

MODELO DE CAPACITACIÓN Y COSTEO BASADO EN COMPETENCIAS PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD

Model Of Training And Its Financing For Administrative Personnel Of The Universidad Tecnológica De Pereira

RESUMEN

El objetivo fue proponer un modelo de capacitación basado en competencias y su costeo para el personal Administrativo de la Universidad Tecnológica de Pereira. Dicho modelo permitirá potencializar y desarrollar las competencias misionales y específicas.

El modelo desarrolla cinco fases así: detección de necesidades, programación, ejecución, evaluación y seguimiento. Se propuso un instrumento virtual para recoger las necesidades y para costear la capacitación que permitirá evaluar el costo-beneficio de la capacitación

La propuesta se integrara al sistema de gestión del Talento Humano por competencias de la Universidad para ser aplicado a todo el personal del área administrativa.

PALABRAS CLAVES: Capacitación, competencias, costeo, gestión del talento humano.

ABSTRACT

The objective was to propose a training model based on competences and its financing for the administrative personnel of the Universidad Tecnológica de Pereira. The above mentioned model will allow to promote and to develop the specific and mission competences.

The model develops five phases as follows: detection of needs, programming, execution, evaluation and follow up. A virtual instrument was proposed to gather the needs and to finance the training that will allow evaluating the cost-benefit of the training.

The proposal will integrate to the system of management of the Human Talent for competences of the University to be applied to the whole personnel of the administrative area.

KEY WORDS: Training, competences, financing, management of the human talent.

1. INTRODUCCIÓN

Las personas serán siempre el elemento fundamental de las organizaciones, ellas son la fuente de la inteligencia, del aprendizaje y por lo tanto del tipo y manejo que del conocimiento ellos hagan. Por lo anterior la administración del conocimiento debe ser una actividad altamente valorada y cuidadosamente planeada, la capacitación como estrategia central debe permitir impulsar, valorar y hacer competente al recurso humano.

La Universidad Tecnológica de Pereira, se viene preparando para asumir los retos que le incumben buscando siempre ser altamente competitividad en los nuevos escenarios. Desde la actualización del Plan de Desarrollo en el año 2001, se replanteó el objetivo 5 de Modernización Administrativa, que permite el

redireccionamiento del manejo del talento humano y sus acciones de vinculación, desarrollo y mantenimiento.

Actualmente la Universidad ha diseñado el modelo de la Gestión del talento humano basado en el desarrollo de las competencias. Es en este marco que el presente trabajo apunta a "Proponer un modelo de capacitación basado en Competencias para el personal Administrativo de la Universidad Tecnológica de Pereira", buscando aportar al cumplimiento de la normatividad sobre calidad y a su vez acercarse a la excelencia en la misión y objetivos institucionales.

El modelo de capacitación basado en competencias plantea cinco fases a tener en cuenta y son: El diagnóstico de necesidades de capacitación que estarían dadas por diferentes fuentes, entre ellas, la evaluación

OLGA LUCIA HURTADO C.

Magister Adm. de Dlo Humano y Organizacional
Profesor Catedrático
Escuela de Tecnología Industrial
Universidad Tecnológica de Pereira
olh@utp.edu.co

LUZ STELLA MONTOYA A.

M.Sc en Pedagogía y Desarrollo Humano.
M.Sc en Administración de Desarrollo Humano y Organizacional
Profesor Transitorio
Facultad de Educación
Universidad Tecnológica de Pereira
luzes@utp.edu.co.

LUZ DARY OSORIO Q.

M.Sc Dirección Universitaria Énfasis Finanzas
Especialista en Gestión Tecnológica
Profesora Catedrática
Universidad Tecnológica de Pereira
ldosorio@utp.edu.co

del desempeño desde las competencias tanto misionales como específicas, un segundo momento que sería la programación que implica clarificar los objetivos y criterios para el desarrollo, y definir el que, como, cuando, donde, quién etc. En tercer momento la implementación y ejecución de las acciones programadas, en cuarto momento la evaluación como elemento retroalimentador de cada uno de los momentos y de todo el proceso en general, y finalmente el seguimiento que permitirá conocer la trascendencia y el impacto de la capacitación.

Igualmente se propone el diseño de varias herramientas que permitan viabilizar el modelo como son instrumentos para la detección de necesidades, para el costeo de la capacitación y para la evaluación que permita retroalimentar toda las acciones de la capacitación y lograr conocer los aportes reales de ésta a los desarrollos y logros institucionales

2. MARCO TEÓRICO

El buscar desarrollo en las personas está estrechamente relacionado con la Educación. Educar que viene del latín educare significa extraer, sacar y en este caso traer del interior de las personas sus potenciales, por lo tanto todo proceso educativo ya sea desde la capacitación, la formación, el entrenamiento o el desarrollo, debe garantizar a las personas involucradas el ser lo que pueden ser, a partir de sus propias potencialidades, sean estas aprendidas o innatas.

Los enfoques modernos de desarrollo de personas utilizan la capacitación en las organizaciones desde un modelo planeado (capacitar como parte de una cultura), cuyo esquema intencional (educar a todas las personas) mantiene una actitud proactiva (anticipándose a las necesidades) con una visión a largo plazo (mirando hacia el futuro), y se basa en el consenso (las personas se consultan y participan).

Los modelos de capacitación basados en competencias recogen las anteriores exigencias, fomentan la innovación, perfeccionan las habilidades del trabajador y le permite aplicar permanentemente el conocimiento adquirido.

La capacitación es un proceso cíclico y continuo que consta de varios pasos o momentos según diversos autores así:

Para Gómez-Mejía (1998) el proceso de capacitación consta de tres fases:

- Fase 1. Determinación de las necesidades de formación*
- Fase 2. Desarrollo y aplicación del programa*
- Fase 3. Fase de evaluación*

Según Bohlander (2001) proponen un enfoque

sistemático de la capacitación que desarrolla cuatro fases:

- Fase 1. Evaluación de necesidades*
- Fase 2. Diseño del programa de capacitación*
- Fase 3. Implementar el programa de capacitación*
- Fase 4. Evaluación del programa de capacitación*

Para Llanos (2001) la capacitación consta de cinco pasos así:

- Paso 1. Detección de necesidades de capacitación.*
- Paso 2. Programación de la capacitación*
- Paso 3. Ejecución de la capacitación*
- Paso 4. Evaluación de la capacitación*
- Paso 5. Seguimiento de la capacitación*

Para el desarrollo de la Capacitación es indispensable tener claro los costos que tendrán las acciones a implementarse, por lo tanto, es indispensable conocer los elementos centrales para ser presupuestada.

En términos generales Costo “es un recurso que se sacrifica o al que se renuncia para alcanzar un objetivo específico y representa una porción del precio de adquisición de artículos, propiedades o servicios, que ha sido diferida o que todavía no sido aplicado a la realización de ingresos” .” Castillo (2005) página 3.

Los costos se clasifican según: el periodo de contabilidad (costos corrientes, previstos y diferidos), según la función que desempeñan (costos industriales, costos comerciales, costos financieros), según la forma de imputación de unidades de producto, así: costos directos, aquellos cuya incidencia monetaria en un producto o en una orden de trabajo puede establecerse con precisión (materia prima, jornales, etc.) y costos indirectos, aquellos que no pueden asignarse con precisión; por lo tanto se necesita una base de prorrateo (seguros, lubricantes).

Según el tipo de variabilidad, en: costos variables, son aquellos que cambian en su monto total, directamente con las fluctuaciones en el nivel de actividad dentro del rango relevante. El total varía en relación a los cambios en un factor de costos y costos fijos, son aquellos que periodo a periodo se mantiene constantes en su monto total, independiente de las fluctuaciones en el volumen de actividad dentro de un rango relevante. Como ejemplo se tienen; los salarios, los impuestos sobre la propiedad, los seguros y la depreciación de línea recta. El rango relevante puede ser el tiempo, por ejemplo por un año, el alquiler de instalaciones, costos semifijos y mixtos, son aquellos que no son fijos ni variables porque poseen las características de ambos.

3. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 Población: El modelo propuesto es para la aplicación de todos los empleados del área administrativa de la

Universidad Tecnológica, tanto los empleados Públicos y Oficiales de la planta de personal administrativa que cuenta en la actualidad con 350 funcionarios administrativos, distribuidos en los siguientes niveles: Ejecutivo, Directivo, Profesional, Técnico y Asistencial, cuyo proceso de vinculación es directamente por la Universidad, o a través de “empresas temporales”.

3.2. Instrumentos: El proceso como tal, se basa en la aplicación de varias herramientas desde un modelo sistémico que permite el desarrollo de las diferentes fases. Los instrumentos diseñados son: Instrumento para la recolección de las necesidades de capacitación que permita obtener el diagnóstico; y el Instrumento para el Costeo de la capacitación que permitirá conocer la inversión económica hecha por evento, por persona, por dependencia y globalizada en sus diferentes rubros y costos.

Dichas herramientas están diseñadas para que sean alimentados por cada jefe de área con las necesidades de capacitación teniendo en cuenta éstas, según se requiera fortalecer una o varias competencias, a su vez ser reportadas a la unidad de Gestión del Talento Humano, para que desde allí sea sistematizada la información que se requiere para la toma de decisiones.

3.3. Procedimiento

3.3.1 Diagnóstico actual. El comité de capacitación como ente rector de ésta y con el apoyo del área de Educación y formación de Bienestar universitario es quien gestiona la capacitación y establece el siguiente procedimiento para desarrollarla. Inicialmente las necesidades surgen del funcionario del área administrativa que sienta que requiere capacitación específica o técnica para el desempeño de su cargo, debe llenar un formato para hacer la solicitud (oficio elaborado por cada funcionario), este debe venir con el visto bueno de su jefe inmediato, con este aval es dirigida al comité de capacitación quien de acuerdo a las políticas aprueba o no.

Para la capacitación institucional la base de las necesidades es el último estudio sobre clima organizacional que hizo la institución en el 2003. a partir de los resultados globales y por dependencia que mide las 10 variables del clima, se determina en que capacitar y a quienes capacitar, esta determinación la toma el comité quien a su vez la comunica a la oficina de Bienestar Universitario para que programe los eventos correspondientes, Bienestar elabora la propuesta con el tema o temas solicitados lo presenta al comité para su aprobación, si la propuesta se aprueba igualmente es pasada al área financiera para su respectivo trámite y cargue al rubro de capacitación. La oficina de Educación y Formación de Bienestar es el encargado de coordinar la ejecución de la capacitación y su evaluación.

3.4 Modelo Propuesto

El modelo a plantear está direccionado bajo el enfoque de la planeación estratégica que permite mejorar, actualizar y fortalecer continuamente la operatividad. Esta propuesta es mirada desde autores como Llanos (2001), Chiavenatto (2004), quienes sugieren cinco pasos o momentos a ser desarrollados. El diagnóstico de necesidades, la programación, la ejecución, la evaluación y el seguimiento. Estos pasos son mirados como un Sistema en el cual hay entradas, procesamiento, salidas y retroalimentación.

El modelo a desarrollarse muestra en la figura 1 el cual está conformado por las siguientes fases así:

1. Diagnóstico de necesidades
2. Elaboración de la programación de la capacitación
3. Implementación y ejecución
4. Evaluación
5. Seguimiento

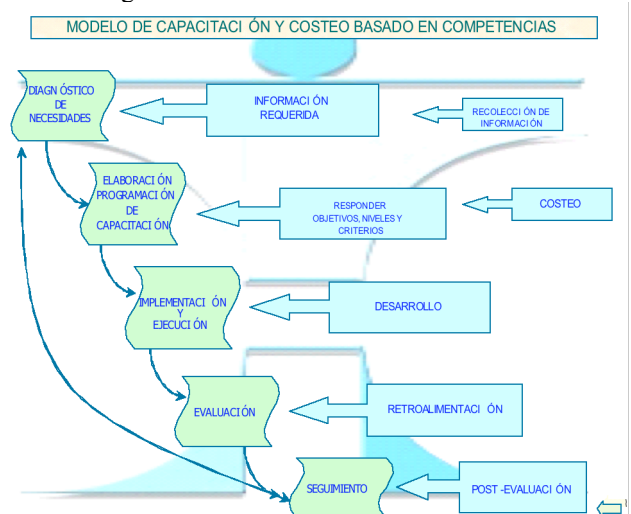


Figura 1. Modelo Propuesto

3.4.1 Diagnóstico De Necesidades.

En esta fase se estima la situación real en cuanto a las necesidades de capacitación o sea la diferencia entre la situación ideal y la actual. La adecuada detección de necesidades se constituye en el talón de Aquiles en la formación del Talento Humano, por lo tanto se debe poseer un procedimiento sistemático que garantice un diagnóstico objetivo y real.

En esta fase las fuentes de necesidades serán recogidas desde el resultado de la Evaluación del Desempeño por competencias, desde la selección del perfil por competencias, las necesidades reportadas por área y alineadas a las competencias, la formación postgraduada y el desarrollo de carrera con la promoción de los funcionarios.

Para lograr una adecuada recolección de las necesidades alineadas a competencias, un proceso sistemático de las mismas y un diagnóstico pertinente, se diseñó un

instrumento Fig 2.

La herramienta permite buscar el código (cedula) en la base de datos y arroja como resultado nombre completo, Dependencia, Cargo, Tipo de Vinculación. La opción para ingresar la necesidad detectada y el tipo de capacitación: Congreso, curso, seminario, taller, simposio, congreso, otros. Nombre de la capacitación, fecha que inicia, duración, modalidad: Interna ó Externa, ciudad y el tipo de competencia en el que se alinearía esta solicitud Competencia Misional y/o Específica.

Universidad Tecnológica de Pereira
Vicerrectoría Administrativa - gestión del Talento Humano
Necesidades de Capacitación

DATOS PERSONALES

Identificación: Dependencia:

Nombre: Cargo:

Tipo de solicitud: Evaluación del desempeño: Tipo de vinculación: Empresa temporal:
 Formación Postgrado: Jefe Inmediato: Orden de servicios:
 Planilla: Transitorio: Transitorio medio tiempo:

SOLICITUD CAPACITACIÓN

Capacitación temática:

Fecha de solicitud: Tipo de capacitación: Congreso Curso Seminario Curso virtual Simposio Taller

Fecha que inicia la capacitación: Certificado SI/NO:

Modalidad: Interna Externa

COMPETENCIAS

Misional	Comunicación efectiva	<input type="text"/>
	Trabajo en equipo	<input type="text"/>
	Servicio al usuario interno y externo	<input type="text"/>
	Desarrollar procesos con calidad	<input type="text"/>
Específica	Establecer relaciones interpersonales efectivamente	<input type="text"/>

Componentes de capacitación

Actitud (Ser)	<input type="text"/>	nivel requerido	<input type="text"/>
Aptitud (Saber)	<input type="text"/>	0	<input type="text"/>
Habilidad (Hacer)	<input type="text"/>	1	<input type="text"/>
		2	<input type="text"/>
		3	<input type="text"/>

Figura 2. Formato Recolección de Necesidades

3.4.2 Elaboración Programación de la Capacitación.

Consiste en una guía secuencial de acciones y estrategias sistematizadas estructuradas y jerarquizadas que tienen como objetivo satisfacer las necesidades detectadas en la etapa anterior y que se encuentra enfocadas a desarrollar o fortalecer las competencias (o sea el saber ser, el saber conocer, y el saber hacer) misionales y/o específicas que le permitan a los funcionarios cumplir efectivamente las funciones y responsabilidades de su cargo.

Para diseñar la programación se deben responder las siguientes preguntas:

Para qué capacitar? se plantean los objetivos y las conductas criterios por cada competencia a tener en cuenta en esta fase y que apuntan a los resultados esperados.

A cuántos capacitar? se refiere al número de participantes para capacitar

En qué capacitar? o sea los diversos temas solicitados que finalmente apuntan a una competencia misional o específica o ambas.

Dónde capacitar? es el sitio donde se va a desarrollar la capacitación puede ser en las propias instalaciones de la institución incluyendo el puesto de trabajo, o externo a la institución.

Cuándo capacitar? hace referencia a las fechas, días y horas específicas.

Cómo capacitar? es el tipo de capacitación o método a desarrollar pueden ser cursos, seminarios, talleres, simposio, conferencia, otros. En formación posgraduada: especialización, maestría, doctorado.

Con qué capacitar? son los recursos y estrategias didácticas. Igualmente incluyen la logística y recursos materiales salones, sillas, otros.

Cuánto hay que capacitar? Hace referencia al volumen, intensidad o duración de la capacitación.

Quién va a capacitar? se refiere al facilitador o persona que va a desarrollar el tema, es el elemento clave en la capacitación, debe sustentar experiencia y conocimiento en el tema, igualmente en metodología de enseñanza aprendizaje propias para adultos y para el desarrollo de competencias:

Costeo de la capacitación? se refiere a los recursos económicos que se requerirán para el desarrollo de la capacitación. Cuanto vale cada evento y cuanto vale todo el plan de capacitación?

Para determinar cuanto vale la capacitación se ha diseñado otra herramienta virtual que permite conocer los costos directos, indirectos, parciales y totales por cada uno de los rubros propios de la capacitación. Fig 3

Universidad Tecnológica de Pereira
Vicerrectoría Administrativa - Gestión del Talento Humano
Costeo de Capacitación Interna

Fecha Costeo: Fecha Curso:

Congreso Nacional de Docentes

Total Costo Capacitación: 3,339,600

1. Costo de Personal

	Valor Hora	Horas	Total
Coordinación Administrativa	20,000	20	400,000
Facilitadores (Internos o Externos)			100,000
Personal de Apoyo			
Aux Administrativo	50,000		
Digitadores	20,000		
Monitores	50,000		
Subtotal Personal de Apoyo			120,000
Total Costos de Personal			620,000.00

Figura 3. Herramienta para el costeo de la capacitación.

3.4.3 Implementación y Ejecución.

Implica propiamente el desarrollo de la programación, en esta fase es importante establecer una serie de controles administrativos y presupuestales.

Estos controles permiten la verificación de asistencias, horarios, facilitadores, instalaciones, aulas, materiales, elaboración de informes, cafetería y refrigerios, equipos.

En este paso es determinante las metodologías,

estrategias y técnicas a desarrollar por el facilitador de la capacitación, es necesario previamente solicitar al facilitador la información sobre: objetivos, contenidos, metodologías, estrategias y evaluación a desarrollar en el evento de la capacitación.

Las metodologías a desarrollar en la capacitación deben garantizar que impacte los tres saberes de las competencias: el saber Ser, el saber Conocer y el saber Hacer, lo cual requiere que dichas metodologías impacten las actitudes y valores, los conocimientos y las actuaciones de las personas en el desempeño de sus cargos.

3.4.4 Evaluación.

La evaluación tiene como función retroalimentar las diferentes fases de la capacitación, detectar los efectos de las acciones formativas llevadas a cabo, los rendimientos de la inversión efectuada y tomar decisiones para optimizar la calidad de la capacitación futura; es importante evaluar el logro de los objetivos y los niveles de competencias, igualmente las actividades y elementos asociados a la capacitación.

Se propone para esta fase el modelo Holístico de evaluación de la capacitación propuesto por Victoria Schvartzman (2004) y define la evaluación como el análisis de valor de un sistema, de un programa o de un curso de formación en términos tanto sociales como financieros. Intenta evaluar el coste-Beneficio total de la capacitación y no únicamente el logro de objetivos inmediatos, lleva a determinar el grado en que la capacitación ha dado respuesta a las necesidades de la institución y a su traducción en términos de impacto económico y cualitativo.

La evaluación debe ser un paso más en la planificación global y como tal influye y es influida por el resto de elementos que integran la planificación, estas relaciones permiten descubrir las modalidades de evaluación existentes en función de la finalidad que persiguen y el momento de su aplicación, así identifican cinco modalidades.

Evaluación diagnóstica: Centrada en el análisis de la coherencia pedagógica de la formación diseñada y en su adecuación a las necesidades de formación detectadas en la institución y en los participantes.

Evaluación formativa: Analiza el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje y el avance en el logro de los objetivos planteados.

Evaluación sumativa: Centrada en los resultados finales obtenidos por los participantes en términos de competencias alcanzadas.

Evaluación de transferencia: Que determina el grado en que los participantes transfieren o aplican a su puesto de trabajo los aprendizajes y las competencias alcanzadas

con la formación.

Evaluación del impacto: Determina las repercusiones que la capacitación tiene en la institución en términos de beneficios cualitativos y cuantitativos o monetarios, orientándose así a descubrir la rentabilidad económica de la formación para la institución.

El modelo de evaluación permite responder a cinco interrogantes básicos: Para Quién evaluó? Qué evaluó? Quién evalúa? Cuánto evalúa? Y Cómo evaluó?

3.4.5 Seguimiento.

A través de éste se busca verificar el impacto de la capacitación en los individuos, grupos, áreas, y la organización a mediano y largo plazo.

Los aspectos que se consideran en el seguimiento son:

- La persistencia de los contenidos impartidos que hace referencia al fácil recuerdo de los contenidos recibidos.
- El grado de aplicación de los contenidos adquiridos, que puede observarse e las actuaciones de los empleados.
- La actualización de los capacitados, la cual se verifica con las competencias identificadas para ser desarrolladas en la capacitación.

Finalmente, con los resultados del seguimiento la organización puede determinar los objetivos y metas que nuevamente se deben desarrollar en la capacitación, identificar las necesidades satisfechas, orientar la planeación de acciones para mejorar el desempeño, comparar el desempeño del grupo capacitado y de los no capacitados y analizar la inversión de Talento Humano, los recursos financieros y materiales, así como los beneficios obtenidos de la capacitación

4. CONCLUSIONES

Se propone un modelo para el proceso de capacitación que permitirá potencializar y desarrollar las competencias en el personal administrativo de la Universidad Tecnológica y a la vez permite el desarrollo de éste procedimiento en el sistema general de la gestión por competencias.

El modelo propuesto entra a ser un complemento de la implementación del sistema de calidad y permite cumplir con la exigencia de la normatividad al tener un modelo que apunta a tener desarrolladas las competencias en el talento humano de la Institución

Las cinco fases propuestas en el modelo facilitan en forma sistémica, sistemática y coherente, el procedimiento de la capacitación llevando a que ésta cumpla su función primordial: la formación de los funcionarios de la Universidad y a su vez apoyar el

cumplimiento de los objetivos institucionales.

Las herramientas virtuales diseñadas permiten que la capacitación sea un sistema fácil de gestionar, tanto por las diferentes áreas de la Vicerrectoría Administrativa como a nivel de quien coordinará el desarrollo de la Capacitación en el Sistema de Gestión por Competencias.

El sistema de costeo de la capacitación, propuesto aportará a la dirección información para ejercer el control, seguimiento y toma de decisiones con el fin de alcanzar las metas propuestas dentro del Plan de Desarrollo Institucional.

Los instrumentos proporcionaran informes específicos y generales relativos al diagnóstico de las necesidades y de los costos de la capacitación permitiendo determinar los resultados de cada evento de capacitación en las áreas, funcionarios, competencias y valorizar las inversiones al desarrollo del talento humano y de la organización Humana.

El sistema de evaluación propuesto lograra siguiéndose paso a paso una eficaz retroalimentación de la globalidad de la capacitación como de la especificidad de los eventos, consiguiendo una información que normalmente es desatendida, no alcanzada hasta sus últimos niveles y con la cual se permite evaluar el impacto y la rentabilidad de la capacitación

5. BIBLIOGRAFÍA

- [1]. ARGUDIN, Yolanda. Educación basada en competencias. Nociones y antecedentes. México: trillas, 2005.
- [2]. BOHLANDER, George; Snell, Scout; Sherman, Arthur. Administración de Recursos Humanos. México: Thomson Learning 2001.
- [3]. CASTILLO, Villanueva Paulo Cesar, Módulo Costos y Productividad, Programa Maestría Administración del Desarrollo Humano y Organizacional. Universidad Tecnológica. Pereira: 2005.
- [4]. CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano, Colombia: Mc Graw Hill.2004.
- [5]. DE SOUZA, Roger–Mark. Puntos de partida para desarrollar un programa de capacitación. Costa rica: Sara Adkisin-Blanch, 2003
- [6]. DUBRIN, Andrew. Fundamentos de comportamiento humano. Argentina: Thomson: 2003.
- [7]. FIRTH, David. Lo fundamental y lo más efectivo acerca de la gestión de personal. Colombia: Mc Graw Hill.2001.
- [8]. GOMEZ, Mejía Luís; Balkin, David; Cardy, Robert, Gestión de Recursos Humanos para alto

desempeño. México: trillas 2001.

- [9]. HYPERLINK
"http://www.talberodecomando.com"
- [10]. KEIT, Davis. Administración de personal y Recursos humanos. México: Mc Graw Hill.2004
- [11]. LEIGH, David. Como entrenar un grupo eficiente. Colombia: Legis 1992.
- [12]. LLANOS, Rete Javier. Integración de Recursos Humanos. México: Trillas 2001.
- [13]. UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA, Gestión del Talento Humano, Manual de Competencias para el Personal Administrativo. 2006
- [14]. MERTENS, Leonardo. La gestión por competencias laborales. La empresa y la formación profesional. España: 1998.
- [15]. MILKOVICH, John y Boudreau, W. Dirección y administración de recursos humanos un enfoque de estrategia. Estados Unidos: Addison – Wesley iberoamericana. 1994.
- [16]. POZO, Ignacio, aprendices y maestros. La nueva cultura del aprendizaje. Madrid: Alianza 2002.
- [17]. SCHRARTZMAN, Victoria. Evaluación del impacto de la capacitación en las Organizaciones. Documento un Internet. Argentina. Co-cooperar.
- [18]. TOBÓN TOBÓN, Sergio. Formación basada en competencias. Bogota: Ecoe ediciones, 2005

Normas:

Ley 909 de 2004, Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones

Decreto 1227 de 2005, Por el cual se reglamenta la Ley 909 de 2004 y el Decreto Ley 1567 de 1998

Decreto 2539 de 2005, Por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los decretos ley 776 y 785 de 2005

www.tablerodecomando.com