trabajar con la teoría de creación de conocimiento organizacional, es preciso entender la naturaleza del conocimiento.

Para esto se debe ver las dos dimensiones del conocimiento: La ontológica y la Epistemológica. A continuación, se analizan en detalle estas dos dimensiones.

2.1.1.1. La dimensión ontológica del conocimiento.

Para Nonaka y Takeuchi (1999) Esta dimensión considera la creación de conocimiento organizacional, como algo opuesto a la creación de conocimiento individual, la cual se centra en los niveles de las entidades creadoras de conocimiento (individual, grupal, organizacional e inter-organizacional) Es decir, el entorno con que el conocimiento se ve involucrado.

En términos concretos, el conocimiento es creado sólo por los individuos. Una organización no puede crear conocimiento sin individuos y para ello la organización debe apoyar la creatividad individual o proveer el contexto para que los individuos generen conocimientos. Por lo tanto, la generación de conocimiento organizacional debe ser entendida como el proceso que amplifica “organizacionalmente” el conocimiento generado por los individuos y lo cristaliza como parte de la red de conocimientos de la organización.

2.1.1.2. La dimensión epistemológica del conocimiento.

Según Nonaka y Takeuchi (1999) La teoría de creación de conocimiento organizacional se basa en el proceso de comunicación del conocimiento en torno a modos de conversión entre el conocimiento tácito y el explícito. El conocimiento tácito es muy personal y difícil de plantear a través del lenguaje formal y, por lo tanto, difícil de transmitir y compartir con otros. Tiene sus raíces en lo más profundo de la experiencia individual, así como en los ideales, valores y emociones de cada persona. Mientras que el conocimiento explícito es aquel que puede expresarse a través del lenguaje formal; es

decir, con palabras y números, y puede transmitirse y compartirse fácilmente, en forma de datos, fórmulas científicas, procedimientos codificados o principios universales.

Para Nonaka y Takeuchi (1999) La dimensión epistemológica en la creación de conocimiento se da por la interacción entre el conocimiento explícito y el tácito, llevada a cabo por los individuos de una organización y que es denominada por los autores como conversión de conocimiento. Existen cuatro formas de conversión de conocimiento cuya interacción constituye el motor del proceso de creación de conocimiento. Estas fases se describen a continuación.

- La Socialización: Es el proceso de adquirir conocimiento tácito a través de compartir experiencias por medio de exposiciones orales, documentos, manuales, etc. Este conocimiento se adquiere principalmente a través de la imitación y la práctica. La Socialización se inicia con la creación de un campo de interacción, el cual permite que los miembros de un equipo compartan sus experiencias y modelos mentales.
- La Exteriorización: Es el proceso de convertir conocimiento tácito en conceptos explícitos, haciéndolo comprensible para otros miembros de la Empresa. Supone además la interacción del individuo y del grupo, y requiere de técnicas que ayuden a expresar este conocimiento tácito a través de lenguaje figurativo, en forma de analogías, metáforas y del lenguaje visual.

- **La Combinación:** Es el proceso de sistematizar conceptos, el conocimiento explícito se sintetiza y formaliza de manera que cualquier miembro de la Empresa pueda acceder a él. Para que esta etapa se complete es preciso capturar e integrar nuevo conocimiento explícito, difundir el conocimiento explícito con presentaciones, conferencias, etc., y procesarlo para hacerlo más accesible.

- **La Interiorización:** Es el proceso de incorporación de conocimiento explícito en conocimiento tácito a través de "aprender haciendo", que analiza las experiencias adquiridas en la puesta en práctica de los nuevos conocimientos y que se incorpora en las bases de conocimiento tácito de los miembros de la organización en forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo.

2.1.2. La capacitación dentro de la gestión del conocimiento.

La Gestión del Conocimiento (del inglés Knowledge Management) es un concepto tan amplio y abarca múltiples elementos, que es complejo precisar una definición exacta y completa de su significado. Basta con revisar algunas definiciones y conceptos de importantes autores en este tema:

“La Gestión de Conocimiento es la tendencia que procura crear un marco epistemológico capaz de agrupar todos aquellos saberes, prácticas e ideas que hacen parte de los escenarios empresariales (ámbitos de indagación o categorías de análisis)” (Benavides, 2010).

Para (López) “La gestión del conocimiento es el conjunto de procesos y sistemas conducentes a incrementar el capital intelectual en una organización”.

La gestión del conocimiento es una disciplina que puede ayudar a mejorar el desempeño de una organización gracias a que en ésta se encontrarán los datos y la información de una empresa, logrando que se tenga el conocimiento de cuál es la situación de la empresa, como es que se puede mejorar, etc. Toda esta información tiene que ser comunicada al personal que trabaja dentro del organización para que estén conscientes de que es lo que necesita la empresa, así como también es importante la información que puedan brindar los trabajadores desde su nivel hacia un nivel más alto (Zúñiga, 2015).

La gestión del conocimiento consiste en un conjunto de procesos sistemáticos (identificación y captación del capital intelectual; tratamiento, desarrollo y compartimiento del conocimiento; y su utilización) orientados al desarrollo organizacional y/o personal y, consecuentemente, a la generación de una ventaja competitiva para la organización y/o el individuo (Rodríguez, 2006, p. 29).

La gestión del conocimiento es un proceso que apoya a las organizaciones para encontrar la información relevante, seleccionar, organizar y comunicarla a todo el personal activo; este ciclo es necesario para acciones tales como la resolución de problemas, dinámica el aprendizaje y la toma de decisiones (Hernández, 2014).

Gestión del conocimiento es el proceso por el cual una organización, facilita la transmisión de informaciones y habilidades a sus empleados, de una manera sistemática y eficiente. Es importante aclarar que las informaciones y habilidades no tienen por qué estar exclusivamente dentro de la empresa, sino que pueden estar o generarse generalmente fuera de ella (Archanco, 2011).

Después de revisar las anteriores definiciones es evidente la diversidad de conceptos y enfoques que tienen cada uno de los autores. Pero lo que sí es claro es que la Gestión de Conocimiento busca permanentemente el mejoramiento de las competencias en las personas y para ello los procesos de capacitación son una de las fuentes de conocimiento más importantes para las organizaciones.

2.1.3. Conceptos generales sobre capacitación.

A continuación, se presentan definiciones y conceptos sobre capacitación:

Capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno (Martínez, 2009).

“La capacitación es una herramienta que posibilita el aprendizaje y por esto contribuye a la corrección de actitudes del personal en el puesto de trabajo” (Jaureguiberry, 2010).

“Conjunto de actividades didácticas orientadas a suplir las necesidades de la Empresa y que se enfocan hacia una ampliación de los conocimientos, habilidades y actitudes de los empleados la cual les permitirá desarrollar sus actividades de manera eficiente” (Fariña, 2014).

“La Capacitación es un proceso que posibilita al capacitando la apropiación de ciertos conocimientos, capaces de modificar los comportamientos propios de las personas y de la organización a la que pertenecen” (Cárdenas, 2015, p. 18).

“La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una Empresa u Organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador” (Silíceo, 2006, p. 59).

2.1.4. Métodos de capacitación en la DIAN.

LA DIAN en la resolución 8859 del 09 de agosto de 2006 en su artículo número dos (2) estableció que, de acuerdo con la política institucional, la racionalidad en el uso de los recursos públicos, las condiciones económicas y ambientales, la disponibilidad de recursos tecnológicos y la cobertura y alcance que se requieran, las modalidades a través de las cuales se desarrolla la capacitación son:

2.1.4.1. Presencial.

Es la interacción directa entre el participante y el docente, en un espacio concreto y en un horario definido, en el cual el docente como experto transmite y propicia la generación de conocimiento, orienta y facilita su estructuración a través de metodologías apropiadas (Resolución 8859 DIAN, 2006, p. 2).

2.1.4.2. Semipresencial.

Se trabaja en sesiones con interacción directa entre el participante y el docente en un espacio físico determinado y con un horario acordado de antemano en el que el docente profundiza y concreta los temas que el participante ha trabajado previamente en sesiones de autoestudio, con o sin el acompañamiento de un tutor (Resolución 8859 DIAN, 2006, p. 2).

2.1.4.3. Virtual.

“Permite la participación en el proceso de enseñanza-aprendizaje a través del uso de las nuevas plataformas tecnológicas de la informática y las telecomunicaciones, en unos ambientes interactivos docente-participantes y participantes entre sí” (Resolución 8859 DIAN, 2006, p. 2).

2.1.4.4. Autoestudio.

“El participante es el eje central que dinamiza todo el proceso de aprendizaje; desarrolla y evalúa las acciones que lo conducen al logro del objetivo propuesto, con o sin el acompañamiento de un tutor” (Resolución 8859 DIAN, 2006, p. 2).

2.1.4.5. Otras.

“Que se consideren convenientes según la necesidad, objetivos y cobertura requerida” (Resolución 8859 DIAN, 2006, p. 2).

Parágrafo: Las modalidades anteriormente descritas pueden combinarse de acuerdo con las necesidades establecidas y los recursos disponibles.

2.1.5. Marco Normativo del PIC de la DIAN.

Según la Guía para la formulación del plan institucional de capacitación del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) el PIC es el conjunto coherente de acciones

de capacitación y formación que durante un periodo de tiempo y a partir de unos objetivos específicos, facilita el desarrollo de las competencias, el mejoramiento de los procesos institucionales y el fortalecimiento de la capacidad laboral de los empleados a nivel individual y de equipo para conseguir los resultados y metas institucionales establecidas en una entidad pública. A continuación, se presenta el resumen del marco normativo del Plan Institucional de Capacitación (PIC) de la DIAN y todo lo relacionado con programas de capacitación de sus funcionarios:

Tabla 1.
Marco Normativo del PIC de la DIAN

Artículo 54 de la Constitución Política de 1991	Es obligación del Estado y de los empleadores ofrecer formación y habilitación profesional y técnica a quienes lo requieran.
Artículo 20 del Decreto 1071 de 1999	A la Secretaría de Desarrollo Institucional le corresponde ejecutar las políticas sobre el desarrollo de los procesos de capacitación de los empleados públicos de la entidad, según las normas legales vigentes, así como las relacionadas con la formación en la cultura y ética institucionales.
Artículo 51 del Decreto 765 de 2005	Se define la capacitación como un proceso sistemático, integral y continuo orientado al desarrollo de las competencias, actitudes, habilidades y potencial exigidos por el perfil del rol, mediante acciones formativas que permitan la acreditación de los empleados.
Artículo 53 del Decreto 765 de 2005	Establece que, de acuerdo con la política fijada por el Departamento Administrativo de la Función Pública, la dependencia de Gestión Humana de la DIAN o quien haga sus veces, formulará los planes y programas de capacitación.
Artículo 57 del Decreto Reglamentario 3626 de 2005	Orienta la capacitación a incrementar la capacidad individual y colectiva para el cumplimiento de la misión y el logro de la visión y la dirige a todos los empleados públicos de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN.
Artículo 58 del Decreto Reglamentario 3626 de 2005	Establecen como objetivos de la capacitación en la DIAN: desarrollar y fortalecer las competencias de los empleados que permitan el mejor desempeño y gestión en el empleo; elevar la efectividad personal, grupal y organizacional, de tal manera que se propicie el desarrollo personal e institucional; fortalecer la ética del servicio público y orientar hacia ésta la acción individual, grupal e institucional; facilitar la generación, administración y distribución del conocimiento y crear condiciones propicias para el mejoramiento y aprendizaje organizacional a través de metodologías sistemáticas, integrales y permanentes.
Resolución 8859 de agosto 2006	Por la cual se reglamenta la capacitación, la inducción y la reinducción en la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN.
Artículo 11 del	Son funciones de la subdirección de gestión de personal coordinar la ejecución de los procesos de capacitación y expedir los respectivos certificados.


Decreto 4048 de 2008	
Artículo 03 del Decreto 2482 del 2012	La Gestión del Talento Humano estará orientada al desarrollo y cualificación de los servidores públicos buscando la observancia del principio de mérito para la provisión de los empleos, el desarrollo de competencias, vocación del servicio, la aplicación de estímulos y una gerencia pública enfocada a la consecución de resultados. Incluye, entre otros el Plan Institucional de Capacitación, el Plan de Bienestar e Incentivos, los temas relacionados con Clima Organizacional y el Plan Anual de Vacantes.

Nota. Fuente: Plan Institucional de Capacitación 2015, Departamento de la Función Pública Grupo de Gestión Humana.

2.1.6. PIC de la Entidad para el año 2016.

El Plan Institucional de Capacitación de la DIAN para el año 2016 se dio a conocer mediante Memorando número 000359 del 31 de diciembre de 2015 y formula las siguientes capacitaciones, así:

Tabla 2.
PIC de la DIAN para el año 2016.

		FORMULACION DEL PIC							FT-GH-2023		
Proceso: Gestión Humana									Versión 1		
Nº	1. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	2. LINEA DE CONOCIMIENTO, EJE TEMÁTICO O PROCESO	3. N° ACTIVIDAD	4. CLASE DE PROGRAMA	5. ACTIVIDAD EDUCATIVA	6. N° ESTIMADO USUARIOS	7. HORAS	8. NO. DE GRUPOS	9. TRIMESTRE	10. DOCENCIA INTERNA	11. DOCENCIA EXTERNA
1	Necesidad específica del proceso	Administración de cartera	1	programa formación permanente	Diplomado en cobro coactivo y medidas cautelares	240	120		III-IV	X	
2	Necesidad específica del proceso	Administración de cartera	2	programa formación permanente	Desmaterialización y procedimiento de administración y gestión de títulos de depósitos judiciales	354	16		I-II	X	
3	Política Nacional	Administración de cartera	3	Entrenamiento en el puesto de trabajo	Aplicativo Sipac	300			I-II	X	
4	Política Nacional	Recaudo	4	Entrenamiento en el puesto de trabajo	Funcionalidades y la operatividad del SIE Normalización De Saldos	350	24		II-III-IV	X	
5	Política Nacional	Recaudo y Cobranzas	5	Entrenamiento en el puesto de trabajo	Seminario Nacional de actualización para líderes de los procesos de recaudo y cobranzas	150	40		III	X	
6	Necesidad específica del proceso	Recaudo	6	programa formación permanente	Diplomado en Devoluciones y Compensaciones	120	120	4	III-IV	X	
7	Necesidad específica del proceso	Gestión Masiva	7	Necesidades puntuales de capacitación	Tributación de sujetos internacionales y aspectos mercantiles relacionados	70	40		II		X
8	Política Nacional	Gestión Masiva	8	Entrenamiento en el puesto de trabajo	Nuevo servicio de autorización de numeración de facturación y facturación electrónica	800	16		I-II	X	
9	Política Nacional	asistencia al cliente	9	Entrenamiento en el puesto de trabajo	Actualización PQRS	100			I-II	X	
10	Política Nacional	asistencia al cliente	10	Entrenamiento en el puesto de trabajo	Competencias y funciones de las dependencias	55	5		I	X	
11	Política Nacional	asistencia al cliente-gestión masiva	11	Entrenamiento en el puesto de trabajo	Servicio y protocolos de atención	2000	8	20	I-IV	X	
12	Necesidad específica del proceso	Fiscalización	12	Necesidades puntuales de capacitación	Diplomado NIIF curso técnico práctico y socialización.	550	140		I-II-III-IV	X	X
13	Política Nacional	Fiscalización	13	Entrenamiento en el puesto de trabajo	Argumentación probatoria	110	24		I-II-III-IV	X	
14	Política Nacional	Fiscalización	14	Entrenamiento en el puesto de trabajo	Recolección e identificación de evidencia digital	12	16		III	X	
15	Necesidad específica del proceso	Fiscalización	15	Necesidades puntuales de capacitación	Control y prevención de lavado de activos	1000			I, II	X	
16	Política Nacional	Fiscalización	16	Entrenamiento en el puesto de trabajo	Curso teórico práctico de consulta y aprovechamiento de la información exógena	1000			I	X	
17	Política Nacional	Fiscalización	17	Entrenamiento en el puesto de trabajo	Curso teórico práctico para prevención del daño antijurídico.	150			II	X	

Proceso: Gestión Humana							Versión 1				
18	Política Nacional	operación aduanera	18	Entrenamiento en el puesto de trabajo	Estatuto Aduanero	1200	16		I-IV	X	
19	Necesidad específica del proceso	operación aduanera	19	Necesidades puntuales de capacitación	Curso y talleres en temas relacionados con la operación aduanera.	300			I	X	X
20	Política Nacional	operación aduanera	20	Entrenamiento en el puesto de trabajo	Curso en técnicas de auditoría a empresas.	60	24		I	X	
21	Política Nacional	operación aduanera	21	Entrenamiento en el puesto de trabajo	operación aduanera para laboratorio	12	12		II	X	
22	Necesidad específica del proceso	operación aduanera	22	Necesidades puntuales de capacitación	Cursos teórico práctico en conocimientos especializados en procesos industriales	30	30		III		X
23	Política Nacional	operación aduanera	23	normativa Vigente	clasificación actos administrativos, recursos y notificaciones (Ley 1437 de 2011)	45	18		I	X	
24	Política Nacional	operación aduanera	24	Entrenamiento en el puesto de trabajo	Taller teórico práctico procedimiento en importaciones para la inspección de mercancías	80	16		I	X	
25	Política Nacional	operación aduanera	25	Entrenamiento en el puesto de trabajo	Toma de muestras de mercancía	50	40	1	I-IV	X	
26	Política Nacional	Comercialización	26	normativa Vigente	Ley Anticontrabando	48	2		III	X	
27	Política Nacional	Comercialización	27	normativa Vigente	NIC SP	150			I-IV		X
28	Política Nacional	Recursos Físicos	28	Entrenamiento en el puesto de trabajo	Propiedad Horizontal y Avalúos	25	60		III		X
29	Necesidad específica del proceso	Recursos Físicos	29	Necesidades puntuales de capacitación	Capacitación en Código General del Proceso con énfasis en Ejecutoria y Notificaciones de actos administrativos	150			II		X
30	Necesidad específica del proceso	Recursos Físicos	30	Necesidades puntuales de capacitación	Manejo defensivo y mecánica básica	300	48		II		X
31	Política Nacional	Recursos Físicos	31	Entrenamiento en el puesto de trabajo	Gestión documental	58	8		III	X	
32	Política Nacional	Gestión Humana	32	Entrenamiento en el puesto de trabajo	Programación didáctica	23	40	1	II-IV	I	X
33	Política Nacional	Gestión Humana	33	normativa Vigente	Diplomado en Implementación del Sistema de seguridad y salud en el trabajo	7	120	1	I-II		X
34	Política Nacional	Gestión Humana, recursos físicos	34	normativa Vigente	Herramientas para el diseño del Plan estratégico de seguridad vial.	5	48	1	III		X
35	Política Nacional	Gestión Humana	35	normativa Vigente	Competencias comportamentales institucionales y gerenciales	Los usuarios pendientes	4		I-IV	X	
36	Necesidad específica del proceso	Gestión Humana	36	Necesidades puntuales de capacitación	Lider DIAN	80	24		I-IV	X	
37	Necesidad específica del proceso	Recursos financieros	37	Necesidades puntuales de capacitación	Finanzas Públicas	50					X
38	Necesidad específica del proceso	control interno	38	Necesidades puntuales de capacitación	Curso diplomado preparatorio para la presentación del examen de certificación internacional como auditor	18	118	1	II-III		X
39	Necesidad específica del proceso	control interno	39	Necesidades puntuales de capacitación	Curso fundamentos Cobit	3	24	1	II		X

Proceso: Gestión Humana								Versión 1			
40	Necesidad específica del proceso	Investigación disciplinaria, gestión jurídica	40	Necesidades puntuales de capacitación	Taller de oralidad	150		4	I-IV		X
41	Política Nacional	Investigación disciplinaria	41	Entrenamiento en el puesto de trabajo	Seminario actualización del proyecto de ley de reforma de la 734 de 2002	190	40		III-IV		X
42	Política Nacional	Inteligencia corporativa	42	Programas definidos por normativa vigente	Estrategia Gobierno en Línea	276	8	9	II		X
43	Política Nacional	Inteligencia corporativa	43	Entrenamiento en el puesto de trabajo	conceptos básicos en la gestión de riesgos de la DIAN	174	16	4	I	X	
44	Política Nacional	gestión humana	44	Entrenamiento en el puesto de trabajo	Desarrollo de Competencias Laborales	30	60		II-III		X
45	Necesidad específica del proceso	Inteligencia corporativa	45	Necesidades puntuales de capacitación	Programa en Sistemas de Gestión Integrados HSEQ, NTC ISO 9001: 2015, NTC ISO 14001:2015, OHSAS 18001: 2007	50	24	2	I		X
46	Necesidad específica del proceso	Inteligencia corporativa	46	Necesidades puntuales de capacitación	Programa de Formación de Auditores Internos HSEQ, NTC ISO 9001: 2015, NTC ISO 14001:2015, OHSAS 18001: 2007	25	40	1	II		X
47	Política Nacional	Inteligencia corporativa	47	Entrenamiento en el puesto de trabajo	Capacitación en uso de los servicios informáticos electrónicos	100			I-IV	X	
48	Necesidad específica del proceso	Inteligencia corporativa	48	Necesidades puntuales de capacitación	Curso de periodismo digital	6	16	1	I-III		X
49	Necesidad específica del proceso	Inteligencia corporativa	49	Necesidades puntuales de capacitación	Planeación financiera y tributaria, mejores practicas internacionales para el diseño de programas y campañas de control a las obligaciones TAC, técnicas de fraude fiscal	20			I-IV	X	
50	Política Nacional	normativa vigente	50	Inducción	Inducción		funcionarios que se vinculen a la entidad	80		I-IV	X
51	Política Nacional	normativa vigente	51	Entrenamiento en el puesto de trabajo	Reforma Tributaria y Cambiaria		procesos misionales				
52	Necesidad específica del proceso	transversal	52	Necesidades puntuales de capacitación	Gestión ética	600	32		I-IV	X	
53	Política Nacional	transversal	53	Reinducción	Seguridad informática, gestión por procesos, ética pública.		población pendiente de reinducción	32		I-IV	X
54	Política Nacional	transversal	54	Entrenamiento en el puesto de trabajo	Capacitación en hermenéutica jurídica y redacción de textos	50	50		I-IV		X
55	Política Nacional	transversal	55	Entrenamiento en el puesto de trabajo	Capacitación Nuevo Código de Procedimiento Administrativo, CPACA	323	24		I-II		X
56	Necesidad específica del proceso	transversal	56	Necesidades puntuales de capacitación	Fundamentos legales y administrativos para la gestión y supervisión contractual.	175	40		I-II	X	
57	Necesidad específica del proceso	transversal	57	Necesidades puntuales de capacitación	Curso virtual sobre Cultura de la Contribución		Todos los servidores públicos		I-IV	X	
58	Política Nacional	transversal	58	Programas definidos por normativa vigente	MECI		funcionarios auditados	2		I-IV	X

Proceso: Gestión Humana							Versión 1				
59	Política Nacional	transversal	59	Entrenamiento en el puesto de trabajo	Cursos teórico práctico en conocimientos básicos en: Contabilidad para no contadores Contabilidad de costos	50	80		II-IV	X	
60	Política Nacional	transversal	60	Entrenamiento en el puesto de trabajo	Curso enfocado en elaboración de actos administrativos: 1. Redacción 2. Derecho para no abogados	50	24		II-IV	X	
61	Política Nacional	transversal	61	Entrenamiento en el puesto de trabajo	Ofimática con énfasis en el uso de herramientas oficios	54			I-IV		X
62	Necesidad específica del proceso	transversal	62	Necesidades puntuales de capacitación	Convenios o acuerdos nacionales e internacionales				I-IV		X
63	Política Nacional	Jurídica	63	Entrenamiento en el puesto de trabajo	Seminario Jurídico Nacional de actualización y entrenamiento para líderes del proceso Jurídico.	78	24		II		
64	Política Nacional	Fiscalización	64	Entrenamiento en el puesto de trabajo	Seminario Nacional de actualización y entrenamiento para líderes del proceso de fiscalización y liquidación	78	24		IV	X	
65	Política Nacional	Recursos Físicos, Recursos Financieros, Gestión Humana, Comercialización	65	Entrenamiento en el puesto de trabajo	Seminario Nacional de actualización y entrenamiento para líderes de la Dirección de Gestión Administración de Recursos Económicos	79	40		I	X	

Nota. Fuente: Memorando N° 000359 del 31 de diciembre de 2015, DIAN.

2.1.7. Modelo Estratégico Integral.

A continuación, se presentan definiciones y conceptos acerca de un modelo estratégico integral:

“Para comenzar, debemos partir de la base de que un Modelo Estratégico no se centra en la búsqueda de las causas del problema, sino en cómo funciona y cómo se puede cambiar la situación” (García, 2010).

Según Alles (2002) Para realizar un modelo óptimo de capacitación y más específicamente recolectar las necesidades no solo basta con la opinión del jefe ni con la adecuación persona-puesto. Se debe analizar de manera holística, teniendo en cuenta los factores anteriormente mencionados pero también los objetivos misionales y la visión que se tenga tanto para los puestos de trabajo como para la Empresa. Todo debe estar encaminado a lograr y ampliar la productividad primero del empleado pero siempre potencializando a la Organización.

Para Rodríguez (2006) Con la excepción del modelo propuesto por Nonaka y Takeuchi (1998), los demás modelos de conocimiento coinciden, con mayor o menor dispersión y claridad, en establecer tres componentes básicos de la estructura y la dinámica de cualquier modelo o sistema de administración con énfasis en el conocimiento: diagnóstico organizacional, diseño y desarrollo del sistema para la creación del conocimiento y seguimiento de los resultados.

CAPITULO 3. METODOLOGÍA GENERAL

En este capítulo se define que la metodología utilizada para realizar la investigación en la DIAN es de tipo evaluativa. De acuerdo con Haro (2009):

Este tipo de investigación tiene como objetivo evaluar los resultados de uno o más programas que hayan sido o estén aplicados dentro de un contexto determinado. La intención de la investigación evaluativa es medir los efectos de un programa por comparación con las metas que se propuso lograr, a fin de tomar decisiones subsiguientes para mejorar la ejecución futura.

Precisamente es el objetivo de esta investigación, que pretende determinar la percepción que tiene los funcionarios de la DIAN Seccional Palmira frente a los programas de capacitación realizados por la Entidad durante el primer trimestre del 2016. Para posteriormente determinar los principales factores o problemáticas que impiden obtener los objetivos propuestos por el plan; y finalmente plantear una propuesta de mejoramiento para cada una de estas problemáticas.

Cabe mencionar que, de acuerdo con Palencia (2011):

El distinguir de que tipo es la investigación que se va a realizar no tiene un valor por sí mismo, ni es un requisito que otorga mayor rigurosidad o valor, sino que sirve fundamentalmente para disponer mejor del método y ser conscientes de los fines que se pretende alcanzar (p. 76)

3.1. Método de Investigación.

El método de investigación es de enfoque cualitativo y está orientado a determinar la percepción que tienen los funcionarios de la DIAN Seccional Palmira respecto a los programas de capacitación realizados por la Entidad durante el periodo anteriormente mencionado.

3.2. Población y Muestra.

La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN es una entidad de orden Nacional y cuenta con un total de 9.111 funcionarios. Para la investigación se toma como población los 82 funcionarios de la Seccional Palmira (Valle del Cauca) y el tamaño de la muestra finita (número de funcionarios a entrevistar) se determina mediante la aplicación de la siguiente formula:

$$n = \frac{N * Z\alpha^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z\alpha^2 * p * q}$$

Donde:

N: Total de la Población (82)

Za: 1.99 al cuadrado (seguridad del 98%) p:

proporción esperada (en este caso 5% = 0.05) q:

1 – p (en este caso 1-0,05 = 0.95) d: precisión

(5% = 0.05)

$$n (d = 5\%) = \frac{82 \cdot 1.99^2 \cdot 0.05 \cdot 0.95}{0.05^2 \cdot (82 - 1) + 1.99^2 \cdot 0.05 \cdot 0.95} = \frac{15,424}{0,2025 + 0,1881} = 39$$

Determinación de la muestra con los mismos indicadores, mediante herramienta Excel de ASEDESTO (Asesoría y Desarrollo Estratégico Empresarial).

Tabla 3.
Determinación de la muestra para población finita.

DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

CONSIDERANDO EL UNIVERSO FINITO

FORMULA DE CALCULO

$$n = \frac{Z^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N - 1) + (Z^2 \cdot p \cdot q)}$$

Donde:

- Z = nivel de confianza (correspondiente con tabla de valores de Z)
- p = Porcentaje de la población que tiene el atributo deseado
- q = Porcentaje de la población que no tiene el atributo deseado = 1 - p

Nota: cuando no hay indicación de la población que posee o no el atributo, se asume 50% para p y 50% para q.

- N = Tamaño del universo (Se conoce puesto que es finito)
- e = Error de estimación máximo aceptado
- n = Tamaño de la muestra

INGRESO DE DATOS

Z =	1.99
p =	5%
q =	95%
N =	82
e =	5%

95%	1.96
90%	1.65
91%	1.7
92%	1.75
93%	1.81
94%	1.85

TAMAÑO DE MUESTRA

n = 39,49

Nota. Fuente: Herramienta Excel de ASEDESTO (Asesoría y Desarrollo Estratégico Empresarial)

Teniendo en cuenta ambos resultados obtenidos de forma manual y mediante la herramienta informática, la muestra es de 39 funcionarios.

3.3. Fuentes de Información.

La fuente de información utilizada en la presente investigación es primaria o directa, pues se conocerá la opinión de 39 funcionarios de la DIAN Seccional Palmira respecto a los programas de capacitación llevados a cabo por la Entidad en el primer trimestre del año en curso. También se utiliza la fuente de información secundaria porque se recurre a documentos oficiales de la DIAN, informes técnicos y de investigación.

3.4. Técnicas de Recolección de Datos.

La recolección de la información se lleva a cabo mediante el instrumento de la Encuesta, la cual tiene las siguientes características:

- Se aplicará mediante entrevista personal, implicando la participación directa del entrevistador que es quien plantea los interrogantes a los entrevistados (funcionarios DIAN Seccional Palmira). En esta investigación la Encuesta será aplicada por la compañera Hanina Offir Perea (integrante del Grupo que realiza la investigación) quien es funcionaria de la Entidad en la Seccional Palmira.
- El cuestionario está estructurado en dos partes; la primera corresponde a la información de datos personales y laborales del empleado, y la segunda a la tipificación de preguntas específicas respecto a las capacitaciones que se encuentran programadas en el PIC y se realizan en la DIAN Palmira.
- El cuestionario consta de 12 preguntas de tipo cerradas dicotómicas con opciones de respuesta son: Si, No, No responde.

- A todos los entrevistados se les aplicarán las mismas preguntas y en el mismo orden. Así que las diferencias que se presenten en las respuestas, son atribuibles a las diversas percepciones que puedan tener cada uno de ellos con respecto a los programas de capacitación ejecutados por la Entidad en el primer trimestre del presente año.

CAPITULO 4. RESULTADOS

4.1. Resultados.

A continuación, se presenta el número de funcionarios que asistió a cada una de las capacitaciones programadas por la Entidad para la Seccional Palmira durante el primer trimestre de 2016, por medio de la modalidad de video conferencias. Cabe precisar que no se realizaron capacitaciones bajo otra modalidad diferente a esta (virtual) durante el trimestre analizado.

Tabla 4.

Asistencia a capacitaciones virtuales realizadas en el primer trimestre de 2016 en la Seccional Palmira.

PROCESO	TEMATICA BAJO LA MODALIDAD DE VIDEO CONFERENCIAS	CANT FUNC	FECHA	
Cobranzas	Socialización plan de cobro 2016	17	20/01/2016	
Recursos físicos	Proyecto sistema de gestión documental	10	2/02/2016	
Fiscalización	Lineamientos subdirección de fiscalización tributaria		4	4/02/2016
Gestión humana	Manual de funciones y evaluación del desempeño	10	5/02/2016	
Gestión humana	Normatividad del derecho de petición	52	19/02/2016	
Gestión humana	Inventarios	6	29/02/2016	
Recaudación	Proceso de recepción y recaudo EAR	36	08/03/2016	
Jurídica	acuerdo de conciliación y defensa daño antijurídico	2	16/03/2016	

Recursos físicos	Sistema de gestión documental	13	28/03/2016
Gestión humana	Provisión de empleos	41	29/03/2016
Cobranzas	Plan operativo área de cobranzas	3	31/03/2016
TOTAL		194	

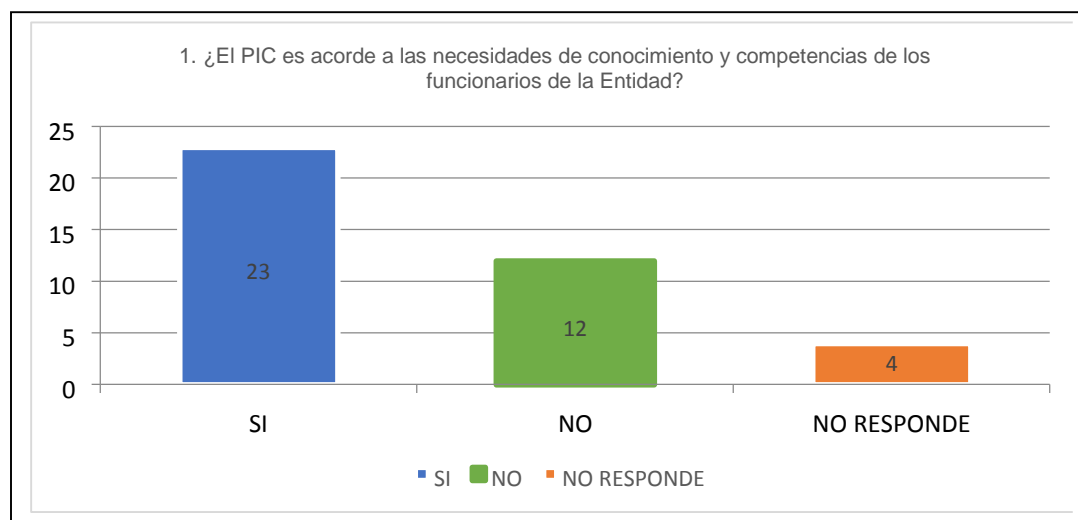
Nota. Fuente: Formato FT – GH 1722 Registro de Asistencia a Capacitaciones Internas período enero – marzo 2016, DIAN Palmira.

También se presentan los resultados de la encuesta aplicada a los 39 funcionarios de la Seccional Palmira. Así:

Pregunta 1. ¿El PIC es acorde a las necesidades de conocimiento y competencias de los funcionarios de la entidad?

Rpta. Aplicado el cuestionario se obtuvo como resultado que el 59% de los funcionarios consideran que las capacitaciones son acordes a sus necesidades de conocimiento y competencias, el 31% responden que estas no son acordes y el 10% no responde. Desde esta perspectiva para los empleados las capacitaciones si están orientadas a ampliar y fortalecer sus conocimientos, sin embargo, se evidencia que la entidad debe implementar estrategias que permitan detectar las verdaderas necesidades de capacitación del 41% de los funcionarios que consideran que la capacitación debe ser de carácter mayormente íntegro y con ello contribuir al fortalecimiento de sus habilidades y conocimientos.

Gráfica 1. Necesidades de conocimiento y competencias.

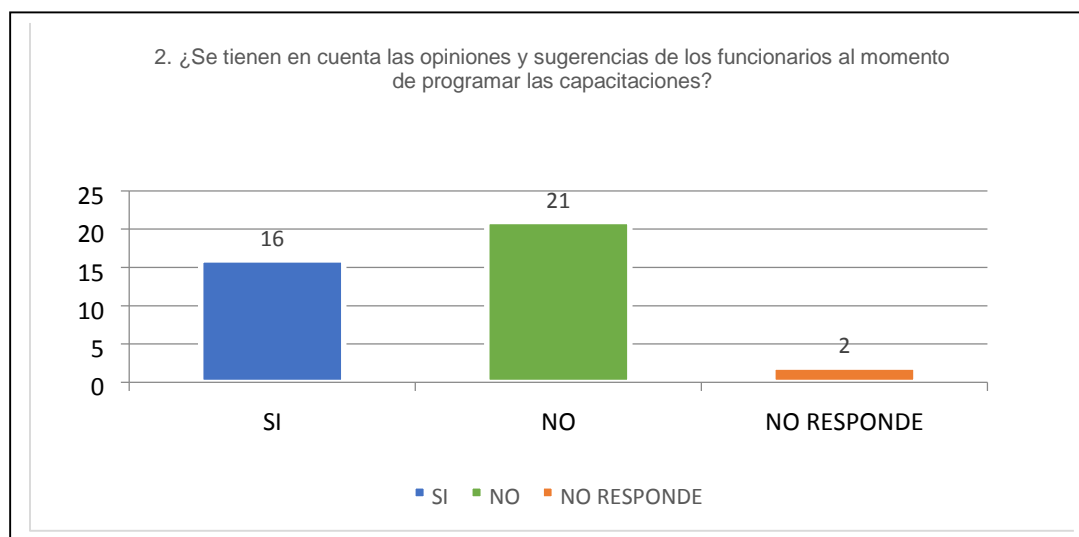


Nota. Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la DIAN Palmira. Mayo 2016.

Pregunta 2. ¿Se tienen en cuenta las opiniones y sugerencias de los funcionarios al momento de programar las capacitaciones?

Rpta. El 41% de los funcionarios expresan que, si se tienen en cuenta sus opiniones y sugerencias, mientras que un 54% consideran que no y el 5% restante se abstienen de responder. Es importante para la DIAN formular un PIC más participativo en donde no solo se evidencie y se responda a las necesidades de las áreas de trabajo sino también a los requerimientos de formación de los empleados.

Gráfica 2. Opiniones y sugerencias en la formulación del PIC.

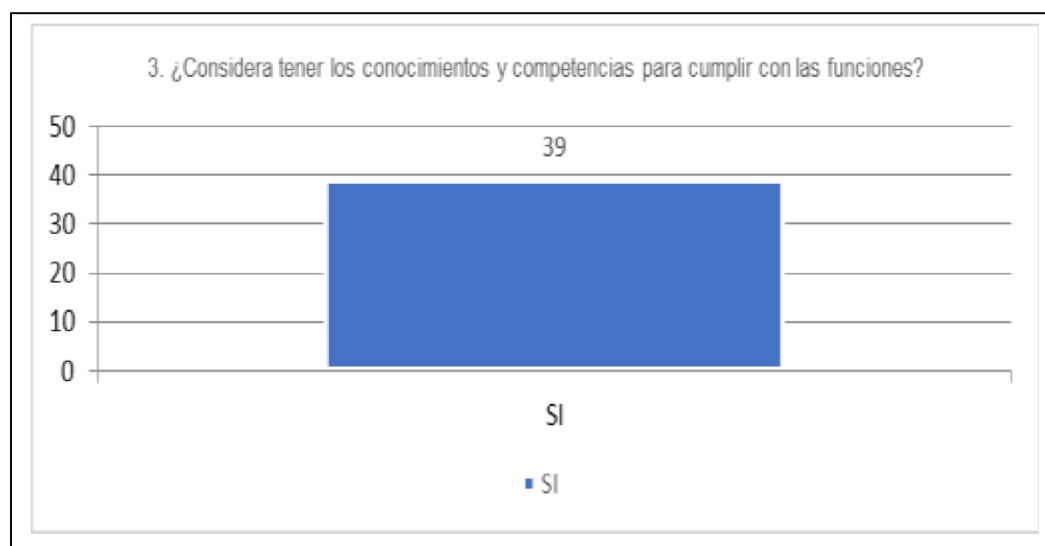


Nota. Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la DIAN Palmira. Mayo 2016.

Pregunta 3. ¿Considera tener los conocimientos y competencias para cumplir con las funciones?

Rpta. El 100% de los funcionarios manifiestan poseer el conocimiento y las competencias necesarias para cumplir con sus funciones, lo cual significa una oportunidad para que la Entidad alimente y refuerce el conocimiento de los empleados mediante la implementación de actividades de capacitación significativas, a la vez que representa una fortaleza para establecer una verdadera gestión del conocimiento que le permita hacer uso de todo ese conocimiento acumulado en el momento que se requiera.

Gráfica 3. Nivel de conocimientos y competencias de los funcionarios.

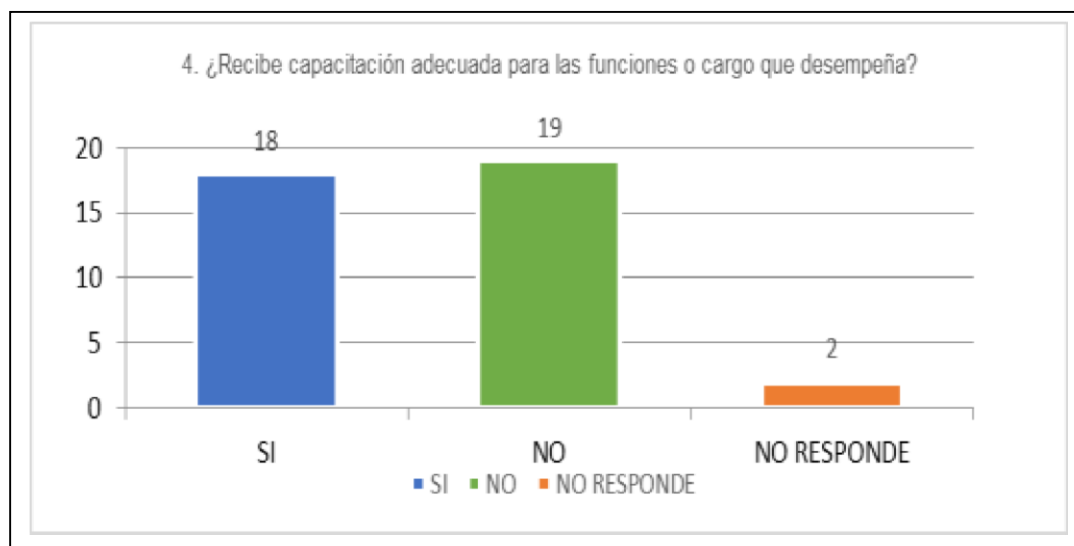


Nota. Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la DIAN Palmira. Mayo 2016.

Pregunta 4. ¿Recibe capacitación adecuada para las funciones o cargo que desempeña?

Rpta. El 46% de los empleados recibe capacitaciones adecuadas para las funciones que desempeña, lo cual confirma la relevancia de la formación y el desarrollo del personal para aplicar los conocimientos al desempeño laboral. Por el contrario, el 49% responde que no son adecuadas, lo que evidencia que se debe optar por un plan de capacitación que demuestre la validez y enriquecimiento de los criterios y los requerimientos de la capacitación. También se cuenta con una minoría representada en un 5% que no responde y sobre la cual se debe implementar un cambio de actitud que genere impactos positivos.

Gráfica 4: Capacitación adecuada para el puesto de trabajo.

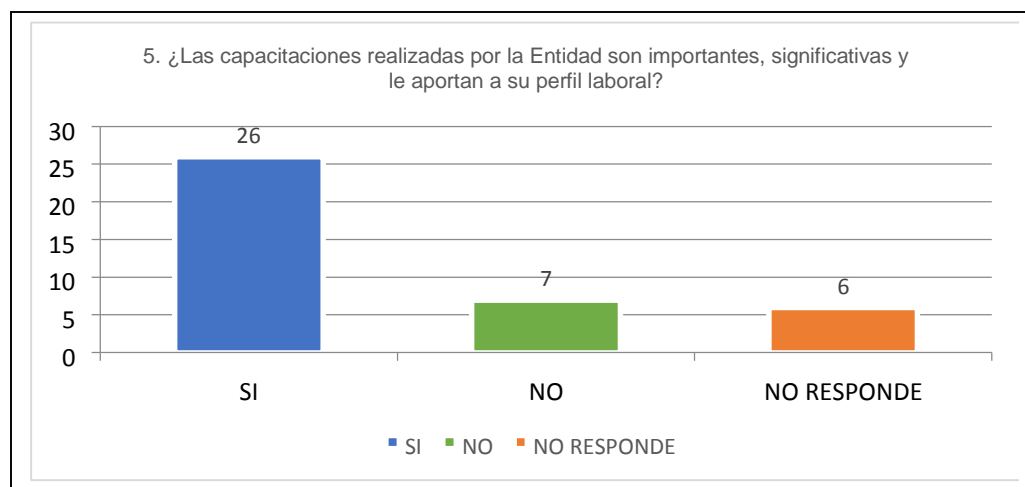


Nota. Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la DIAN Palmira. Mayo 2016.

Pregunta 5. ¿Las capacitaciones realizadas por la Entidad son importantes, significativas y le aportan a su perfil laboral?

Rpta. Mediante esta pregunta se ha demostrado que un 67% de los empleados opinan que las capacitaciones realizadas por la entidad son importantes y significativas, el 18% consideran lo contrario y el 15% no responde. Los resultados demuestran que la mayoría de los funcionarios reconocen la importancia de las capacitaciones al interior de la Entidad como un proceso enriquecedor, pero por el otro lado la organización tiene el desafío de construir un nuevo y motivador escenario del plan de capacitación para aquellos funcionarios que demuestran apatía y consideran que las capacitaciones no son importantes.

Gráfica 5: Importancia de las capacitaciones.

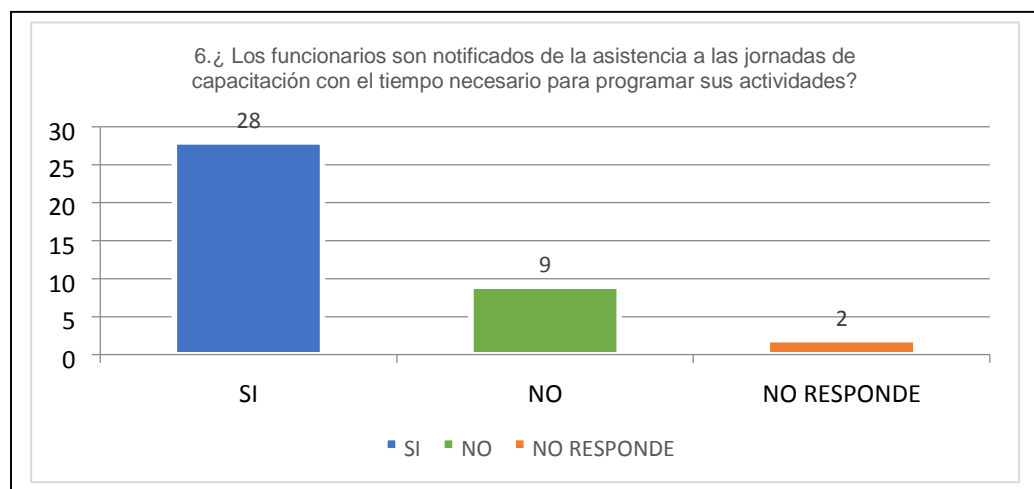


Nota. Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la DIAN Palmira. Mayo 2016.

Pregunta 6. ¿Los funcionarios son notificados de la asistencia a las jornadas de capacitación con el tiempo necesario para programar sus actividades?

Rpta. El 72% de los empleados afirma que si son notificados con el tiempo suficiente para asistir a las capacitaciones. El 23% opina que no son notificados a tiempo y el 5% no responden. Estos resultados nos demuestran claramente que existe una programación de actividades y una comunicación acertada que le permiten al empleado organizar sus tareas diarias y vincularse efectivamente a las actividades educativas, sin embargo se refleja en una minoría que existe un puente en materia de comunicación en el que se debe trabajar a fin de articular a todo el personal con las capacitaciones.

Gráfica 6 Notificación para asistir a las capacitaciones.

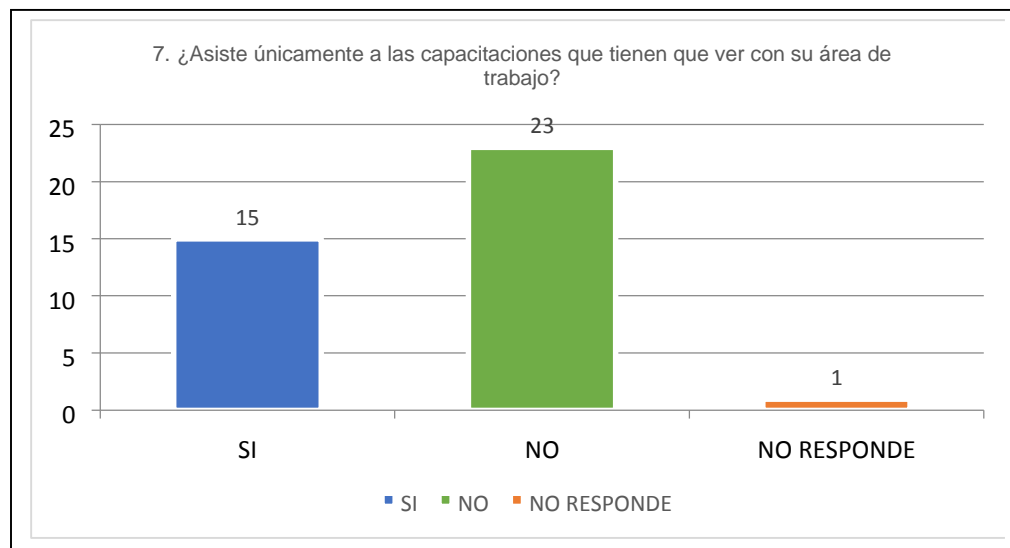


Nota. Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la DIAN Palmira. Mayo 2016.

Pregunta 7. ¿Asiste únicamente a las capacitaciones que tienen que ver con su área de trabajo?

Rpta. El 38% de los funcionarios manifiestan asistir únicamente a las capacitaciones de su área. El 59% asisten a las capacitaciones programadas sin tener en cuenta si son o no de su área y el 3% no responde. De los resultados anteriores se observa que los empleados no solo ejecutan una planificación en materia de capacitación, sino que también hacen uso de todas las alternativas educativas y de aprendizaje que la Entidad les brinda. También se observa la existencia de una participación individualista que amerita sensibilizar acerca de la importancia de construir conocimiento en doble vía.

Gráfica 7 Asistencia de los empleados a las capacitaciones.

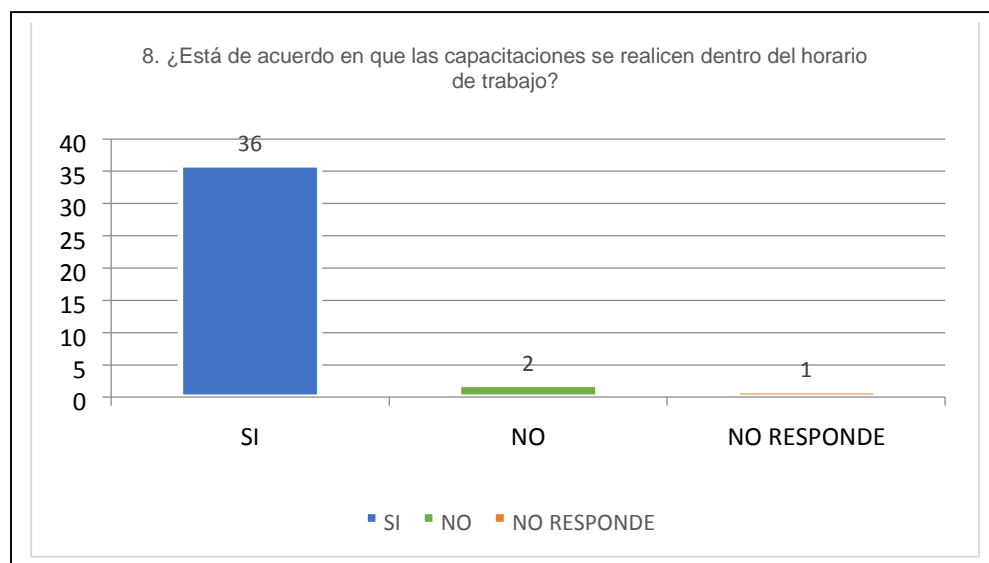


Nota. Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la DIAN Palmira. Mayo 2016.

Pregunta 8. ¿Está de acuerdo en que las capacitaciones se realicen dentro del horario de trabajo?

Rpta. El 92% de los empleados consideran que las capacitaciones deben realizarse en los horarios laborales, el 5% de los funcionarios no están de acuerdo y el 3% no responde. Al implementar como estrategia la realización de las capacitaciones dentro de la jornada laboral, la entidad no afecta el tiempo de descanso del funcionario y posibilita su desarrollo profesional con resultados no solo en el aprendizaje sino en las habilidades y destrezas que apoyan el liderazgo individual y colectivo.

Gráfica 8 Realización de las capacitaciones en horario laboral.



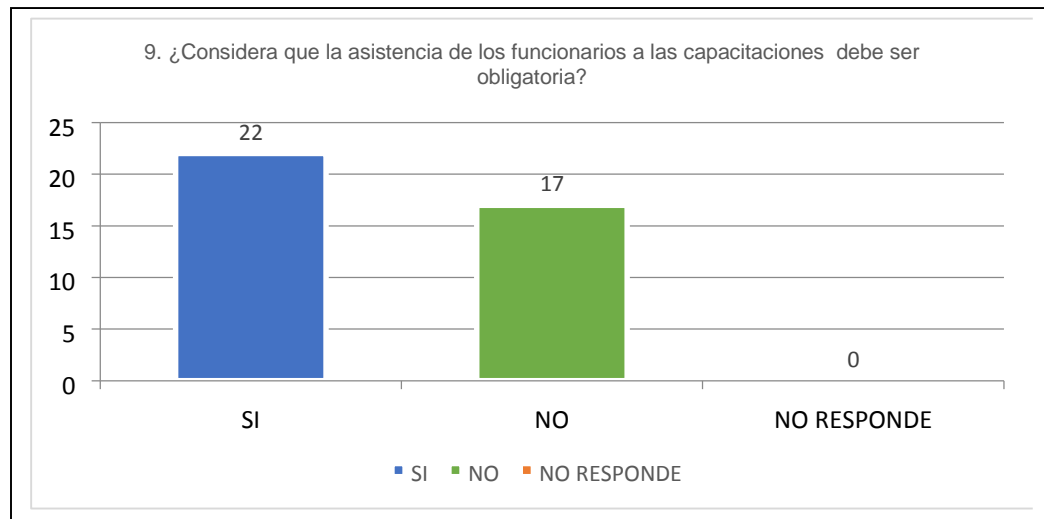
Nota. Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la DIAN Palmira. Mayo 2016.

Pregunta 9. ¿Considera que la asistencia de los funcionarios a las capacitaciones debe ser obligatoria?

Rpta. Los resultados arrojados en relación a la obligatoriedad de las capacitaciones son del 56% a favor y el 44% en contra. Para la entidad es beneficioso que la mayoría de los funcionarios recuerden que las capacitaciones son de carácter obligatorio, ya que en este sentido la Entidad no tendría que dar cumplimiento al artículo 5° del Decreto 1127 de 1991 que regula la asistencia obligatoria de los empleados a las actividades programadas por la Empresa. La minoría que afirma lo contrario, representa una

oportunidad en la Entidad para ejecutar acciones de concienciación y evitar tener que amonestar por la inasistencia del empleado a las jornadas de capacitación.

Gráfica 9: Asistencia obligatoria de los funcionarios a las capacitaciones.

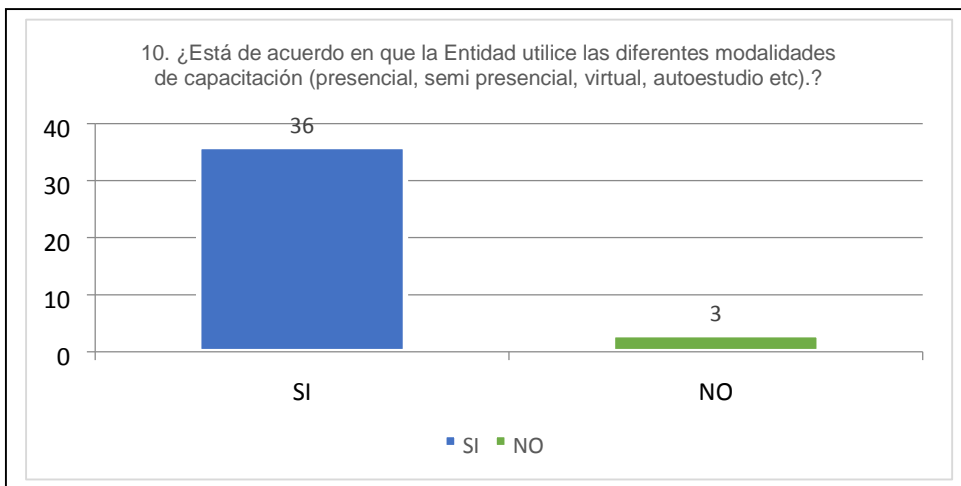


Nota. Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la DIAN Palmira. Mayo 2016.

Pregunta 10. ¿Está de acuerdo en que la entidad utilice las diferentes modalidades de capacitación (presencial, semi-presencial, virtual, autoestudio, otras)?

Rpta. El 92% de los empleados ha respondido positivamente ante el uso de todas las modalidades de capacitación. Desde ésta perspectiva es ventajoso para la organización acompañar las actividades académicas no solo con instrumentos tradicionales sino también con la aplicación de las TIC's como herramienta funcional para responder al actual mercado. El 8% de los empleados que manifiesta lo contrario, establece un desafío para la Entidad frente al cómo hacer ver a los empleados los cambios de una manera positiva y proactiva.

Gráfica 10. Uso de las diferentes modalidades de capacitación.

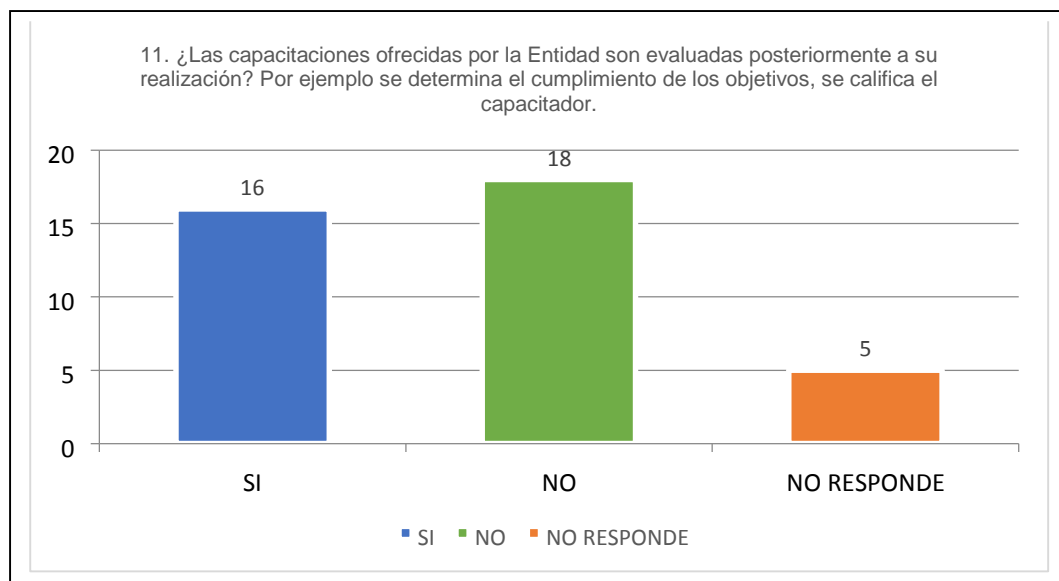


Nota. Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la DIAN Palmira. Mayo 2016.

Pregunta 11. ¿Las capacitaciones ofrecidas por la Entidad son evaluadas posteriormente a su realización?

Rpta. El 41% de los funcionarios considera que las capacitaciones son evaluadas posteriormente a su realización. El 46% consideran que no y el 13% no responden. El resultado general señala que se debe tomar acciones correctivas toda vez que la evaluación de impacto de las capacitaciones debe acompañar siempre la ejecución y los resultados de las actividades educativas, ya que sin lugar a dudas medir el impacto de la formación y la capacitación en los servidores representa una oportunidad para retroalimentar el sistema y medir los resultados organizacionales.

Gráfica 11. Evaluación de las capacitaciones realizadas.

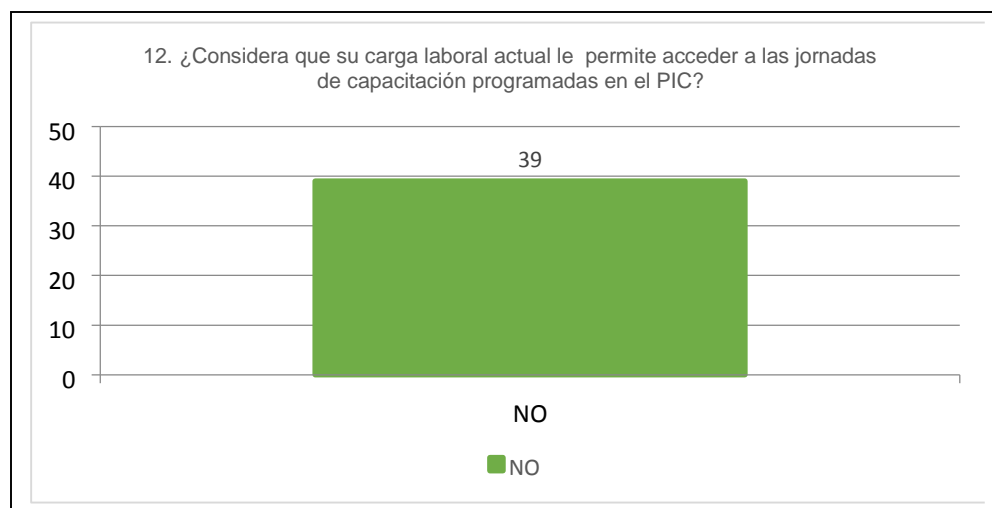


Nota. Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la DIAN Palmira. Mayo 2016.

Pregunta 12. ¿Considera que su carga laboral actual le permite acceder a las jornadas de capacitación programadas en el PIC?

Rpta. El 100% de los empleados señala que su carga laboral dado el cumplimiento de carácter prioritario de sus funciones, no le permite acceder a las jornadas de capacitación. En virtud de este hecho la administración debe contemplar y evaluar la carga laboral en la formulación de las actividades educativas del PIC y organizarlas de tal manera que se garantice la asistencia de los funcionarios a las actividades; toda vez que debe ser coherente y estar orientado a la generación de beneficios conjuntos.

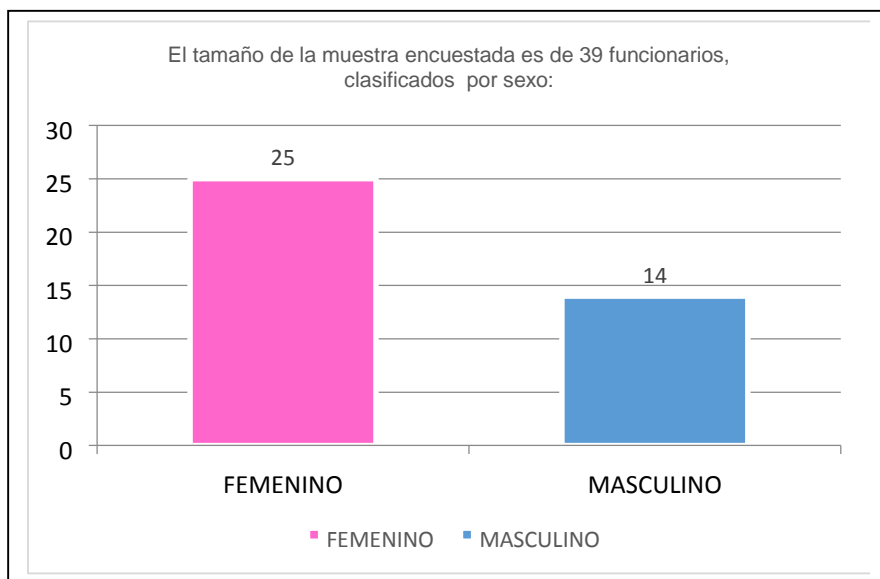
Gráfica 12. Evaluación de la carga laboral.



Nota. Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la DIAN Palmira. Mayo 2016.

Gráfica 13. Clasificación de los encuestados por sexo.

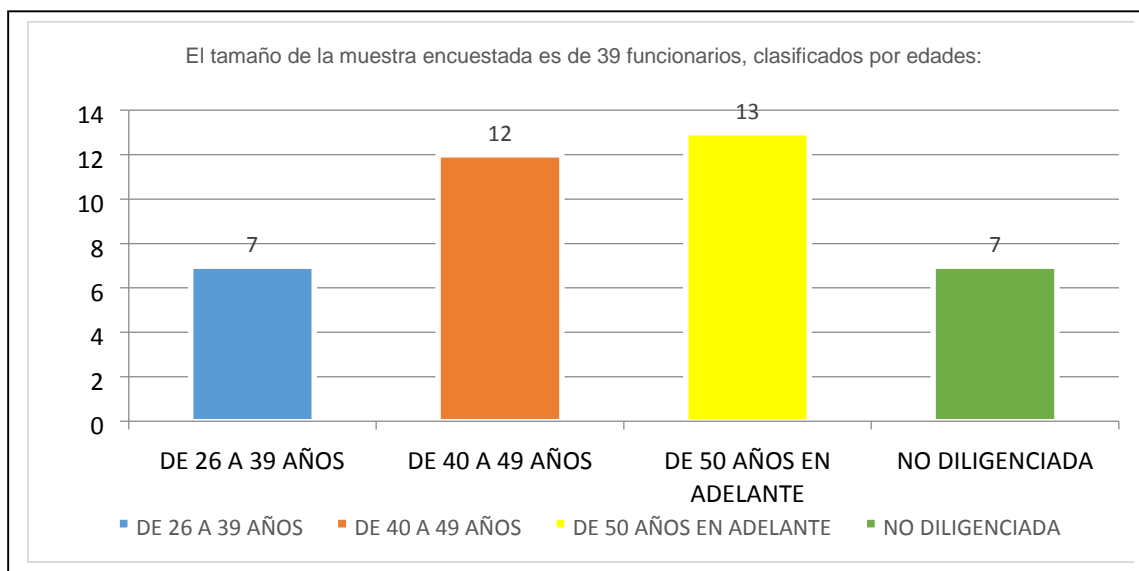
El 64% de los empleados corresponden al sexo femenino y el 36% corresponden al sexo masculino.



Nota. Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la DIAN Palmira. Mayo 2016.

Gráfica 14. Clasificación de los encuestados por edad.

El 33.33% de los encuestados se encuentran en el rango de 50 años en adelante, el 30.76% están entre 40-49 años, el 18% en el rango de 26-39 años y el 18% restante no responde a la pregunta.



Nota. Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la DIAN Palmira. Mayo 2016.

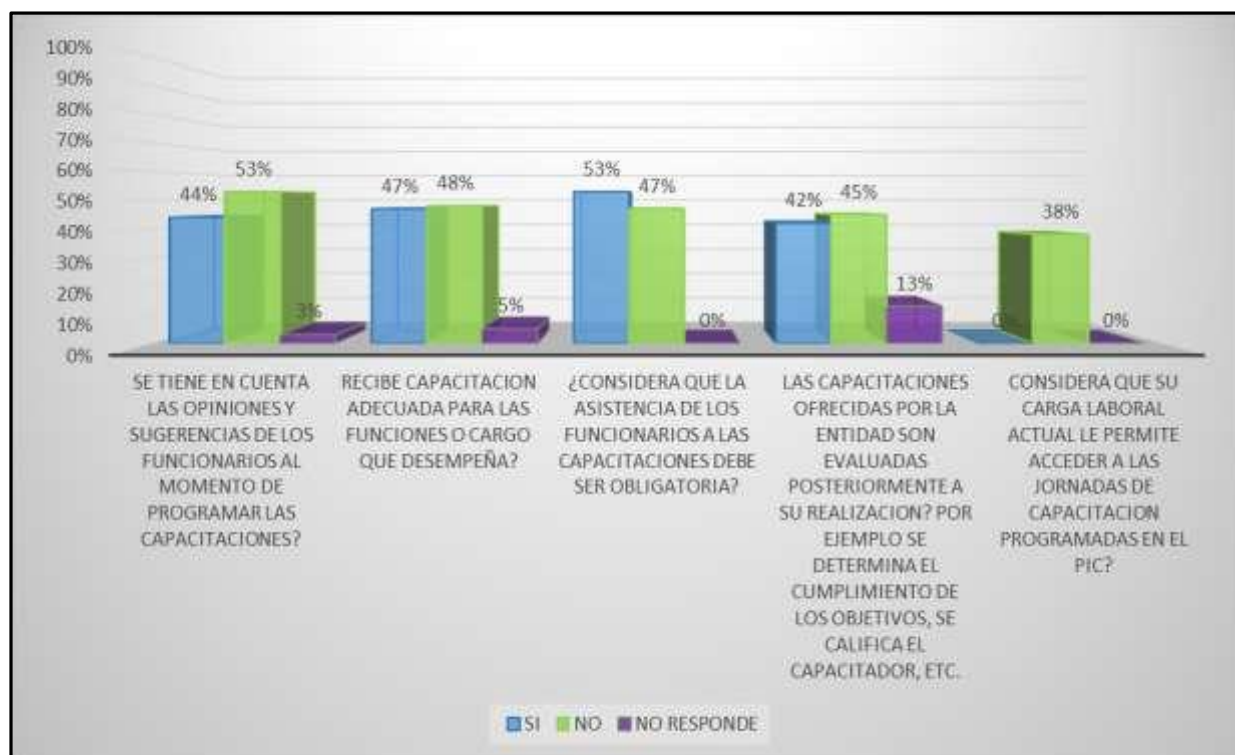
4.2. Análisis de datos.

Los resultados obtenidos permiten determinar las siguientes problemáticas o hallazgos:

- La asistencia promedio de funcionarios a las once (11) jornadas de capacitaciones fue de dieciocho (18) personas, cuando la convocatoria se hace para los 82 funcionarios de la Seccional. Por lo tanto, la asistencia promedio es tan solo del 22%.
- El 54% de los encuestados afirma que la Entidad no tiene en cuenta sus opiniones y sugerencias al momento de programar las capacitaciones.
- El 49% de los encuestados recibe capacitación adecuada y el mismo porcentaje considera que no la recibe.

- El 54% de los encuestados están de acuerdo en que la asistencia a las capacitaciones debe ser obligatoria.
- El 45% de los encuestados afirma que posterior a las capacitaciones no se realiza la evaluación de impacto.
- El 100% de los encuestados afirma que la carga laboral que tienen les impide asistir a las capacitaciones.

Gráfica 15.
Problemáticas o hallazgos identificados en la investigación.



Nota. Fuente: Elaboración propia Grupo: 31 Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano. UNAD, Mayo 2016.

CAPITULO 5. CONCLUSIONES

5.1. Resumen de Hallazgos.

La investigación realizada permite determinar que los principales hallazgos o problemáticas identificadas en el programa de capacitación de la DIAN Seccional Palmira, son:

- La asistencia de los funcionarios a las jornadas de capacitación es muy baja (22%) y la causa principal es la carga laboral que tiene los empleados. Además, la Entidad no da cumplimiento a las obligaciones de los empleados con respecto a la Capacitación (Artículo 12, Decreto 1567 de 1998) dentro de las que se determina la participación en las actividades de capacitación para las cuales haya sido seleccionado y rendir los informes correspondientes a que haya lugar.

- Las opiniones y sugerencias de los funcionarios no son tenidas en cuenta para la programación de las capacitaciones, por lo tanto, la Entidad no está cumpliendo con uno (1) de los cuatro (4) principios rectores de la capacitación que es la 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, tomado del PIC*). Situación que conlleva a que las capacitaciones recibidas por los funcionarios no sean las más adecuadas. - Los programas de capacitación no reciben la evaluación de impacto, la cual permite medir

los resultados obtenidos como consecuencia de la asistencia a los programas de capacitación y determinar el cumplimiento de los objetivos.

Partiendo de estos hallazgos se da respuesta al problema de la investigación planteado en el Capítulo 1 ¿Cuáles son los factores que impactan negativamente en la asistencia de los funcionarios de la DIAN Seccional Palmira a las capacitaciones programadas en el PIC durante el primer trimestre del 2016?

Rpta. Los factores que impactaron negativamente la asistencia de los funcionarios de la DIAN Seccional Palmira a las capacitaciones programadas en el PIC durante el primer trimestre del 2016 son: La carga laboral que tienen los funcionarios, el incumplimiento de los funcionarios a su obligación de asistir a las capacitaciones y la formulación de capacitaciones no acordes a las necesidades de los funcionarios debido a que estos no participan activamente en la gestión del PIC.

Cabe mencionar que la Entidad no realiza la evaluación de impacto a los programas de capacitación, por lo tanto, no puede determinar con certeza si cumple con la Gestión del Conocimiento.

5.2. Formulación de Recomendaciones.

Con base en los resultados obtenidos en la investigación, se formula la siguiente recomendación a la Entidad:

- Garantizar el desarrollo de competencias laborales de sus funcionarios a nivel individual y de equipo, de tal forma que se mejoren los resultados en los procesos y se cumplan las metas institucionales. Situación que se logra en gran medida con la

implementación de un programa de capacitación acorde a las necesidades reales de conocimiento de sus funcionarios, para lo cual se sugiere tener en cuenta no solo las falencias identificadas en la evaluación de desempeño sino también las opiniones de los funcionarios y los resultados obtenidos en la evaluación de impacto realizado a cada uno de los programas de capacitación ejecutados.

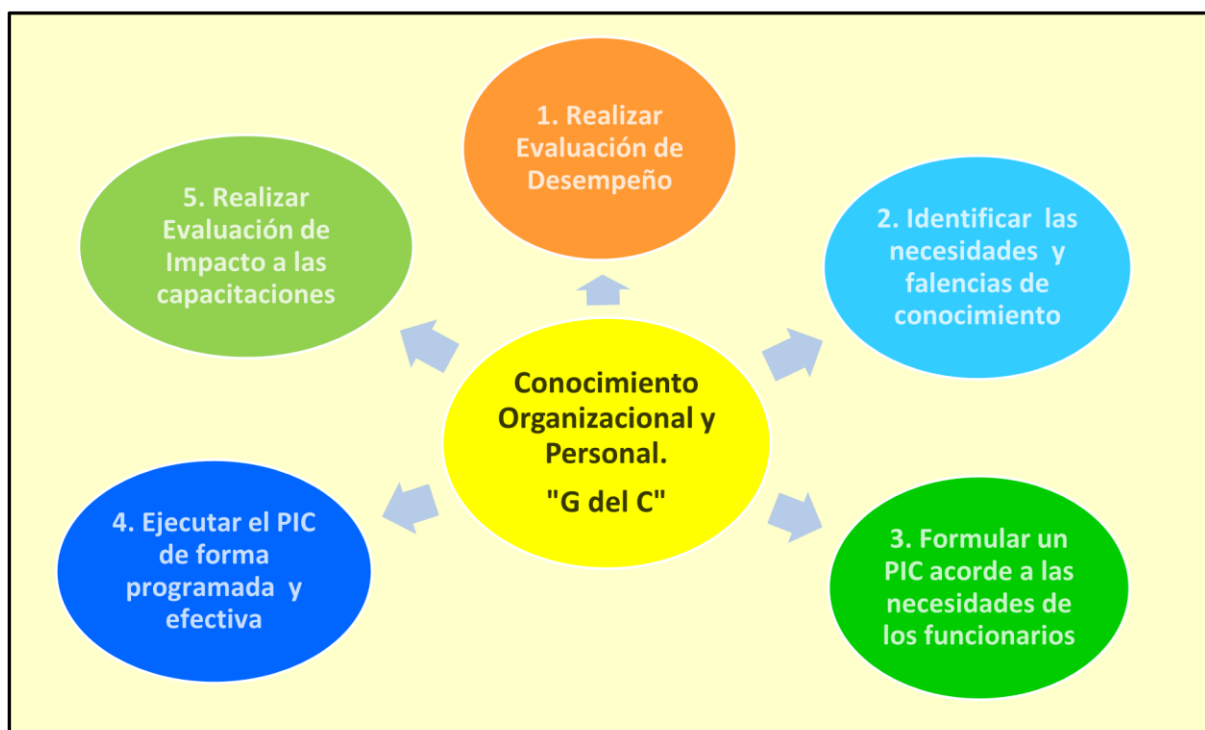
5.3. Propuesta.

Teniendo en cuenta los resultados anteriores, se plantea el siguiente Modelo Estratégico Integral con énfasis en Gestión del Conocimiento para los procesos de capacitación en la DIAN Seccional Palmira y articulado a la Evaluación del Desempeño.

Así:

Gráfica 16.

Propuesta de Modelo Estratégico Integral.



Nota. Fuente: Elaboración propia Grupo: 31 Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano – UNAD, Mayo 2016.

5.3.1. Realizar Evaluación de Desempeño.

En esta evaluación se deben integrar aquellos elementos importantes para la eficiencia organizacional y el desarrollo integral de los funcionarios, tales como: Misión, visión, objetivos estratégicos, competencias genéricas institucionales, conocimientos específicos, habilidades y destrezas. Para evitar obstáculos, temores, resistencia y poca imparcialidad durante la evaluación, se propone que esta sea ejecutada por una organización externa a la Entidad, como, por ejemplo: La ESAP (Escuela Superior de Administración Pública), el DNP (Departamento Nacional de Planeación) o una consultora particular. Cabe mencionar que los lineamientos de la evaluación son responsabilidad de la Dirección General de la DIAN.

CALIFICACION DEL DESEMPEÑO			
Puntaje obtenido:		Rango de la calificación.	
OBSERVACIONES DEL EVALUADO		OBSERVACIONES DEL EVALUADOR	
Nombre:		Nombre:	
Firma del evaluado:		Firma del Evaluador:	

Nota. Fuente: Elaboración propia Grupo: 31 Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano – UNAD, Mayo 2016.

5.3.2. Identificar las necesidades y falencias de conocimiento.

A partir de los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño, se identificarán las necesidades y falencias de conocimiento en los funcionarios de la Seccional Palmira y complementado con las nuevas necesidades que surgen en el cumplimiento de los objetivos misionales de la Entidad.

5.3.3. Formular el Plan Institucional de Capacitación.

Este PIC debe ser acorde a las necesidades y falencias de conocimiento que se identificaron, priorizando las de mayor relevancia o importancia pero teniendo en cuenta

también las opiniones y sugerencias de los funcionarios para que las jornadas de capacitación sean realmente productivas en materia de conocimiento.

5.3.4. Ejecutar el PIC de forma programada y efectiva.

Se deben tener en cuenta los factores que impiden la asistencia de los funcionarios a estas como la carga laboral. Para lo cual se sugiere implementar estrategias como la jornada de atención al cliente en horario continuo y poder dedicar parte de la tarde a la capacitación masiva de los funcionarios, o disminuir la carga laboral a los funcionarios cuando la capacitación es específica para una dependencia.


5.3.5. Realizar evaluación de impacto.

Debe realizarse a cada uno de los programas de capacitación ejecutados para poder medir y determinar los resultados finales obtenidos en materia de conocimiento, competencias, habilidades y destrezas. Cabe mencionar que los indicadores de tipo cuantitativo resultan de gran importancia al momento de realizar esta evaluación, por lo que se sugiere a la Entidad hacer uso de ellos.

Por ejemplo, en la investigación se identificó que la asistencia a las capacitaciones programadas por la Seccional Palmira fue tan solo del 22% en promedio, indicador que es muy importante pues con una cobertura tan baja como esta, es difícil cumplir con los objetivos trazados por el PIC en materia de conocimiento.

Para su realización se propone el siguiente formato.

Tabla 6.
Formato para la Evaluación de Impacto.

		EVALUACIÓN DE IMPACTO				
Proceso: Gestión Humana		Fecha de Evaluación dd ____ mm ____ aa ____				
Objetivo: Medir el impacto de las actividades de aprendizaje del PIC y su aplicación en la cotidianidad de la práctica laboral y con ello lograr la mejora continua en la Gestión del Conocimiento de la DIAN – Seccional Palmira.						
Nombre de la Capacitación:			Capacitador:			
Variable	ITEM Impacto de la Capacitación	Escala de Valoración: A: Muy Bajo Impacto B: Bajo Impacto C: Alto Impacto D: Muy Alto Impacto				Descripción de las acciones de su labor en las que puede aplicar el impacto percibido
Calidad	1. En los servicios que presta o los productos que entrega.	A	B	C	D	
	2. En su desempeño laboral.	A	B	C	D	
	3. En su necesidad de capacitación respecto a las actividades que realiza.	A	B	C	D	
Eficiencia	4. En el adecuado uso de los recursos de su proceso y su actividad laboral.	A	B	C	D	
	5. En la aplicación pertinente a su actividad laboral.	A	B	C	D	
Eficacia	6. En el logro de los objetivos de los compromisos adquiridos en su rol de empleo.	A	B	C	D	
	7. En el cumplimiento de su plan de mejoramiento individual.	A	B	C	D	
	8. En los objetivos propuestos por el área.	A	B	C	D	
Efectividad	9. En el aumento de sus conocimientos y habilidades adquiridas.	A	B	C	D	
	10. En la mejora en el desarrollo de sus actividades diarias.	A	B	C	D	

	11. En la aplicación efectiva de sus labores diarias.	A	B	C	D	
Clima	12. En la motivación y compromiso en el desempeño de sus funciones.	A	B	C	D	
	13. En la oportunidad para mejorar el trabajo en equipo.	A	B	C	D	
Productividad	14. En la mejora de la productividad en su proceso y desempeño individual.	A	B	C	D	
General	15. En materia del contenido y metodología de la capacitación	A	B	C	D	
	16. En relación con el desempeño del instructor.	A	B	C	D	
	17. En relación con las herramientas y ayudas didácticas y de aprendizaje.	A	B	C	D	
Recomendación	18. Observaciones y recomendación es:					
Nombre del funcionario:			Cargo:			
División:			Rol del empleo:			

Nota. Fuente: Elaboración propia Grupo: 31 Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano – UNAD, Mayo 2016.

5.4. Análisis del diagnóstico de la situación actual.

Para realizar el análisis del diagnóstico de la situación actual se utiliza una de las herramientas administrativas más importantes que es la matriz DOFA, la cual permite hacer un diagnóstico real de la situación actual en materia de capacitación en la DIAN Seccional Palmira pues muestra con claridad los factores internos (debilidades, fortalezas) y externos (oportunidades, amenazas) desde una visión global e integral.

Tabla 7.
Matriz DOFA para el análisis de la situación actual

INTERNO		EXTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

<p>El Plan Institucional de Capacitación de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN es el conjunto flexible de programas y acciones educativas que respondan a las necesidades Institucionales. Dirigido a desarrollar y fortalecer las competencias de sus empleados públicos mediante la gestión del conocimiento, la estimulación de habilidades y la construcción colectiva de valores que permitan el mejoramiento en el logro de los objetivos de gestión, el desarrollo institucional y la consolidación de una cultura de servicio con responsabilidad social y sentido de lo público</p> <p>La Entidad tiene varias modalidades para que los funcionarios tomen las capacitaciones (Presencial, Semipresencial, Virtual y Autoestudio)</p> <p>Existen los recursos destinados a la capacitación.</p>	<p>El Plan Institucional de Capacitación PIC parece ser más un requisito para la Entidad, que un recurso o estrategia que permita generar conocimiento en sus funcionarios.</p> <p>La Entidad no tiene en cuenta las opiniones y sugerencias de los funcionarios al momento de programar las capacitaciones.</p> <p>Las capacitaciones ofrecidas por la Entidad no son evaluadas posteriormente a su realización.</p> <p>Existe sobre carga laboral que impide la asistencia masiva de los funcionarios a las capacitaciones.</p> <p>Las capacitaciones programadas no son acordes a los cargos y funciones desempeñadas.</p>	<p>Lo más importante en este punto es lo concerniente al Talento Humano, donde se debe generar un acercamiento con los funcionarios, dándoles la oportunidad de exponer sus puntos de vista y hacer aportes para el mejoramiento del proceso de capacitación.</p> <p>Garantizar el desarrollo de competencias laborales de los funcionarios a nivel individual y de equipo, de tal forma que se mejoren los resultados en los procesos y se cumplan las metas institucionales.</p> <p>Identificar las necesidades y falencias de conocimiento en los funcionarios</p> <p>Priorización de las necesidades de capacitación.</p>	<p>La resistencia que existe por parte de los funcionarios para asistir a las capacitaciones programadas.</p> <p>La afectación de las funciones y obligaciones laborales por asistir a las capacitaciones.</p>
---	---	---	--

Nota. Fuente: Elaboración propia Grupo: 31 Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano – UNAD, Mayo 2016.

5.5. Plan de acción para la implementación de la propuesta.

Tabla 8.

Propuesta del plan de acción.

Proceso	Metodología	Actividades	Responsable	Recursos
Evaluación de desempeño	Valoración de la formación y capacitación recibida durante el primer trimestre del 2016, y los componentes comportamentales que evalúan la actitud del funcionario frente a su formación, toda vez que los procesos formativos bien consolidados dan cuenta de una fuerte influencia positiva en el conjunto de factores del desempeño individual y colectivo de los funcionarios.	<ul style="list-style-type: none"> - Definir los formatos para la evaluación de acuerdo a los roles y funciones de los puestos o cargos. - Ejecutar la evaluación a cada uno de los 82 funcionarios. 	<ul style="list-style-type: none"> - De la formulación: Dirección General de la Entidad. - De la ejecución: Organización externa a la Entidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Humanos y técnicos por parte de la Entidad para formular la evaluación de desempeño a aplicar. - Financieros para contratar una organización externa que ejecute la evaluación.

<p>Identificación de falencias y necesidades de conocimiento</p>	<p>Contrastar los resultados obtenidos en la Evaluación de desempeño, con las competencias (genéricas y específicas), habilidades, destrezas y conocimiento requerido en la Entidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tabular y evaluar los resultados de desempeño obtenidos por los funcionarios de acuerdo a sus cargos o roles. - Identificar las falencias o necesidades, determinando si son de carácter grupal u obedecen a casos particulares. - Recopilar las opiniones y sugerencias de los funcionarios respecto a los programas de capacitación. Se sugiere utilizar la encuesta virtual como método. 	<p>Subdirección de Gestión Humana Seccional Palmira</p>	<p>Humanos y técnicos por parte de la Entidad para identificar falencias y necesidades de conocimiento.</p>
<p>Formulación del PIC</p>	<p>Establecer por escrito los programas de capacitación que se realizarán para los funcionarios de la Seccional Palmira en un periodo de tiempo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Priorizar las necesidades de conocimiento de acuerdo a su importancia o necesidad. - Revisar las políticas en materia de capacitación impartidas por el Gobierno Nacional. - Establecer el cronograma de capacitación con las actividades a realizar en cada jornada, las fechas de ejecución, el horario y duración, los funcionarios convocados para asistir. 	<p>Comité de capacitación y estímulos de la Entidad.</p>	<p>Humanos y técnicos por parte de la Entidad para formular el PIC.</p>

<p>Ejecución el PIC</p>	<p>Gestión del conocimiento a partir del Modelo SECI (Nonaka y Takeuchi)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Notificar con ocho (8) días de anticipación a los funcionarios que deben asistir a capacitación para que puedan programar sus actividades. - Verificar que los funcionarios asistan y participen activamente de las capacitaciones. - Evaluar que los recursos requeridos estuvieron acordes a las necesidades. Ejemplo: Equipos, auditorio, sonido, capacitador, horario, duración, etc. 	<p>Subdirección de Gestión Humana Seccional Palmira</p>	<p>Humanos y técnicos por parte de la Entidad para ejecutar los programas de capacitación formulados.</p>
<p>Evaluación de Impacto</p>	<p>Aplicación de la evaluación de impacto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar la reacción o satisfacción de los participantes para determinar si la capacitación cumplió con sus expectativas y la temática fue pertinente. - Analizar el aprendizaje para determinar si hubo transferencia de conocimiento. - Analizar la transferencia del nuevo aprendizaje en el sitio de trabajo, una capacitación resulta de escaso valor si no mejora el desempeño laboral. 	<p>Subdirección de Gestión Humana Seccional Palmira</p>	<p>Humanos y técnicos por parte de la Entidad para realizar la evaluación de impacto.</p>

		- Analizar el impacto de la formación para identificar los		
		beneficios de la capacitación en los funcionarios y la Entidad.		

Nota. Fuente: Elaboración propia Grupo: 31 Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano – UNAD, Mayo 2016.

5.6. Cronograma de actividades.

Se presenta el cronograma para las actividades a realizar dentro del Modelo Estratégico Integral propuesto para la DIAN Seccional Palmira, mediante un Diagrama de Gantt, así:

Tabla 9.

Cronograma de actividades mediante diagrama de Gantt


Actividad/Duración	Meses (Año 2016)						
	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
Evaluación de desempeño							
Identificación de falencias y necesidades de conocimiento							
Formulación del PIC							
Ejecución el PIC							
Evaluación de Impacto							

Nota. Fuente: Elaboración propia Grupo: 31 Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano – UNAD, Mayo 2016.

5.7. Integración del modelo SECI (Nonaka y Takeuchi) a los programas de capacitación.

Tabla 10.
Modelo SECI Gestión del Conocimiento

CONVERSIÓN DEL CONOCIMIENTO Modelo SECI (Nonaka y Takeuchi)	
¿Cómo se logra?	
<p>Socialización: De tácito a tácito</p> 	<p>Se debe establecer un dialogo con los funcionarios, donde exista un intercambio de opiniones respecto a la inasistencia a las capacitaciones brindadas por la entidad, donde ellos expresen cuáles son las insuficiencias que más han frenado el desarrollo de las capacitaciones.</p> <p>Estrategia de mejora: Proponer ideas para generar una estrategia que permita disminuir la inasistencia de los funcionarios a las capacitaciones programadas en el PIC.</p>
<p>Exteriorización: De tácito a explícito</p> 	<p>Recopilación de las ideas expuestas por los funcionarios, de las falencias que ellos consideran que son la causa de inasistencia a las capacitaciones.</p> <p>Estrategia de mejora: Elaborar una propuesta de mejoramiento de acuerdo a las ideas expuestas por los funcionarios.</p>
<p>Combinación: De explícito a explícito</p> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Socializando la propuesta de los funcionarios respecto a la programación de las capacitaciones, con el fin de intercambiar esta información, aplicarla y retroalimentarla. 2. Fortaleciendo en un solo concepto todos los aportes hechos por los funcionarios de otras direcciones seccionales, pretendiendo que la Entidad tenga los testimonios suficientes para corregir el procedimiento que se está implantando para las capacitaciones.

	<p>Estrategia de mejora: Además de las capacitaciones que ofrece la entidad, dar la oportunidad que los funcionarios propagan otras alternativas.</p>
<p>Interiorización: De explícito a tácito</p> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proporcionando a los funcionarios un nuevo plan de capacitaciones donde se vean incluidas todas aquellas propuestas hechas por ellos y así ellos puedan interiorizar los cambios y modificaciones hechas. 2. Documentando las nuevas propuestas para los procesos de capacitaciones. <p>Estrategia de mejora: Socializar con todos los funcionarios las nuevas propuestas planteadas, con el fin de que se empiecen a poner en práctica.</p>

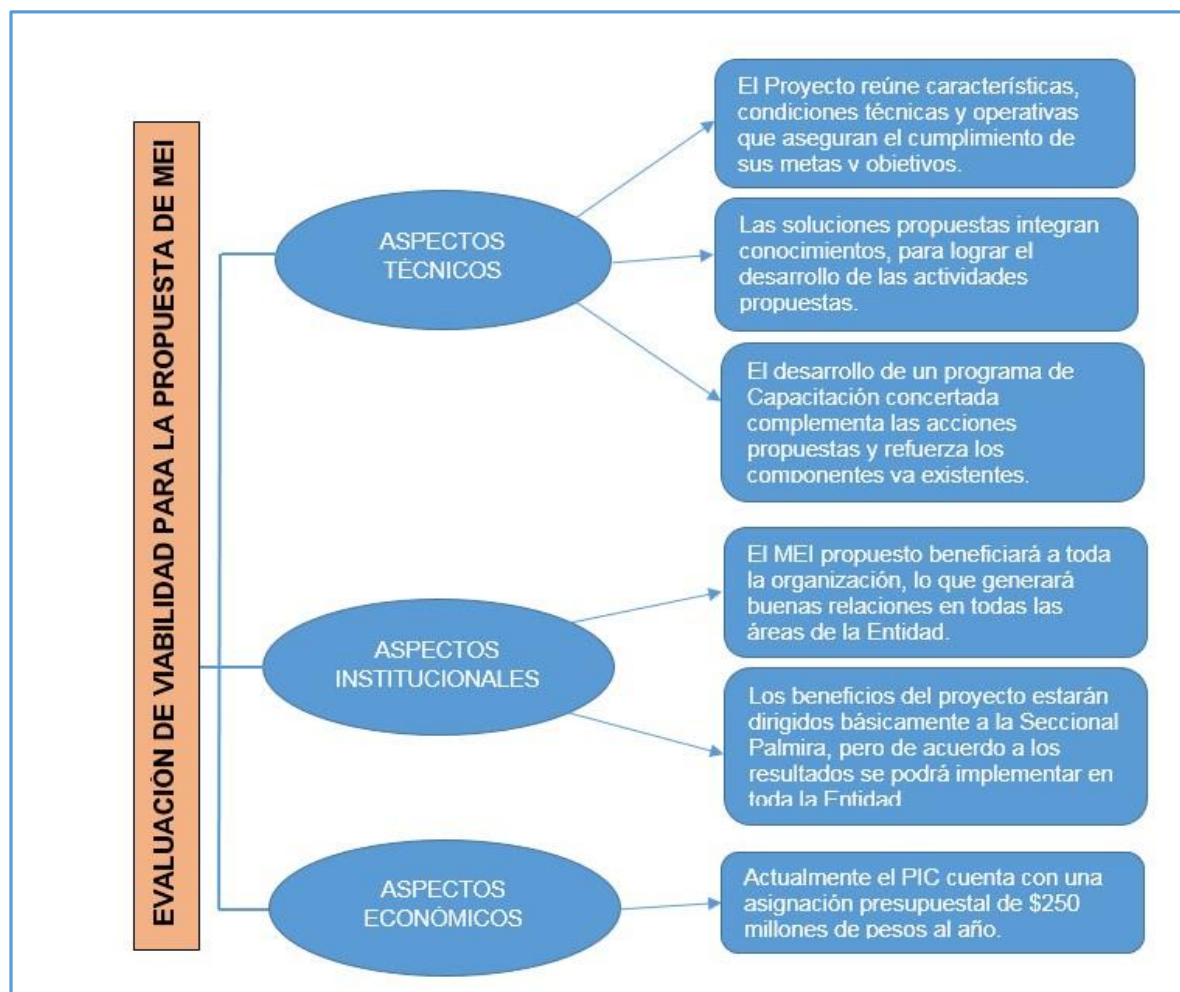
Nota. Fuente: Elaboración propia Grupo: 31 Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano – UNAD, Mayo 2016.

5.8. Evaluación de viabilidad de la propuesta.

Se presenta en el siguiente cuadro la viabilidad de la propuesta del Modelo Estratégico Integral para los procesos de capacitación en la DIAN Seccional Palmira, en el que se abordan los aspectos técnicos, institucionales y económicos. Así:

Gráfica 17.

Evaluación de viabilidad de la propuesta.



Nota. Fuente: Elaboración propia Grupo: 31 Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano – UNAD, Mayo 2016.

5.9. Presupuesto requerido para capacitación.

Se presenta los requerimientos en materia de recursos humanos, físicos y materiales para llevar a cabo la propuesta de capacitación que será ejecutada en un periodo de tiempo de tres (3) meses.

Tabla 11.
Presupuesto requerido para capacitación.

RECURSOS HUMANOS	VALOR UNITARIO	TOTAL UNIDADES	VALOR TOTAL
Honorarios capacitador área Aduanera	\$ 50.000	12	\$600.000
Honorarios capacitador área Tributaria.	\$ 50.000	12	\$600.000
Honorarios capacitador área Cambiaria.	\$ 50.000	12	\$600.000
Honorarios capacitador temas transversales de la Entidad.	\$ 50.000	12	\$600.000
RECURSOS FÍSICOS	VALOR UNITARIO	TOTAL UNIDADES	VALOR TOTAL
Alquiler de auditorio (incluye sillas y mesas)	\$200.000	15	\$3'000.000
RECURSOS MATERIALES	VALOR UNITARIO	TOTAL UNIDADES	VALOR TOTAL
Alquiler de medios audiovisuales (computador, proyector, equipo de audio y sonido)	\$100.000	15	\$1'500.000
Materiales de formación (Papelería, lapiceros, impresión de documentos, memorias, etc.)	\$2.500	246	\$615.000
Refrigerio	\$4.000	246	\$984.000
VALOR TOTAL DE LOS RECURSOS			\$8.499.000
Imprevistos (10% sobre el valor)			\$849.900
PRESUPUESTO REQUERIDO			\$9.348.900

Nota. Fuente: Elaboración propia Grupo: 31 Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano – UNAD, Mayo 2016.

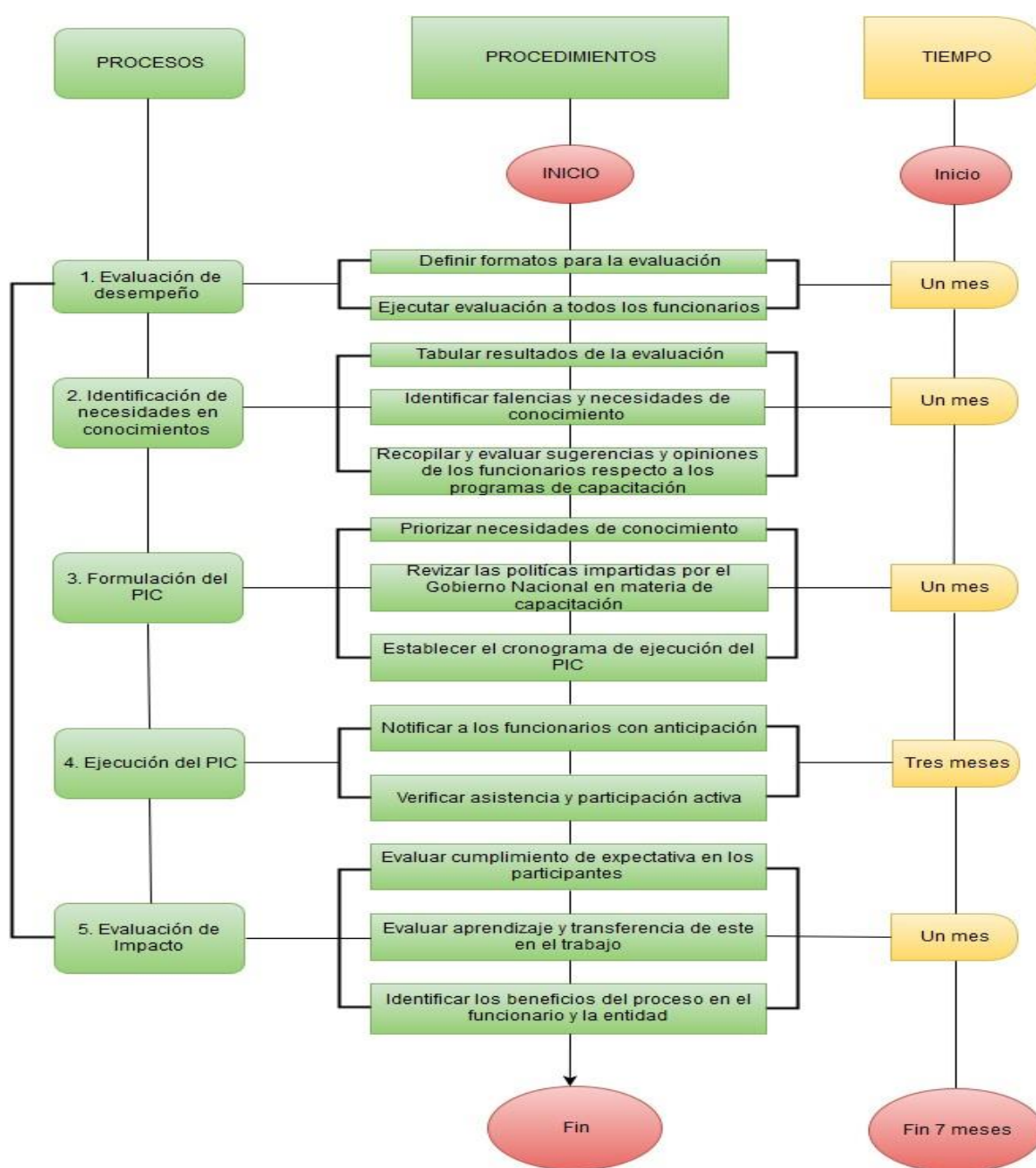
Los cálculos del presupuesto requerido para la capacitación están realizados bajo las siguientes condiciones:

- Una capacitación mensual específica para cada dependencia (Aduanera, Tributaria y Cambiaria) con duración de cuatro (4) horas para cada jornada.
- Dos capacitaciones mensuales sobre temas transversales de la Entidad (Ejm: comunicación asertiva, servicio al cliente, trabajo en equipo, etc.) con duración de dos (2) horas para cada jornada.
- Los materiales para formación están calculados en \$2.500 por cada asistente, los cuales se entregarán una vez al mes para cada uno de los 82 funcionarios de la Seccional Palmira.
- Los refrigerios están calculados en \$4.000 por cada asistente, los cuales corresponden aproximadamente a una entrega por mes para cada uno de los 82 funcionarios de la Seccional Palmira.

5.10. Diagrama de proceso del Modelo Estratégico Integral propuesto.

Gráfica 18.

Diagrama de proceso del MEI.



Nota. Fuente: Elaboración propia Grupo: 31 Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano – UNAD, Mayo 2016.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abramo, L. (1997) *Políticas de capacitación y gestión de la mano de obra en un contexto de modernización productiva*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social –ILPES, Santiago de Chile. Recuperado de:

<http://staging2.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/novick/pdf/novabram.pdf>.

Acevedo, A., Herazo, P. Jiménez, M. y Martínez, E. (2015) *Diseño de un plan de capacitación para la cooperativa ASOBANARCOP, a partir de la evaluación de desempeño por competencias*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD.

Colombia. Recuperado de:

<http://repository.unad.edu.co/handle/10596/5351>

Amezcu, M. (2000) *El Protocolo de Investigación*. En Antonio Frías Osuna, *Salud Pública y educación para la salud*. Barcelona: Masson, pág. 189-199.

Arias, F. (1999) *El proyecto de Investigación, guía para su elaboración* (3ra Ed.)

Caracas, Venezuela: Episteme.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA (2015) *Plan*

Institucional de Capacitación PIC 2015, Grupo de Gestión Humana. Bogotá, Colombia. Recuperado de:
<https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/529196/2454.pdf/502d084709a8-49a2-b39e-e0eb70dda183>

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA (2016) *Guía para la formulación del plan institucional de capacitación del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP)*, Grupo de Gestión Humana. Bogotá, Colombia.

Recuperado de:

http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrive_publicaciones?no=1034

DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES DIAN (2011) *Evaluación de Desempeño 2010-2011*, Coordinación Escuela de Impuestos y Aduanas Nacionales- Subdirección de Personal. Bogotá, Colombia. Recuperado de:

http://www.dian.gov.co/descargas/Rendicioncuentas/Informe_Evaluacion_Desempeno.pdf

DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES DIAN (2011) *Código de Buen Gobierno y de Ética- CG-IC-0001*, Proceso Inteligencia Corporativa- Dirección de Gestión Organizacional. Bogotá, Colombia. Recuperado de:

http://www.dian.gov.co/descargas/Buen_Gobierno/Codigo_Buen_Gobierno_Etica_V3.pdf

DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES DIAN (2011) *Memorando 359 de 31 de diciembre de 2015, Plan Institucional de Capacitación – PIC 2016.*

Subdirección de Gestión de Procesos y competencias Laborales y Subdirección de

Personal. Bogotá, Colombia. Recuperado de:

<http://diannet.dian.gov.co/f>

ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESAP (2004) *Plan*

Institucional de Capacitación, Guía para su evaluación. Colombia. Recuperado de:

<http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/guia%20para%20evaluar%20los%20plaes%20institucionales%20de%20capacitaci%C3%B3n.pdf>

González, N. y Patiño, H. (2011) *Modelo de capacitación para el personal administrativo de la Fundación Universitaria del Área Andina, seccional Pereira.*

Trabajo de Grado, Universidad Tecnológica de Pereira. Colombia. Recuperado de:

<http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/2567/1/6583124G643.pdf>

Insuasti, G., Villota, L., Pantoja, L., Benavides, C. y González, M. (2015) *Modelo estratégico integral para los procesos de selección, capacitación y evaluación de desempeño en el área del talento humano.* Universidad Nacional Abierta y a

Distancia UNAD. Colombia. Recuperado de:

<http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/4851/5/36951620.pdf>

López, M., Cabrales, F. y Schmal, R. (2004) *Gestión del Conocimiento: Una Revisión*

Teórica y su Asociación con la Universidad. Encuentro Nacional de Escuelas y Facultades de Administración (ENEFA) Arica, Chile. Recuperado de:

[http://www.panorama.otalca.cl/dentro/2005-may/lopez\[1\].pdf](http://www.panorama.otalca.cl/dentro/2005-may/lopez[1].pdf)

Martínez, C. (2005) *Teoría avanzada de organización y gestión: análisis del desarrollo de competencias en Empresas Colombianas* (1ra Ed.). Universidad Nacional de

Colombia. Bogotá: Unibiblos. Recuperado de:

<http://www.cid.unal.edu.co/files/publications/CID20050404mateav.pdf>

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD (2013) *Modelo de creación del conocimiento en las organizaciones (Nonaka & Takeuchi)*. Bogotá, Colombia.

Recuperado de:

http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/EnLinea/leccin_1_modelo_creacin_del_conocimiento_en_las_organizaciones_nonaka_takeuchi.html

Vega, R., Torres, T. y Cerna, R. (2013) *Revisión documental acerca de la investigación evaluativa*, Contribuciones a las Ciencias Sociales. México. Recuperado de:

www.eumed.net/rev/cccsc/23/investigacion-evaluativa-politicas-publicas-mexico.html

ANEXOS

Formato de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la Seccional Palmira.

Encuesta para Funcionarios de la DIAN Seccional Palmira

Objetivo: Determinar la percepción que tienen los funcionarios respecto a los programas de capacitación realizados por la Entidad durante el primer trimestre del año 2016.

Fecha: D__ M__ A____

Sexo: M__ F__

Edad: ____ Años

Nivel de Formación: _____

Cargo: _____

Nº	Pregunta	Opciones de Respuesta		
		Si	No	No Responde
1	¿El Plan Institucional de Capacitación es acorde a las necesidades de conocimiento y competencias de los funcionarios de la Entidad?			
2	¿Se tienen en cuenta las opiniones y sugerencias de los funcionarios al momento de programar las capacitaciones?			
3	¿Considera tener los conocimientos, habilidades y competencias requeridas para cumplir con las funciones de su cargo?			
4	¿Recibe capacitación adecuada para las funciones o cargo que desempeña?			
5	¿Las capacitaciones realizadas por la Entidad son importantes, significativas y le aportan a su perfil laboral?			
6	¿Los funcionarios son notificados de la asistencia a las jornadas de capacitación con el tiempo necesario para programar sus actividades y poder asistir?			
7	¿Asiste únicamente a las capacitaciones que tienen que ver con su área de trabajo?			
8	¿Está de acuerdo en que las capacitaciones se realicen dentro del horario de trabajo?			
9	¿Considera que la asistencia de los funcionarios a las capacitaciones debe ser obligatoria?			
10	¿Está de acuerdo en que la Entidad utilice las diferentes modalidades de capacitación: ¿Presencial, semipresencial, virtual, autoestudio, otras?			

11	¿Las capacitaciones ofrecidas por la Entidad son evaluadas posteriormente a su realización? Por ejemplo, se determina el cumplimiento de los objetivos, se califica el capacitador, etc.			
12	¿Considera que la carga laboral actual le permite asistir a las jornadas de capacitación programas en el PIC?			

Nota. Fuente: Elaboración propia Grupo: 31 Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano – UNAD, Mayo 2016.

FICHA TÉCNICA

Título	Modelo estratégico integral para los procesos de capacitación en la DIAN seccional Palmira, con énfasis en gestión del conocimiento.
Autor	González Guzmán, Julián Andrés Hidalgo López, Dora Liliana Mosquera Ramírez, Hedith Maritza Perea Sinisterra, Hanina Offir Salazar Cedeño, María Fernanda
Asesor/director	María Erika Narváez Ferrín
Resumen	<p>El presente trabajo de investigación está orientado a determinar si los programas de capacitación que recibieron los funcionarios de la DIAN Seccional Palmira durante el primer trimestre del 2016, permitieron mejorar sus competencias laborales y contribuyeron a la Gestión del Conocimiento. Para lo cual se aplicó una encuesta a 39 funcionarios que correspondieron a la muestra dentro de la población total de 82 empleados que tiene la seccional.</p> <p>Posteriormente se plantea una propuesta de modelo estratégico integral para que la Entidad pueda lograr los objetivos propuestos en materia de capacitación, evaluación de competencias y gestión del conocimiento.</p>
Abstract	<p>The present work of investigation is oriented to determine if the programs of qualification that received the civil servants of the DIAN Seccional Palmira during the three- month period of the 2016, allowed to improve his labour competitions and contributed to the Management of the Knowledge. For which applied a survey to 39 civil servants that corresponded to the sample inside the total population of 82 employees that has the Seccional.</p> <p>Later it poses a proposal of integral strategic model so that the Entity can attain the aims proposed in matter of qualification, evaluation of competitions and management of the knowledge.</p>

Anexos	Formato de la Encuesta aplicada a los funcionarios de la DIAN Seccional Palmira.
Número Cédula	CC. 94.288.796
	CC. 66.659.565 CC. 39.308.057 CC. 66.944.689 CC. 29.541.415
Fecha	Mayo de 2016
Palabras Clave	DIAN, Plan Institucional de Capacitación, Gestión del Conocimiento, Investigación y Modelo Estratégico Integral.
Cobertura Regional	CEAD Palmira
Formato	PDF
Tipo Proyecto	Aplicado
Áreas conocimiento	Talento Humano, Gestión del Conocimiento