



Fortaleciendo la Identidad Institucional: Propuesta de un Modelo de Inducción y
Reinducción para los funcionarios del Concejo de Bogotá D.C

Aarón Javier Lozano Espino
Guiovanna Sirley Reita Clavijo

Universidad Ean
Facultad de Administración, Economía, Negocios y Finanzas
Magister en Administración de Empresas MBA
Bogotá D.C., Colombia
26 de junio de 2025

Fortaleciendo la Identidad Institucional: Propuesta de un Modelo de Inducción y
Reinducción para los funcionarios del Concejo de Bogotá D.C

Aarón Javier Lozano Espino

Guiovanna Sirley Reita Clavijo

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Administración de Empresas MBA

Director (a):

Ing. Luz Maribel Guevara Ortega PhD.

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad Ean

Facultad de Administración, Economía, Negocios y Finanzas

Magister en Administración de Empresas MBA

Bogotá D.C., Colombia

26 de junio de 2025

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

Resumen

Este trabajo de grado corresponde a un estudio aplicado, de enfoque cuantitativo y diseño descriptivo, cuyo objetivo es diseñar un modelo institucional de inducción y reinducción para los funcionarios del Concejo de Bogotá D.C., orientado al fortalecimiento de la identidad organizacional y la mejora en la integración del talento humano.

La investigación se sustentó en los modelos teóricos de socialización organizacional de Taormina, el enfoque de onboarding y el modelo estructural ISM, que sirvieron de base para estructurar un modelo contextualizado a las necesidades del Concejo. Como parte del diagnóstico organizacional, se aplicó el instrumento Organizational Socialization Inventory (OSI) a una muestra representativa de funcionarios, según los datos obtenidos, se identificó una baja percepción de acompañamiento (25,4%) y deficiencias en la comprensión institucional (promedio 4,15)., estas cifras indican que los funcionarios no reciben información ni acompañamiento de forma homogénea ni estructurada, lo cual es evidencia directa de falta de estandarización.

Estos resultados mostraron debilidades como la fragmentación funcional, la alta rotación del personal en las Unidades de Apoyo Normativo (U.A.N.), la ausencia de una unidad especializada en talento humano, lo cual limita la sostenibilidad de los procesos. Se evidenció la ausencia de fases o protocolos diferenciados según tipo de vinculación, la intermitencia en la ejecución del proceso (con coberturas inferiores al 50% entre el año 2020 y 2024), un sistema de evaluación básico y la falta de un seguimiento formal. Estas debilidades en cobertura, continuidad, seguimiento y evaluación del proceso impiden replicabilidad y sostenibilidad (dimensiones claves de un proceso estandarizado).

El modelo propuesto se sustenta teóricamente en el modelo de socialización organizacional de Taormina, el enfoque de onboarding, y el modelo estructural ISM (Interpretative Structural Modeling). Se estructura en seis fases para la inducción y cinco para

la reinducción, e incorpora herramientas digitales, diferenciación según el tipo de vinculación y empleo, mentoría institucional y mecanismos de evaluación continua. Está alineado con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) y la normativa del empleo público colombiano.

Como resultado final, se entrega un documento técnico que contiene estructuras metodológicas claras, herramientas basadas en modelos reconocidos (Taormina, Onboarding, ISM), y está alineado con normativas como el MIPG y operativo ya que define como implementar el modelo paso a paso, replicable, alineado a MIPG y a la normatividad del empleo público colombiano.

Este instrumento busca reducir la curva de adaptación, fortalecer el sentido de pertenencia y contribuir a una gestión pública más eficiente, coherente y humanizada.

Palabras clave: Inducción, Reinducción, Identidad Institucional, Talento Humano, Socialización Organizacional, Concejo de Bogotá, MIPG.

Contenido

Contenido.....	6
Índice de figuras	16
Índice de tablas	18
Introducción.....	21
Objetivos	23
Objetivo general	23
Objetivos específicos.....	23
Justificación.....	24
Marco Institucional.....	26
Referentes estratégicos	28
Plan Estratégico Cuatrienal 2024-2027	30
Estructura organizacional.....	31
Marco de Referencias	38
La Socialización Organizacional en la Gestión del Talento Humano	38
Inducción y Reinducción en la Gestión del Talento Humano	39
Inducción	42
Reinducción.....	43
Modelos de Inducción y reinducción	44
Modelo de <i>Onboarding</i>.....	45
Bases Teóricas del Onboarding.....	45
Beneficios del Onboarding	45
Fases del Modelo de Onboarding	46
Principales desafíos del <i>Onboarding</i>	48

Modelo de Reinducción Organizacional con ISM.....	48
Bases Teóricas del Modelo ISM	49
Viabilidad del Modelo ISM	49
Impacto en los Empleados.....	50
Impacto en la Organización	50
Desafíos del Modelo	50
Modelo de Socialización Organizacional de Taormina	53
Fundamentos teóricos del Modelo de Taormina	53
Dimensiones del Modelo.....	53
Métodos de Evaluación y Medición.....	54
Expansión y evolución del Modelo.....	54
Aplicaciones en la Gestión del Talento y en el proceso de inducción y reinducción	55
Impacto Organizacional	55
Modelos internacionales de inducción y reinducción en la administración pública	60
Modelo de Inducción de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)	61
Modelo de Inducción de la OCDE	61
Estrategias de Integración y Capacitación	62
Normatividad Aplicable	63
Responsables del Proceso	63
Metodología de la Capacitación.....	63
Temáticas de Inducción y Reinducción.....	64

Ventajas y Desventajas	64
Modelo de Inducción del Servicio Público del Reino Unido (Civil Service UK) ..	65
Modelo de Inducción del Civil Service UK.....	65
Fases del Modelo de Inducción	66
Normatividad Aplicable	67
Responsables del Proceso	67
Temáticas de Inducción y Reinducción	68
Ventajas y Desafíos	68
Modelo de Inducción de la Administración Pública de Canadá	69
Modelo de Inducción de la Administración Pública de Estados Unidos (U.S. Office of Personnel Management - OPM)	72
Normatividad Aplicable	75
Responsables del Proceso	75
Metodología de la Capacitación	75
Temáticas de Inducción y Reinducción	76
Ventajas y Desventajas	76
Comparativo de los modelos de inducción y reinducción en la administración pública internacional	76
Modelos de inducción y reinducción en las organizaciones del sector público en Colombia	80
Modelo de Inducción y reinducción del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) de Colombia	82
Metodología de la capacitación:.....	83
Tipo de evaluación:.....	84

Ventajas y desventajas	84
Normatividad Aplicable:	84
Modelo de Inducción y reinducción de la DIAN	84
Responsables del Proceso	85
Metodología de la capacitación.....	85
Evaluación y Certificación.....	87
Temáticas de Inducción y Reinducción	87
Indicadores de Impacto.....	88
Ventajas y Desventajas del Modelo	88
Modelo de Inducción y reinducción de la Fuerza Aeroespacial Colombiana.....	89
Objetivo del modelo de Inducción y Reinducción de la FAC	89
Normatividad Aplicable	90
Responsables del Proceso	90
Metodología de la Capacitación.....	91
Enfoques Pedagógicos en la Capacitación.....	92
Estructura del Modelo de Capacitación.....	92
Sistema de Evaluación y Certificación de la FAC.....	94
Indicadores de Impacto.....	95
Ventajas y Desventajas del Modelo	95
Modelo de Inducción y Reinducción de la Agencia de Desarrollo Rural (ADR)..	96
Normatividad Aplicable	97
Responsables del Proceso	97
Metodología de la Capacitación.....	97
Evaluación y Certificación.....	99

Tipo de Evaluación	99
Temáticas de Inducción y Reinducción	100
Indicadores de Impacto.....	100
Ventajas y Desventajas del Modelo	100
Características del Modelo de Capacitación Virtual	101
Modalidades de Formación:.....	101
Formatos de Capacitación:	102
Acceso y Flexibilidad:	103
Impacto y beneficios del modelo.....	103
Comparativo de Modelos de Inducción y Reinducción en Entidades Públicas de Colombia.....	103
Diseño Metodológico	109
Integración de métodos	109
Cronograma de aplicación del instrumento	110
Población y muestra.....	112
Muestreo probabilístico	112
Cálculo de la Muestra.....	113
Criterios de Inclusión y Exclusión	114
Instrumento de Medición	115
Ficha técnica	115
Instrumento de Socialización Organizacional (OSI).....	116
Características del OSI.....	116
Validación del Instrumento de Medición.....	117
Estudios de Validación del OSI.....	117

Técnica de Validación Aplicada	118
Resultados de la Validación.....	119
Limitaciones metodológicas	120
Conclusión de la Validación	120
Diagnóstico Organizacional	122
Modelos de inducción y reinducción en las Corporaciones territoriales de Colombia.....	123
Concejo Municipal de Bello.....	123
Concejo Municipal de Yumbo	123
Concejo Distrital de Cartagena	123
Concejo Municipal de Ibagué.....	124
Concejo de Bogotá D.C.	124
Análisis comparativo y adaptabilidad de modelos de inducción y reinducción en las corporaciones territoriales de Colombia	125
Situación actual del Procedimiento de Inducción y Reinducción en el Concejo de Bogotá (2020-2024)	129
Procedimiento actual de inducción y reinducción.....	129
Fases del Procedimiento	130
Fase 1. Planificación.....	131
Planificación Anual	131
Planificación Trimestral.....	132
Fase 2. Ejecución	132
Fase 3. Evaluación	133
Indicadores	134

Resultados de los indicadores de Inducción (2020-2024).....	135
Resultados de los indicadores de Reinducción (2020-2024).....	136
Cobertura y participación	137
Modalidades implementadas	140
Autodiagnóstico realizado en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG)	142
Impacto de las Rutas de Valor en la Dimensión de Talento Humano.....	143
Resultados de Inducción y Reinducción en el Concejo de Bogotá (2020-2024)...	144
Análisis crítico de causas organizacionales	144
Triangulación metodológica del diagnóstico.....	147
Factores administrativos y políticos que inciden en la implementación	147
Benchmark Institucional Comparado	148
Síntesis diagnóstica de hallazgos, brechas y oportunidades	150
Procesamiento estadístico de datos	153
Entrenamiento (Promedio General: 4.14/5).....	157
Comprensión (Promedio General: 4.15/5).....	158
Capacidad de mentoría o Apoyo de los Compañeros (AC = 25.4%)	159
Perspectivas de Futuro (Promedio General: 4.01/5)	160
Resultados.....	166
Propuesta de Modelo de Inducción para los funcionarios del Concejo de Bogotá D.C.	
170	
Propuesta del Modelo de Inducción.....	172
Fases del Modelo	173
Fase 1: Pre-Inducción.....	173

Bienvenida Institucional.....	174
Explicación de los fundamentos de la inducción.....	174
Presentación online para las postulaciones, nombramientos y posesiones	175
Documentos a entregar en la Pre inducción	175
Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST).....	175
Fase 2: Inducción General	177
Apertura.....	178
Presentación del Concejo de Bogotá D.C.....	180
Composición de la planta general y situaciones administrativas	181
Sistema de Nómina y Seguridad Social	181
Los Sindicatos y Derechos humanos	182
Sistema de Control Interno en el Concejo de Bogotá D.C.....	182
Planeación Institucional en el Concejo de Bogotá D.C.....	184
Plan de Bienestar Social y Capacitación.....	185
Plan de Integridad.....	186
Sistema de Gestión Documental.....	186
Sistemas y Seguridad de la Información	187
Sistema de Gestión Ambiental.....	188
Fase 3: Inducción Especifica	189
Actividad Misional del Concejo de Bogotá D.C.	189
Fase 4: Mentoría y Seguimiento	191
Fase 5: Evaluación y Certificación	194
Metodología de Evaluación.....	195
Proceso de Certificación	195

Fase 6: Seguimiento y Cierre	195
Cierre del Proceso de Inducción	197
Guía estructurada del procedimiento de inducción.	198
Articulación entre el diagnóstico del OSI y las fases del modelo de inducción	199
Propuesta del Modelo de Reinducción	200
Fases del Modelo de Reinducción	201
Fase 1. Diagnóstico de Necesidades.....	203
Fase 2. Actualización.....	205
Fase 3. Formación en Nuevas Competencias	206
Fase 4. Mentoría y Acompañamiento	207
Fase 5. Evaluación y Retroalimentación	207
Guía estructurada del procedimiento de reinducción.	208
Indicadores de evaluación	¡Error! Marcador no definido.
Plan de Intervención para el modelo de Inducción y Reinducción del Concejo de Bogotá D.C.	213
Objetivos del Plan de Intervención:	215
Objetivo General.....	215
Objetivos Específicos.....	215
Estrategia de Implementación.....	215
Articulación del Plan con el Diagnóstico Institucional	216
Optimización del Proceso de Inducción	217
Gestión del Conocimiento en la Inducción	218
Estrategias Digitales para la Inducción	219

Estrategia de Comunicación Organizacional.....	219
Aplicación del Modelo de Socialización Organizacional de Taormina	222
Indicadores de Seguimiento y Evaluación	223
Asignación Institucional de Responsabilidades.....	224
Análisis de Viabilidad Económica del Modelo de Inducción y Reinducción	225
Conclusiones.....	228
Recomendaciones.....	231
Referencias	234
Anexos	239
Anexo 1 Información General del Proyecto	239
Anexo 2 Carta Aval	240
Anexo 3 Ficha técnica	241
Anexo 4 Instrumento diagnóstico	242
Anexo 4 Validación de expertos AIKEN, Experto Docente EAN 1	243
Anexo 5 Experto Docente EAN 2	244
Anexo 6 Experto Docente EAN 3	245
Anexo 7 Experto de la organización Concejo de Bogotá D.C. 1	246
Anexo 8 Experto de la organización Concejo de Bogotá D.C. 2	247
Anexo 9 Resultados de la Validación de AIKEN.....	248
Anexo 10. Presentación de los procedimientos de Postulación, Nombramiento y Posesión	248
Anexo 11 Cronograma	¡Error! Marcador no definido.

Índice de figuras

Figura 1 Organigrama 2024.....	32
Figura 2 Organigrama según el Acuerdo 977 de 2025.....	35
Figura 3 Esquema teórico de Inducción y Reinducción.....	39
Figura 4 Modelo onboarding	47
Figura 5 Modelo de Reinducción Organizacional con ISM.....	51
Figura 6 <i>Modelo de Taormina</i>	57
Figura 7 <i>Integración de los Modelos Teóricos</i>	60
Figura 8 Modelo de Inducción de la OCDE.....	62
Figura 9 Modelo de Inducción del Civil Service UK.....	66
Figura 10 Modelo de Inducción de la Administración Pública de Canadá	70
Figura 11 Modelo de inducción y reinducción en la administración pública de EE. UU.....	73
Figura 12 Metodología de capacitación en la inducción y reinducción de la Dian	86
Figura 13 Modelo de capacitación de la FAC.....	93
Figura 14 Modelo de Capacitación en la Agencia de Desarrollo Rural.....	98
Figura 15 Triangulación metodológica	109
Figura 16 Calculadora de muestras	114
Figura 17 Procedimiento Inducción y reinducción Concejo de Bogotá D.C.....	130
Figura 18 Cobertura de Inducción y Reinducción en el Concejo de Bogotá (2020-2024)	139
Figura 19 Distribución de Modalidades y funcionarios Capacitados (2020-2024)	141
Figura 20 Resultados del OSI.....	156
Figura 21 Resultados dimensión Entrenamiento o capacitación	157
Figura 22 Resultados de la dimensión Comprensión	158

Figura 23 Resultados de la Dimensión apoyo de los compañeros	160
Figura 24 Resultados de la dimensión Perspectivas de Futuro.....	160
Figura 25 Modelo de Inducción.....	171
Figura 26 Secuencia de la Fase 1: Pre-Inducción.....	174
Figura 27 <i>Secuencia de la Fase 2</i>	178
Figura 28 <i>Estrategias clave para potenciar el valor humano en la gestión pública</i>	179
Figura 29 Esquema temático de la fase 3.....	189
Figura 30 Proceso de la fase 4	191
Figura 31 Proceso de Evaluación y Certificación	194
Figura 32 Esquema de la fase 6	196
Figura 33 Fases del modelo de reinducción.....	201
Figura 34 Fase 1. Diagnóstico de las necesidades	203
Figura 35 Ciclo de Actualización en la Fase 2	205
Figura 36 Elementos de la fase 3	206
Figura 37 Elementos fase 5	208
Figura 38 Plan de intervención Inducción y Reinducción	214

Índice de tablas

Tabla 1 Información de la Corporación.....	27
Tabla 2 Plan estratégico cuatrienal	30
Tabla 3 Fundamentos teóricos de la inducción organizacional.....	43
Tabla 4 Fundamentos teóricos de la reinducción organizacional.....	44
Tabla 5 Resultados claves de estudios recientes	55
Tabla 6 Comparativo de los modelos de Socialización Organizacional	58
Tabla 7 Elementos Claves del Modelo de Inducción en la Administración Pública de Canadá	72
Tabla 8 Comparativo de Modelos de Inducción y Reinducción en la Administración pública internacional.	77
Tabla 9 Referencias Cruzadas MIPG – Inducción y Reinducción (DAFP 2025)	82
Tabla 10 Características del proceso de inducción de la DIAN	85
Tabla 11 Comparativo de modelos en entidades públicas en Colombia.....	104
Tabla 12 Cronograma de Aplicación del Instrumento OSI 2024	111
Tabla 13 Resultados por variable.....	119
Tabla 14 Comparativo de Programas de Inducción y Reinducción en los Concejos Municipales.....	128
Tabla 15 Agenda del Programa de Inducción General	132
Tabla 16 Indicadores de Inducción (2020-2024)	135
Tabla 17 Indicadores de Reinducción (2020-2024)	136
Tabla 18 Participación y cobertura del periodo 2020 a 2024.....	138
Tabla 19 Benchmarking del Proceso de Inducción y Reinducción – Sector Público Colombiano e Internacional.....	149

Tabla 20 Matriz de Evaluación Integrada del Diagnóstico	151
Tabla 21 Resultados Promedio del OSI por Dimensión.....	155
Tabla 22 Análisis Descriptivo por Dimensión.....	162
Tabla 23 Coeficientes de correlación de Pearson entre las dimensiones	163
Tabla 24 Análisis de Correlaciones entre Dimensiones del OSI	163
Tabla 25 Resumen de los principales hallazgos.....	166
Tabla 26 Resultados del OSI y su relación con los modelos	167
Tabla 27 Relación entre la correlación OSI	169
Tabla 28 Fases del Modelo de Inducción	198
Tabla 29 Articulación entre dimensiones del OSI, correlaciones y fases del modelo propuesto.....	199
Tabla 30 Articulación entre resultados del OSI, correlaciones y fases del modelo de reinducción	202
Tabla 31 Fases del Modelo de Reinducción.....	209
Tabla 32 Indicadores de evaluación por fase del modelo de inducción y reinducción .	211
Tabla 33 Cuadro operativo por componentes del plan	216
Tabla 34 Articulación entre brechas diagnósticas, dimensiones OSI, fases del modelo y acciones correctivas.....	216
Tabla 35 Públicos objetivo	220
Tabla 36 Canales de Comunicación.....	220
Tabla 37 Cronograma plan de comunicaciones	221
Tabla 38 Indicadores con Metas a Mediano Plazo	221
Tabla 39 Plan de Costos.....	222
Tabla 40 Tabla de Indicadores de Seguimiento y Evaluación	223

Tabla 41 Tabla de Inversión para la implementación del Modelo de Inducción y Reinducción	226
Tabla 42 Escenarios presupuestales ajustables.....	227

Introducción

La socialización organizacional es un proceso clave en la gestión del talento humano, particularmente en instituciones del sector público, donde la identidad institucional es un pilar fundamental para la eficiencia y transparencia (Taormina, 2022). La presente investigación se enmarca dentro del campo de la administración pública y la gestión del talento humano, con un enfoque específico en la optimización de los procesos de inducción y reinducción en el Concejo de Bogotá D.C. Este estudio responde a la necesidad de fortalecer la identidad institucional de los nuevos funcionarios y asegurar su rápida adaptación a la cultura organizacional (Godinho et al., 2023a).

Diversos estudios han evidenciado la importancia de contar con un programa de inducción estructurado para mejorar el compromiso organizacional y el rendimiento de los empleados (Godinho et al., 2023; Fernández et al., 2022). En el sector público colombiano, los procesos formales de inducción y reinducción generan dificultades en la integración de los funcionarios, impactando negativamente su desempeño y sentido de pertenencia por la falta de modernización y acceso flexible. En el caso del Concejo de Bogotá D.C., el proceso de inducción se encuentra fragmentado y carece de un enfoque digital en consecuencia requiere estar alineado con la gestión del conocimiento y la identidad institucional.

A nivel empírico, estudios han demostrado que la digitalización de los procesos de inducción permite una mayor accesibilidad a la información y reduce los tiempos de adaptación de los nuevos empleados (Pacheco et al., 2020; Fernández et al., 2022). Asimismo, la aplicación de modelos de socialización organizacional, como el propuesto por Taormina (2022a), facilita la integración de los empleados en la cultura organizacional y mejora su desempeño (Ruiz et al., 2023).

En este marco, el trabajo aplicado tiene como propósito responder a la pregunta ¿Cómo diseñar un modelo de inducción y reinducción efectivo para los funcionarios del Concejo de Bogotá D.C. que fortalezca la identidad institucional y optimice su integración al entorno organizacional?

Este documento está estructurado en siete capítulos. El primero presenta el marco teórico sobre socialización organizacional y gestión del talento humano (Chiavenato, 2022). El segundo expone el marco institucional, detallando la estructura y normatividad del Concejo de Bogotá (Concejo de Bogotá, 2024). El tercero describe la metodología cualitativa y de análisis documental empleada (Hernández Sampieri, 2022). El cuarto capítulo diagnostica el proceso de inducción actual, identificando debilidades y oportunidades. El quinto desarrolla el modelo de inducción y reinducción, incorporando herramientas digitales para optimizar su eficacia. El sexto propone un plan de intervención basado en metodologías innovadoras (Gutiérrez-García et al., 2023). Finalmente, el séptimo presenta conclusiones y recomendaciones sobre la aplicabilidad y beneficios del modelo para la institución.

A través de este estudio, se busca proporcionar un aporte tanto teórico como práctico que no solo responda a las necesidades del Concejo de Bogotá, sino que también alinee sus procesos internos a la modernización de la socialización organizacional. Al fortalecer la identidad institucional y mejorar la experiencia de integración de los funcionarios, se espera contribuir al desarrollo de un entorno laboral más cohesionado, eficiente y comprometido.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar un modelo de inducción y reinducción para los funcionarios del Concejo de Bogotá D.C., orientado a fortalecer la identidad organizacional y facilitar su integración funcional en la dinámica institucional.

Objetivos específicos

- Identificar en la literatura los referentes teóricos, dimensiones y variables relacionadas con la inducción y reinducción e identidad organizacional, que orienten el diseño del modelo propuesto.
- Caracterizar los elementos clave de la cultura organizacional y de los procesos de inducción y reinducción en el Concejo de Bogotá D.C., identificando sus principales necesidades, debilidades y oportunidades de mejora institucional.
- Estructurar metodológicamente el modelo de inducción y reinducción alineado con la identidad organizacional y funcionalidad interna y de integración de los funcionarios del Concejo de Bogotá.
- Formular un plan de implementación para el modelo propuesto, que contemple fases, recursos, responsables e indicadores para su ejecución en el Concejo de Bogotá D.C.

Justificación

En un contexto de cambio y modernización del sector público, la gestión del talento humano se ha convertido en un factor determinante para la eficiencia y sostenibilidad de las instituciones. La ausencia de un modelo estructurado de inducción y reinducción en el Concejo de Bogotá D.C. limita la integración de los nuevos funcionarios y obstaculiza su desempeño, impactando la identidad institucional y la calidad del servicio público (Taormina, 2022).

Este estudio busca diseñar un modelo de inducción y reinducción basado en principios de socialización organizacional, incorporando herramientas tecnológicas y metodologías innovadoras para mejorar la adaptación de los empleados y fortalecer la cultura organizacional (Fernández & Balbín, 2022). La investigación es relevante no solo para la administración del talento humano en el Concejo de Bogotá, sino también para otras entidades públicas que buscan optimizar sus procesos de incorporación de personal.

El impacto esperado de esta propuesta se refleja en tres dimensiones clave: organizacional, social y académica. Desde el punto de vista organizacional, un modelo de inducción eficiente contribuirá a mejorar la cohesión interna, reducir la curva de aprendizaje de los nuevos funcionarios y potenciar su compromiso con la institución (Pacheco et al., 2020). En el ámbito social, el fortalecimiento de la identidad institucional facilitará la prestación de servicios públicos de mayor calidad y eficiencia. Finalmente, en el campo académico, este estudio aportará una metodología replicable en otros entornos del sector público, alineándose con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 4, 8 y 10, relacionados con educación de calidad, trabajo decente y reducción de desigualdades (Gutiérrez-García et al., 2023).

Este estudio se enmarca en el campo de la administración pública, alineándose con el grupo de investigación en gestión organizacional y la línea de investigación en talento humano

de la Universidad EAN. La pertinencia de esta investigación radica en su aplicabilidad real y su capacidad de generar un impacto positivo en la eficiencia del sector público.

Marco Institucional

El Concejo de Bogotá D.C. es la entidad político-administrativa responsable de legislar, ejercer control político y aprobar normativas en materia de políticas públicas y presupuestales para el Distrito Capital. Su marco de acción está definido en los artículos 313 y 322 a 327 de la Constitución Política de Colombia de 1991, así como por la Ley Orgánica del Distrito Capital, que delimitan su papel en la administración y el desarrollo del distrito (Congreso de la República de Colombia, 2021).

La Corporación está conformada por 45 concejales, elegidos por voto popular, quienes se agrupan bajo la dirección de la Mesa Directiva, compuesta por un presidente y dos vicepresidentes elegidos anualmente en sesión plenaria. Cada concejal cuenta con una Unidad de Apoyo Normativo (U.A.N.), orientada a fortalecer sus funciones legislativas, de control político y de elección de servidores públicos. Estas unidades se apoyan en áreas técnicas y administrativas como financiera, jurídica, planeación, atención a la ciudadanía, secretaria general y control interno (Concejo de Bogotá, 2023).

El número de funcionarios por U.A.N. está condicionado por la disponibilidad presupuestal, con un límite de 52 salarios mínimos legales mensuales vigentes (S.M.L.M.V.) por concejal. Según el Artículo 20 del Acuerdo 977 de 2025, cada concejal podrá conformar una U.A.N. con hasta catorce (14) funcionarios de libre nombramiento y remoción, nombramientos realizados por la Mesa Directiva, de acuerdo con la normativa vigente en cuanto a denominación de cargos, códigos y grados salariales (Concejo de Bogotá, 2025).

De forma complementaria, el Concejo dispone de una planta de carrera administrativa conformada por 182 funcionarios, además de 16 cargos de libre nombramiento y remoción, 4 de periodo fijo y 19 en calidad de provisionales, según el reporte oficial del Departamento

Administrativo del Servicio Civil (DASC, 2023). Este personal apoya áreas misionales distintas a las U.A.N. y garantiza el funcionamiento de la institución. Aunque ambas estructuras —U.A.N. y planta administrativa— son complementarias, la coexistencia de criterios políticos y técnicos no siempre garantiza coherencia organizacional.

Este modelo organizacional fragmentado y con alta carga política ha limitado la estandarización de procesos en la gestión del talento humano. La selección y administración del personal suele restringirse al cumplimiento formal de requisitos, dejando de lado criterios como competencias laborales, desempeño y continuidad institucional. Además, las funciones de talento humano están dispersas entre distintas áreas, sin una unidad especializada que supervise o articule los procedimientos, lo cual debilita el control interno, impide la incorporación coherente del personal e impone barreras a la implementación de políticas organizacionales sostenibles (Chiavenato, 2021).

A continuación, la Tabla 1 presenta una síntesis de las principales características administrativas del Concejo de Bogotá, esta información permite dimensionar su complejidad como entidad pública del nivel distrital (Concejo de Bogotá, 2024).

Tabla 1

Información de la Corporación

Categoría	Descripción
Actividad económica	Corporación pública del distrito capital dedicada a la legislación, control político y gestión normativa. NIT: 899999061-9.
Representante legal	Presidente de la Mesa Directiva.
Estructura organizativa	Conformada por una plenaria de 45 concejales, 45 Unidades de Apoyo Normativo (U.A.N.), Secretaría General y comisiones permanentes.
Direcciones técnicas	Incluye áreas Administrativa, Financiera y Jurídica, además de dependencias como Planeación, Control Interno, Control Interno Disciplinario y Comunicaciones.

Ubicación	Sede principal: Calle 36 No. 28a-41. Cuenta con una sede administrativa ubicada en la Carrera 30 No. 25-90, piso 2. PBX: 6012088210. Portal web: www.concejodebogota.gov.co .
Fecha de creación	El Concejo de Bogotá fue restablecido en 1909 y reorganizado con la Constitución de 1991.
Número de funcionarios	853 empleados.

Nota. Adaptado del Concejo de Bogotá D.C. (2025). Esta tabla sintetiza las características administrativas y organizacionales del Concejo.

La Tabla 1 ilustra los elementos fundamentales de la organización y operación del Concejo de Bogotá, lo que resalta su relevancia estratégica en el contexto distrital, al cumplir funciones administrativas y reguladoras en el gobierno local (Concejo de Bogotá, 2023). Su representante legal, el presidente de la Mesa Directiva, lidera la dirección estratégica y toma de decisiones clave para garantizar la eficiencia en la gestión pública (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2022).

El Concejo de Bogotá D.C. opera desde dos sedes ubicadas en la ciudad, lo que responde a las necesidades logísticas y facilita la coordinación entre sus distintas dependencias (Secretaría General del Concejo de Bogotá, 2021). Fundado en 1909 y reorganizado con la entrada en vigor de la Constitución de 1991, ha evolucionado como un órgano estratégico del gobierno distrital, adaptando su estructura normativa a los retos contemporáneos de la administración pública (Congreso de la República de Colombia, 1991). Para el año 2024, cuenta con una planta aproximada de 757 funcionarios, lo cual permite dimensionar su capacidad operativa en el cumplimiento de sus funciones misionales (Departamento Administrativo del Servicio Civil [DASC], 2023).

Referentes estratégicos

Los referentes estratégicos de una organización orientan su comportamiento interno y externo, enmarcados en el plan estratégico institucional. Su monitoreo continuo permite alinear metas organizacionales, aprovechar fortalezas y mitigar debilidades, promoviendo una gestión

eficaz (Chiavenato, 2020). En este sentido, el Concejo de Bogotá adopta un enfoque centrado en la generación de valor público y la transformación de realidades sociales, formalizado a través de la Resolución 475 de 2024, que define la plataforma estratégica y el plan de acción para el periodo constitucional 2024–2027 (Concejo de Bogotá D.C., 2024).

A. Misión

“Como máxima autoridad del Distrito Capital, somos los voceros de los intereses plurales de la ciudadanía y, en su nombre, realizamos gestión normativa y ejercemos el control político sobre las autoridades distritales, mediante el debate de los asuntos de interés general para promover el desarrollo integral y armónico del territorio y de sus habitantes” (Resolución 475 Concejo de Bogotá D.C., 2024, art. 2).

B. Visión

“En el 2027 seremos reconocidos como una corporación plural, incluyente, participativa, innovadora, proba y transparente, generadora de valor público en nuestro ejercicio de control político y gestión normativa, para la transformación de realidades de la ciudad, en armonía con la región y la mejora de la calidad de vida de la gente” (Concejo de Bogotá D.C., 2024a, art. 2).

C. Valores institucionales y objetivos estratégicos

En línea con su misión, el Concejo actualizó sus valores institucionales mediante la Resolución 093 de 2015, enfocándose en la ética pública y el buen gobierno, con el fin de consolidar una cultura de integridad y servicio. Para el periodo 2024–2027, la Resolución 475 establece los siguientes objetivos estratégicos:

1. Fortalecer la gestión institucional: Adecuar el diseño organizacional y mejorar las capacidades de los procesos para generar resultados y optimizar el desempeño.

Fortalecer el desempeño misional: Enriquecer los escenarios, las fuentes y los actores involucrados para incrementar la efectividad en la labor de la Corporación.

2. Comunicar y divulgar efectivamente: Difundir la gestión del Concejo y el papel de las y los concejales, promoviendo la participación ciudadana y el entendimiento de su contribución al desarrollo de la ciudad.

Plan Estratégico Cuatrienal 2024-2027

El Plan Estratégico Cuatrienal 2024-2027 del Concejo de Bogotá se organiza en cuatro componentes principales: Planeación Estratégica, Retos Institucionales, Objetivos Estratégicos y el Periodo de Ejecución. Este esquema busca traducir la misión institucional en acciones concretas que garanticen el cumplimiento de su visión (Kaplan & Norton, 2020).

Los retos institucionales identifican áreas clave de transformación como: rediseño institucional, innovación y conocimiento, apertura organizacional, articulación y relacionamiento, y comunicación estratégica. Cada reto se traduce en metas anuales, permitiendo su seguimiento, evaluación y ajuste continuo (Mintzberg, 2021). Este enfoque está diseñado bajo principios de mejora continua, transparencia y rendición de cuentas, en sintonía con las mejores prácticas de planeación estratégica pública (Bryson, 2020). A continuación, se presenta la Tabla 2, que resume la estructura del plan, destacando los retos institucionales y las metas anuales que guiarán la gestión de la corporación:

Tabla 2

Plan estratégico cuatrienal

Planeación Estratégica	Objetivos Estratégicos	Retos Institucionales	Periodo 2024 - 2027
------------------------	------------------------	-----------------------	---------------------

Plan Estratégico Cuatrienal 2024-2027	1. Fortalecer la gestión institucional.	1. Rediseño Institucional	2024: Actualizar mapa de procesos, diseñar estrategias innovadoras, crear agenda de relacionamiento.
	2. Fortalecer el desempeño misional.	2. Innovación y Conocimiento	2025: Implementar herramientas innovadoras, asignar vacantes, ejecutar agenda de relacionamiento.
	3. Comunicar, divulgar de manera efectiva y asertiva.	3. Apertura	2026: Fortalecer herramientas innovadoras, operar centro de pensamiento.
		4. Articulación y Relacionamiento	2027: Evaluar estrategias de comunicación y divulgación, actualizar la implementación de la agenda de relacionamiento.
		5. Comunicación y Divulgación	

Nota. La Tabla 2 detalla la estructura del Plan Estratégico Cuatrienal 2024 al 2027 del Concejo de Bogotá D.C., incluyendo los principales componentes, retos institucionales y metas anuales, basándose en la Resolución No. 0475 de 2024.

La Tabla 2 presenta la estructura del Plan Estratégico Cuatrienal 2024 al 2027 del Concejo de Bogotá D.C., este asegura un enfoque estratégico integral que orienta las acciones institucionales durante el periodo constitucional, facilitando la evaluación y el cumplimiento de los objetivos globales de la organización. En línea con la visión de Plazas Porras (2020), los objetivos estratégicos deben traducirse en resultados proyectados, alineando las metas institucionales con compromisos laborales específicos. Esta lógica asegura que cada unidad funcional opere de forma coherente con la visión global del Concejo.

Estructura organizacional

El Concejo de Bogotá D.C. opera bajo un modelo funcional que permite supervisar y coordinar eficazmente las actividades legislativas y administrativas (Jones & George, 2019). Según los Acuerdos 492 de 2012 y 856 de 2022, las funciones de gestión del talento humano se distribuyen entre las Direcciones Administrativa y Financiera. No obstante, esta división ha dificultado la consolidación de una política institucional integral de personal, generando fragmentación en los procesos estratégicos (Concejo de Bogotá, 2022).

Estos acuerdos se enmarcan en normativas superiores como el artículo 313 de la Constitución Política, el artículo 12 del Decreto Ley 1421 de 1993, la Ley 909 de 2004 y el

Decreto Nacional 1227 de 2005. Hasta inicio del año 2025, la estructura organizacional estuvo liderada por la Plenaria, representada por la Mesa Directiva, y se articula con las Unidades de Apoyo Normativo (U.A.N.), las oficinas asesoras y las direcciones técnicas (Administrativa, Financiera, Jurídica y Secretaría General). Además, las comisiones permanentes abordan temas estratégicos como desarrollo, gobierno y hacienda, lo que refuerza un diseño orientado a la gobernanza y eficiencia institucional (Concejo de Bogotá D.C., 2023).

Hasta 2024 no existía una Dirección de Talento Humano como dependencia autónoma, aunque si las funciones, desarrolladas por los procedimientos de actos administrativos, licencias y posesiones incluían indirectamente el procedimiento de inducción. Esta situación evidencia la necesidad de institucionalizar un enfoque más estructurado, técnico y estratégico en la gestión del personal del Concejo (Concejo de Bogotá D.C., 2023c).

Las inducciones y reinducciones, aunque formalmente establecidas a través de un procedimiento se desarrollan como exposiciones informativas básicas y son gestionados por la Dirección Administrativa en coordinación con el área de posesiones (Concejo de Bogotá D.C., 2023b), estos aspectos y áreas son la base de la investigación del trabajo aplicado.

Figura 1 Organigrama 2024



Nota. Basado en los datos de la planta de personal del Concejo de Bogotá (2023). El organigrama refleja la distribución de funciones y responsabilidades dentro de la entidad, evidenciando la falta de una dependencia exclusiva para la gestión del talento humano.

La Dirección Administrativa, gestiona aspectos clave como la carrera y los actos administrativos, la actualización de novedades en materia de talento humano, la supervisión de sistemas y la protección de la información, además de la administración de recursos físicos y la prestación de servicios generales. Asimismo, sus responsabilidades están en concordancia con las disposiciones de la Mesa Directiva, incluyendo la asignación de personal, el seguimiento al desempeño, la liquidación de beneficios económicos, la planificación de periodos de descanso y compensaciones, el fortalecimiento del bienestar laboral, los programas de formación, la implementación de medidas de seguridad ocupacional y el manejo de plataformas tecnológicas, además de la elaboración de reportes institucionales (Concejo de Bogotá, 2023d).

Por su parte, la Dirección Financiera se encarga de pagos salariales, seguridad social, cesantías, pensiones y cumplimiento de sentencias judiciales. Ambas direcciones comparten responsabilidades en la gestión del talento humano, lo que exige una coordinación efectiva para asegurar la operatividad institucional (Concejo de Bogotá D.C., 2024).

En este contexto, el Acuerdo 977 de 2025 emerge como un instrumento clave para la modernización institucional. Este acuerdo establece una nueva estructura organizacional, crea dependencias estratégicas como la Dirección de Talento Humano, e introduce actualizaciones orientadas a mejorar el desempeño. Su implementación se alinea directamente con los objetivos del Plan Estratégico Cuatrienal 2024–2027, especialmente el fortalecimiento de la gestión institucional, el desempeño misional y la comunicación efectiva. La creación de la Subdirección de Participación y Relación con la Ciudadanía, así como de la Oficina de Comunicaciones, evidencia una apuesta por una gobernanza más abierta y articulada (Concejo de Bogotá D.C., 2025). Además, el acuerdo materializa retos institucionales como la innovación, el rediseño y la articulación interdependencias, al actualizar el manual de funciones (art. 19) y establecer criterios técnicos para la provisión de cargos (arts. 14–17).

No obstante, su efectividad dependerá de la capacidad operativa para implementar estas reformas en un entorno institucional todavía marcado por la fragmentación funcional y la politización de las U.A.N., las cuales dificultan la adopción de procesos homogéneos y sostenibles. Mientras se ejecutan los cambios institucionales previstos y se consolidan las nuevas direcciones y jefaturas, la Mesa Directiva ha iniciado un periodo de transitoriedad que permite asignar de manera progresiva las nuevas funciones y responsabilidades. La creación de la Dirección de Talento Humano representa un avance estratégico, ya que tendrá a su cargo la gestión y actualización del manual de funciones, facilitando una implementación gradual y controlada del Acuerdo 977 de 2025 (Concejo de Bogotá, 2025).

Durante esta etapa de transición, la Dirección Administrativa comienza a desagregar las funciones asociadas al talento humano, como la gestión de la carrera administrativa, el seguimiento al desempeño, la formación y el bienestar laboral, las cuales serán asumidas por

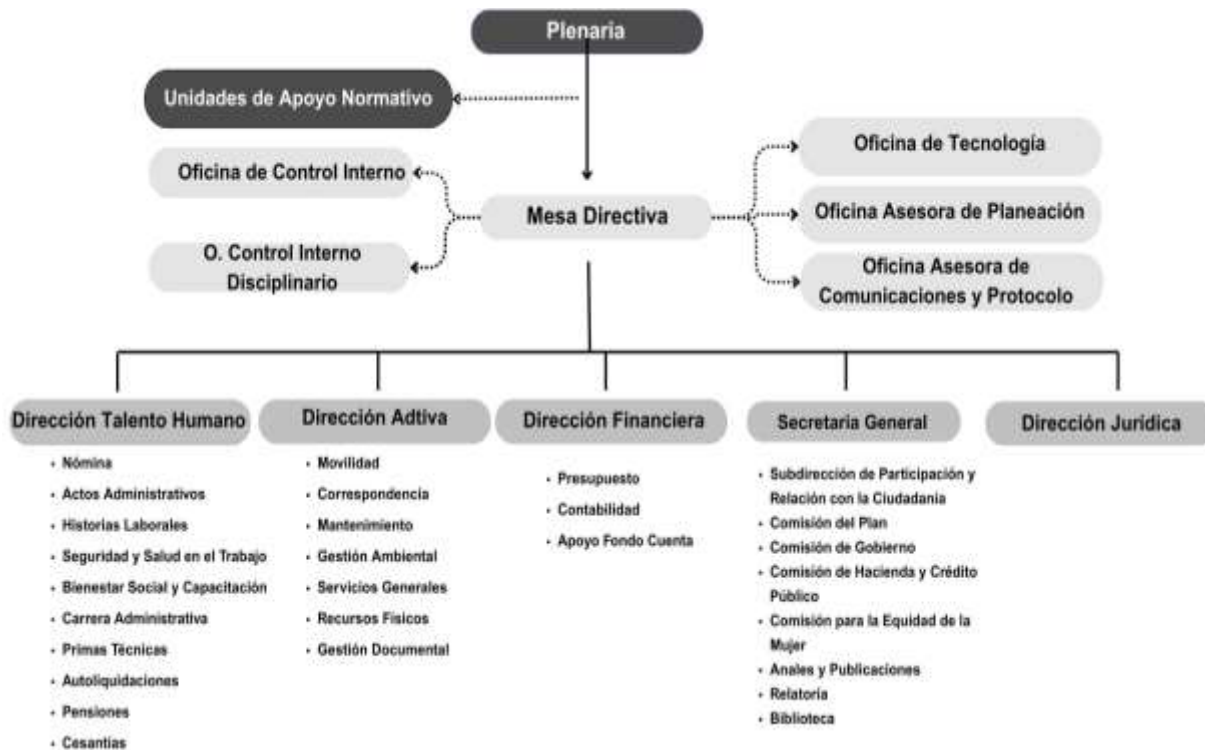
la nueva Dirección de Talento Humano. Este rediseño, como se representa en la figura 2 muestra cómo queda la estructura organizacional del Concejo a partir del acuerdo 977 de 2025.

La Dirección Administrativa mantendrá la administración de recursos físicos, la supervisión de contratos, la movilidad institucional, la gestión ambiental y, adicionalmente, asumirá la gestión documental y de correspondencia que estaba bajo la responsabilidad de la Secretaría General. De manera paralela, la Dirección Financiera transfiere las funciones relacionadas con nómina, seguridad social, cesantías y pensiones, manteniendo a su cargo los procesos contables, presupuestales, el manejo del fondo cuenta y el cumplimiento de sentencias judiciales vinculadas a pagos económicos (Concejo de Bogotá, 2025a).

Aunque estas direcciones comparten actualmente competencias en temas de personal, la falta de integración y de un liderazgo técnico especializado ha puesto en evidencia la necesidad urgente de consolidar la Dirección de Talento Humano. Esta nueva dependencia será fundamental para centralizar, profesionalizar y alinear los procesos relacionados con la gestión del personal, garantizando eficiencia operativa y coherencia institucional con los objetivos estratégicos definidos (Kaplan & Norton, 2020).

Figura 2

Organigrama según el Acuerdo 977 de 2025



Nota. Adaptado del organigrama institucional del Concejo de Bogotá D.C., conforme al Acuerdo 977 de 2025.

Esta fase de transición presenta desafíos importantes. La reorganización puede generar momentos de tensión, dificultades de acoplamiento funcional y vacíos temporales de liderazgo, lo cual podría afectar la motivación del personal y la continuidad operativa. En este escenario, el reto institucional consiste en asegurar que, incluso durante la implementación progresiva de los cambios, se mantenga la calidad y continuidad en la prestación de los servicios, sin que se vean afectados los derechos ni las condiciones laborales de los funcionarios del Concejo (Mintzberg, 2021).

El análisis realizado en este capítulo permite identificar una estructura organizacional funcional, pero marcada por fragmentaciones operativas que limitan la gestión integral del talento humano. La ausencia de una unidad especializada, la distribución dispersa de responsabilidades y la politización de las U.A.N. justifican la necesidad de una reconfiguración

organizativa. Una de las principales consecuencias de este escenario es la necesidad de actualizar el procedimiento de Inducción y Reinducción existente por un modelo estandarizado, técnicamente fundamentado y que se ajuste a los requerimientos del Concejo, los cuales, actualmente, se desarrollan siguiendo los aspectos básicos de la Guía de la Función Pública (DAFP, 2025).

Este vacío constituye el problema central del presente trabajo de grado, el cual se orienta al diseño e implementación de un modelo de inducción y reinducción que responda a las necesidades misionales y organizativas del Concejo en la etapa del rediseño. A partir de este análisis, se da paso al siguiente capítulo, correspondiente al Marco de Referencias, en el cual se abordan los fundamentos teóricos, normativos y conceptuales que sustentan la propuesta del modelo.

Marco de Referencias

Este capítulo presenta los fundamentos conceptuales que orientan la investigación, integrando modelos de socialización organizacional, inducción y reinducción para analizar los procesos de adaptación, desempeño y alineación institucional. Se abordan los modelos de socialización de Taormina y Feldman (Kuok & Taormina, 2022; Feldman, 2021), el modelo de *onboarding* estructurado (Bauer et al., 2022) y el modelo de reinducción con enfoque ISM (Shariatnejad & Mehdikhani, 2024), junto con referentes normativos del sector público como la OCDE y el DAFP.

Estos enfoques, aunque desarrollados en contextos diversos, convergen en tres dimensiones clave: integración progresiva del nuevo funcionario, acompañamiento estructurado y alineación con objetivos institucionales. El análisis comparativo permitirá identificar coincidencias, como la relevancia del compromiso organizacional y la mentoría, así como diferencias en términos de enfoque, alcance y aplicabilidad.

El marco conceptual se adapta a las características del Concejo de Bogotá, entidad pública con alta rotación y estructura funcional compleja. La incorporación crítica de estos modelos busca ofrecer una propuesta pertinente para el fortalecimiento de los procesos de inducción y reinducción, en consonancia con los lineamientos del MIPG y los objetivos estratégicos vigentes. Como señalan Trujillo Sáez et al. (2021), un marco referencial efectivo debe ser estructurado pero flexible, permitiendo su aplicación contextualizada en la formulación de estrategias institucionales a partir de conceptos fundamentales.

La Socialización Organizacional en la Gestión del Talento Humano

La socialización organizacional cumple un rol fundamental en la administración del talento humano, ya que facilita la integración de los empleados a la cultura, principios y objetivos de la

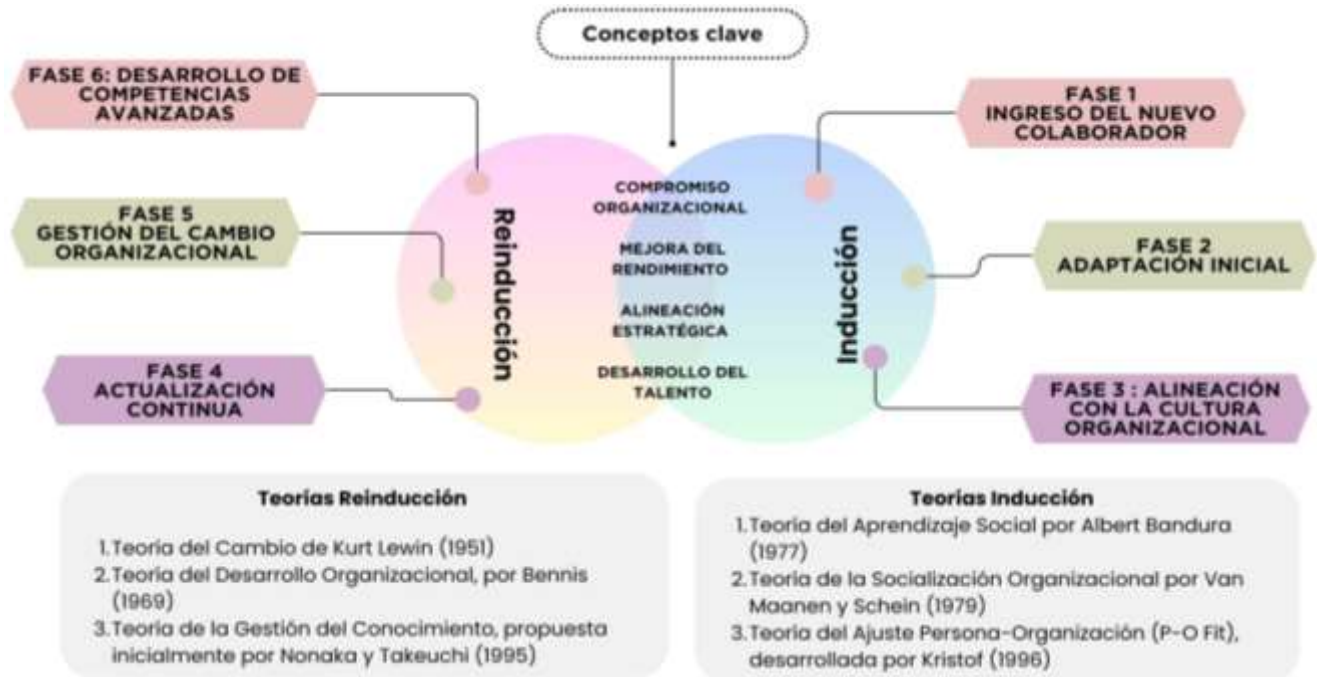
entidad. Un proceso bien estructurado permite que los colaboradores comprendan el funcionamiento interno y se adapten eficazmente a sus responsabilidades. Según Hernández et al. (2021), una socialización organizacional efectiva fortalece el sentido de pertenencia y la motivación laboral, impactando positivamente en el rendimiento y reduciendo la rotación de personal. Asimismo, este proceso contribuye al desarrollo del capital humano al alinear las expectativas de los trabajadores con la dirección estratégica de la organización.

Inducción y Reinducción en la Gestión del Talento Humano

La inducción y la reinducción son procesos fundamentales en la gestión del talento humano, ya que facilitan la integración de nuevos colaboradores y la actualización del personal activo, promoviendo la alineación con los objetivos institucionales. La Figura 3 ilustra la relación teórica, destacando su continuidad en el ciclo laboral mediante un enfoque visual tipo Venn (Pukkeeree et al., 2020; Saldaña & Irazema, 2021). Estos procesos sistemáticos reducen la incertidumbre y facilitar la adaptación de los nuevos funcionarios a su entorno. A continuación, se explica el modelo de inducción y reinducción, que se muestra como un conjunto de fases secuenciales y se muestra la relación directa con diversas teorías.

Figura 3

Esquema teórico de Inducción y Reinducción



Nota. Elaboración propia con base en autores citados. Muestra la relación conceptual y práctica entre ambas estrategias.

Este modelo se divide en tres fases:

- Fase 1: Ingreso y bienvenida, el empleado conoce la organización, sus normas y expectativas. La primera impresión en la empresa es clave para generar compromiso y satisfacción en el nuevo trabajador (Bakar et al., 2022).
- Fase 2: Adaptación inicial, Asimilación de funciones y el entorno laboral. Se ha demostrado que un proceso de adaptación bien estructurado puede aumentar la retención de empleados hasta en un 30% (Smith et al., 2021).
- Fase 3: Alineación con la cultura organizacional, interiorización de los valores, normas y comportamientos organizacionales. Un estudio reciente destaca que las empresas con una cultura organizacional bien definida logran una mayor estabilidad en su plantilla laboral (Ruiz et al., 2023).

La reinducción es el proceso continuo de desarrollo y actualización de los empleados ya establecidos en la organización. Se enfoca en la actualización de conocimientos, la gestión del cambio y el desarrollo de competencias (Jones & Lee, 2023). Se estructura en tres fases:

- Fase 4: Actualización permanente en la adopción de políticas, herramientas y conocimientos acorde con los cambios organizacionales y tecnológicos. En un contexto de transformación digital, la actualización es clave para garantizar la competitividad (Hernández et al., 2020).

- Fase 5: Gestión del cambio organizacional centrada en la adaptación de estrategias, estructuras y dinámicas organizacionales. Estudios recientes destacan que las empresas con procesos estructurados de reinducción logran gestionar el cambio con mayor eficacia (Chuquimia, 2023a).

- Fase 6: Desarrollo de competencias, los empleados fortalecen habilidades para mejorar su desempeño y crecimiento profesional. La capacitación continua se ha identificado como un factor determinante en la retención del talento (Fernández & López, 2022).

En el centro del modelo se encuentran los conceptos clave que articulan ambos procesos:

- Compromiso organizacional: Los empleados se identifican con la misión y valores de la empresa. Estudios recientes han demostrado que un fuerte sentido de pertenencia aumenta la productividad y reduce la rotación (Jones & Lee, 2023).

- Mejora del rendimiento: Tanto la inducción como la reinducción impactan en la productividad. Un programa estructurado puede incrementar el desempeño laboral en un 20% (Chuquimia, 2023b).

- Alineación estratégica: Garantiza que las acciones de los empleados estén en sintonía con los objetivos organizacionales. La reinducción es clave para mantener la coherencia entre los valores corporativos y las acciones diarias de los empleados (Ruiz et al., 2023).

- **Desarrollo del talento:** Facilita el crecimiento profesional y la retención de talento en la empresa. La formación continua y la capacitación son factores determinantes en el éxito organizacional (Fernández & López, 2022).

Es así como en la figura 3 se observa el esquema teórico que explica la inducción como un proceso inicial fundamental y la reinducción como una estrategia de actualización y desarrollo a lo largo del tiempo. Ambos procesos son esenciales para garantizar el ajuste organizacional, la adaptación a los cambios y la mejora continua del talento humano. La combinación de estas estrategias contribuye a fortalecer el compromiso, la eficiencia y la alineación con los objetivos organizacionales, asegurando el éxito y sostenibilidad de la empresa (Bakar et al., 2022).

Inducción

La inducción es un proceso sistemático mediante el cual se facilita la integración de los nuevos empleados a una organización, orientándolos sobre la cultura organizacional, las normas, valores, procedimientos y las funciones específicas de su rol. Este proceso busca acelerar la adaptación del personal al entorno laboral, promoviendo su compromiso y desempeño desde el inicio de su vinculación (González & Martínez, 2022; Inga-Aguagallo, 2023). Según Calderón et al. (2020), la inducción cumple un papel clave en la socialización organizacional, ya que permite que los nuevos integrantes comprendan y asimilen la dinámica interna de la institución, fortaleciendo su sentido de pertenencia y su alineación con los objetivos institucionales.

La inducción en las organizaciones se fundamenta en diversas teorías, entre las bases teóricas más relevantes se sintetizan en la tabla 3, esta integración teórica proporciona una base sólida para diseñar procesos efectivos desde la necesidad de invertir en capital humano, pasando por la importancia del modelado conductual y la socialización estructurada, hasta la alineación de valores individuales con los institucionales:

Tabla 3 Fundamentos teóricos de la inducción organizacional

Teoría	Enfoque o aportes
Capital Humano (Becker, en Inga-Aguagallos, 2023)	La inducción es una inversión estratégica que fortalece las competencias iniciales del personal y contribuye al rendimiento organizacional. Desarrollar el potencial desde el ingreso mejora la productividad y la permanencia.
Aprendizaje Social (Bandura, en Saldaña & Irazema, 2021)	El aprendizaje ocurre mediante la observación y el modelado de conductas. La inducción debe incluir referentes positivos que sirvan como guía para el nuevo personal.
Socialización Organizacional (Van Maanen & Schein, en Pukkeeree et al., 2020)	La inducción permite la asimilación de normas, valores y expectativas, lo que favorece el compromiso temprano y la adaptación funcional del nuevo integrante.
Ajuste Persona–Organización (P–O Fit) (Kristof, en Gorostiaga et al., 2022)	La compatibilidad entre los valores individuales y los institucionales favorece la integración, mejora el clima laboral y contribuye a la retención del talento.

Nota. La tabla presenta una síntesis de los principales enfoques teóricos aplicados al diseño de procesos de inducción organizacional. Elaboración propia con base en Inga-Aguagallos (2023); Saldaña & Irazema (2021); Pukkeeree et al. (2020); y Gorostiaga et al. (2022).

La inducción, entendida como un proceso de socialización estratégica, encuentra sustento en teorías que resaltan la importancia del aprendizaje, la alineación cultural y la inversión en el desarrollo del nuevo talento. Estas bases permiten construir modelos de inducción más coherentes con las exigencias organizacionales, adaptables al contexto institucional del Concejo de Bogotá y alineados con su necesidad de profesionalizar la incorporación de personal.

Reinducción

La reinducción es un proceso continuo orientado a actualizar los conocimientos y competencias del personal vinculado, frente a cambios normativos, tecnológicos o estratégicos. Es especialmente relevante en entornos públicos, donde la adaptación a nuevos lineamientos resulta clave para mantener la coherencia institucional (López & Pérez, 2023; Gutiérrez-García et al., 2023). Su propósito no solo es reforzar la alineación con la misión y visión organizacional, sino también mejorar el rendimiento y fortalecer el compromiso del personal a lo largo del ciclo laboral (González & Martínez, 2022; Rodríguez et al., 2021). Desde el enfoque teórico, la

reinducción se fundamenta en tres marcos conceptuales que permiten comprender su función como estrategia de adaptación organizacional, sintetizados y sustentados en la tala 4:

Tabla 4

Fundamentos teóricos de la reinducción organizacional

Teoría	Enfoque o aportes
Cambio Organizacional (Lewin, en Godinho et al., 2023)	Describe tres fases del cambio (descongelar, cambiar y recongelar). La reinducción guía al personal en cada etapa, facilitando transiciones efectivas y sostenibles.
Desarrollo Organizacional (Bennis, en Pacheco et al., 2020)	Refuerza la cultura institucional, mejora el clima laboral y promueve la productividad. La reinducción es vista como herramienta para alinear al personal con los objetivos estratégicos.
Gestión del Conocimiento (Nonaka & Takeuchi, en Gutiérrez-García et al., 2023)	Facilita la transferencia de saberes clave dentro de la organización, garantizando acceso a información actualizada para mantener la adaptabilidad y competitividad.

Nota. El cuadro presenta una síntesis de los principales marcos teóricos que sustentan el diseño de procesos de reinducción organizacional. Elaboración propia con base en Godinho et al. (2023), Pacheco et al. (2020) y Gutiérrez-García et al. (2023).

En conjunto, estas teorías permiten estructurar la reinducción como una estrategia que trasciende la actualización técnica, para convertirse en un instrumento de transformación institucional. Su integración con el proceso de inducción favorece una gestión del talento humano más coherente, estratégica y alineada con los retos del sector público (Inga-Aguagallo, 2023; Pacheco et al., 2020).

Modelos de Inducción y reinducción

En este apartado se presentan como referentes centrales tres modelos integradores por su aplicabilidad al contexto organizacional del Concejo de Bogotá, como son el Modelo de Socialización Organizacional de Taormina, el Modelo de Onboarding estructurado, y el Modelo de Reinducción con ISM (Interpretative Structural Modeling).

Estos modelos fueron seleccionados por su enfoque conceptual y complementario, en aspectos como la integración, adaptación y desarrollo continuo del talento humano, además de

presentar fundamentos empíricos sólidos y herramientas prácticas que pueden adaptarse a instituciones del sector público colombiano.

Modelo de Onboarding

El modelo de *onboarding* se basa en teorías del comportamiento organizacional, gestión del talento humano y aprendizaje organizacional. Su propósito es facilitar la integración efectiva de los nuevos empleados mediante estrategias como la mentoría, la capacitación estructurada y el acompañamiento gradual, lo que favorece el compromiso, la retención y la productividad desde las etapas iniciales (Rodríguez Monsalve, 2021).

Bases Teóricas del Onboarding

Entre sus bases teóricas destacan:

- La Teoría del Aprendizaje Organizacional (Argyris & Schön), que entiende el onboarding como un mecanismo de adquisición y retención de conocimiento organizacional (Busco & Scapens, 2020).
- La Teoría del Capital Humano (Becker), que lo concibe como una inversión estratégica para desarrollar competencias clave y reducir la rotación (Puente Herrera & Castrillón Vargas, 2021).
- La Teoría de la Experiencia del Empleado (Morgan, 2020), la cual resalta que las primeras experiencias moldean el compromiso y la percepción del entorno laboral (Ordoñez Martínez et al., 2022).

Beneficios del Onboarding

El *onboarding* contribuye a reducir la incertidumbre inicial, promueve un sentido de pertenencia y acelera la adaptación al entorno laboral, incrementando la satisfacción, la cohesión del equipo y el rendimiento organizacional (Burns, 2021; Kuh & Whitt, 2020).

Fases del Modelo de Onboarding

A continuación, en la figura 4 representa el Modelo de Onboarding mediante un diagrama de círculos concéntricos, donde cada nivel simboliza una etapa del proceso de integración de los nuevos empleados en la organización (Busco & Scapens, 2020). En el centro del gráfico se encuentra el objetivo final del onboarding: la *Integración Total* del colaborador en la empresa, lo que contribuye a su retención y compromiso a largo plazo (Zambrano & Encalada, 2023). El modelo consta de cinco fases progresivas, organizadas desde el círculo más externo hasta el centro, cada una basada en teorías organizacionales recientes que explican su importancia y aplicación (Rodríguez Monsalve, 2021; Ordoñez Martínez et al., 2022):

1. Preparación: Esta fase inicial está fundamentada en la *Teoría del Capital Humano* (Zambrano & Encalada, 2023). En esta etapa, la empresa planifica, se elaboran materiales de inducción y asigna un mentor.

2. Bienvenida: Basada en la *Teoría de la Experiencia del Empleado*, esta fase enfatiza la importancia de la primera impresión y la creación de un entorno laboral favorable (Ordoñez Martínez et al., 2022). Se introduce a la cultura organizacional y se reduce la ansiedad inicial (Fukimoto, 2019).

3. Integración: Según la Teoría del Aprendizaje Organizacional, las empresas adquieren y transfieren conocimiento a través de procesos estructurados de capacitación y mentoría (Puente Herrera & Castrillón Vargas, 2021). El nuevo empleado recibe capacitación práctica en funciones y herramientas (Burns, 2021).

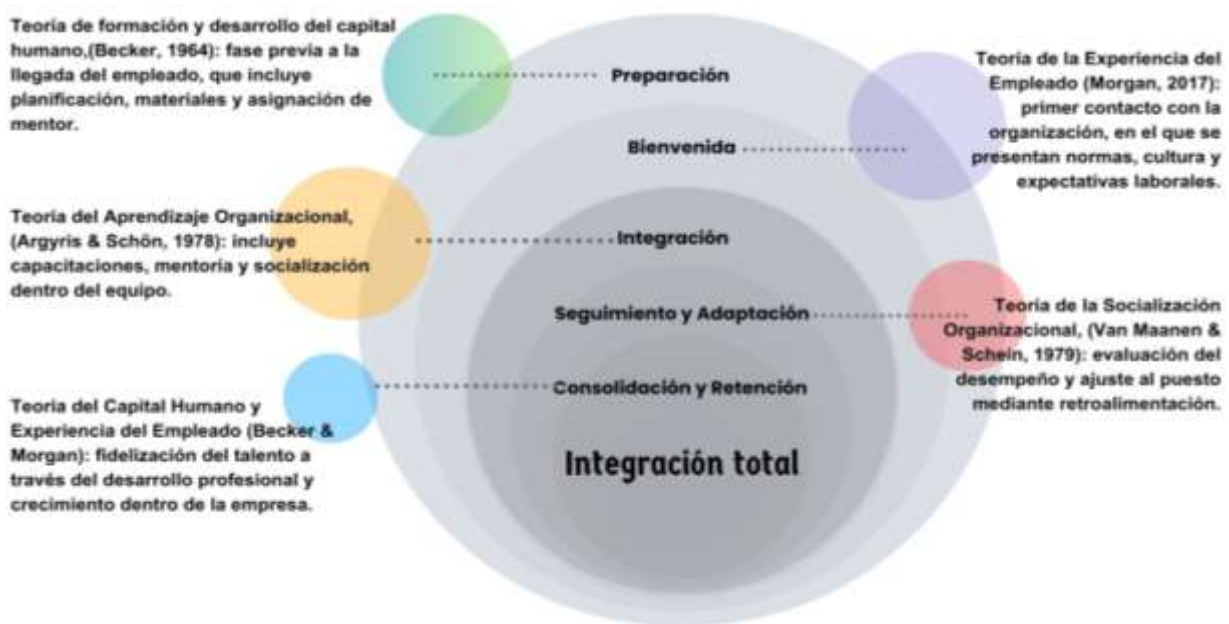
4. Seguimiento y Adaptación: Es la evaluación temprana del desempeño inicial, retroalimentación constante y ajustes en el proceso de integración para mejorar la experiencia del empleado (Kuh & Whitt, 2020).

5. Consolidación y Retención: En esta última fase, se combinan principios de la *Teoría del Capital Humano* y la *Teoría de la Experiencia del Empleado* para garantizar la fidelización del talento y la optimización del rendimiento (Zambrano & Encalada, 2023; Ordoñez Martínez et al., 2022). Son los planes de desarrollo profesional y estrategias de fidelización.

Estas fases se representan frecuentemente mediante diagramas concéntricos que simbolizan el avance hacia la integración total del colaborador (Puente Herrera & Castrillón Vargas, 2021).

Figura 4

Modelo onboarding



Nota. La figura muestra el modelo de onboarding representado en un diagrama de círculos concéntricos, donde cada fase del proceso está vinculada con una teoría organizacional específica. La estructura visual destaca la progresión del onboarding desde la preparación inicial hasta la integración total del empleado en la empresa. Adaptado de acuerdo con los autores citados.

Mediante la incorporación estructurada de valores y normas, los nuevos empleados internalizan más rápidamente las expectativas organizacionales, lo que se traduce en mayor cohesión y alineación con la misión corporativa (Burns, 2021). El uso de tecnologías digitales

en este modelo permite una gestión más eficiente de los procesos de integración y formación (Puente Herrera & Castrillón Vargas, 2021).

Principales desafíos del *Onboarding*

A pesar de sus beneficios, el onboarding presenta ciertos desafíos que las organizaciones deben gestionar estratégicamente:

- Sobrecarga de información
- Falta de acompañamiento
- Dificultades en la integración
- Falta de estandarización
- Resistencia al cambio

El modelo de onboarding es una herramienta clave para mejorar la integración de los empleados, reducir la rotación y optimizar la productividad (Rodríguez Monsalve, 2021). Para garantizar su éxito, las organizaciones deben estandarizar el proceso, aprovechar la tecnología y fomentar la socialización organizacional (Zambrano & Encalada, 2023).

Modelo de Reinducción Organizacional con ISM

El Modelo de Reinducción con ISM (Interpretative Structural Modeling), desarrollado por Shariatnejad y Mehdikhani (2024), ofrece un enfoque estructurado para facilitar la readaptación de empleados a nuevos roles, reduciendo el estrés en las transiciones y fortaleciendo la retención del talento (Fernández & López, 2021). Su implementación se basa en fases organizadas que incluyen:

- La identificación de competencias clave,
- La evaluación de brechas de habilidades, y
- La asignación de mentores como mecanismos de acompañamiento (García & Torres, 2022).

El uso del ISM permite mapear relaciones causales entre factores que influyen en la adaptación, lo que posibilita diseñar programas de reinducción personalizados, alineados con la estructura organizativa y las necesidades individuales. Esto reduce la curva de aprendizaje y la resistencia al cambio, mientras mejora la precisión de las estrategias de capacitación (Ortega & Castillo, 2022; Rodríguez & Sánchez, 2023). El modelo integra diagnóstico, planificación y monitoreo bajo un enfoque jerárquico, convirtiéndose en una herramienta clave para la toma de decisiones estratégicas en gestión del talento.

Bases Teóricas del Modelo ISM

El Modelo de Reinducción con Interpretative Structural Modeling (ISM) se apoya en una metodología jerárquica que permite estructurar interrelaciones entre factores clave dentro de sistemas organizacionales complejos. Sus bases teóricas combinan enfoques de aprendizaje organizacional y evaluación del desempeño, destacando la formación continua, la adaptación cultural y el acompañamiento estratégico como ejes centrales para la readaptación laboral (García & Torres, 2022).

La teoría del aprendizaje organizacional aporta el principio de mejora continua, garantizando que los empleados puedan actualizar competencias y asumir nuevos roles con mayor efectividad (Masood, 2024). Desde el enfoque del ISM, esto se traduce en la priorización de variables críticas como la mentoría, la planificación de carrera y la retroalimentación sistemática, todas articuladas en niveles jerárquicos (Rodríguez & Sánchez, 2023; Duan & Wu, 2023).

Viabilidad del Modelo ISM

El ISM ha demostrado ser una herramienta eficaz para modelar y visualizar procesos de reinducción, facilitando la toma de decisiones y el diseño de estrategias adaptadas a objetivos

institucionales. Su capacidad para representar relaciones causales entre variables lo convierte en un recurso útil para alinear programas de reinducción con las necesidades del personal y la estrategia organizacional (López & Ramírez, 2023).

Impacto en los Empleados

- Reducción del estrés y la incertidumbre en transiciones laborales.
- Incremento de la confianza en el desarrollo de nuevas competencias.
- Mayor sentido de pertenencia y motivación organizacional (Hernández & Pérez, 2023).

Impacto en la Organización

- Mejora en la retención de empleados clave y reducción de la rotación.
- Aumento en la eficiencia del proceso de incorporación y adaptación.
- Fortalecimiento de la cultura organizacional y mejora del compromiso de los empleados

(Duan & Wu, 2023).

Desafíos del Modelo

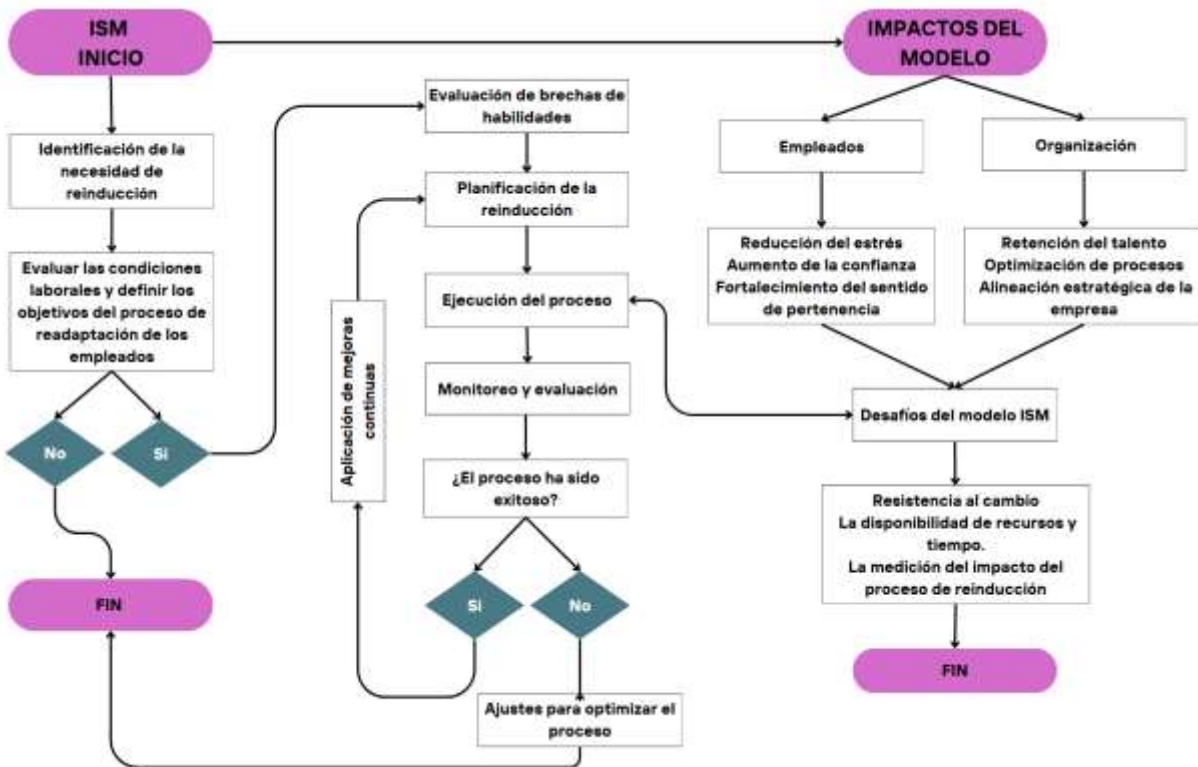
A pesar de sus beneficios, el modelo ISM enfrenta obstáculos como:

- Resistencia al cambio, especialmente en personal con trayectorias prolongadas.
- Limitaciones de recursos y tiempo para acompañamiento efectivo.
- Dificultad en la medición del impacto a largo plazo, lo que exige desarrollar instrumentos evaluativos complementarios (Ortega & Castillo, 2022; Masood, 2024).

La figura 5 representa el Modelo de Reinducción Organizacional con ISM mediante un diagrama de flujo estructurado, el cual permite visualizar el proceso paso a paso, impactos y desafíos. La estructura sigue un enfoque jerárquico, comenzando con la identificación de la necesidad de reinducción y finalizando con la evaluación y mejora continua del proceso (Shariatnejad & Mehdikhani, 2024).

Figura 5

Modelo de Reinducción Organizacional con ISM



Nota. El diagrama representa el flujo del proceso de reinducción, destacando las fases clave, su relación con las bases teóricas, los impactos y los desafíos asociados. La estructura permite visualizar la secuencia lógica del modelo, asegurando una implementación efectiva y alineada con los objetivos organizacionales. Adaptado de Shariatnejad y Mehdikhani (2024).

El diagrama inicia con la identificación de la necesidad de reinducción dentro de la organización. Esta fase es fundamental, ya que permite evaluar las condiciones laborales y definir los objetivos del proceso de readaptación de los empleados. El proceso de reinducción mediante ISM se compone de cinco fases estructuradas, articuladas secuencialmente para facilitar la transición de los empleados a nuevos roles. La metodología inicia con la identificación de la necesidad de reinducción, donde se analizan condiciones organizacionales y se definen los objetivos del proceso (García & Torres, 2022).

- Evaluación de brechas: Se identifican competencias críticas que requieren fortalecimiento para facilitar la adaptación funcional (Rodríguez & Sánchez, 2023).
- Planificación: Se diseña un plan alineado con los objetivos estratégicos, personalizado según el perfil del colaborador (Ortega & Castillo, 2022).
- Ejecución: Se implementa el plan con acompañamiento activo, asignación de mentores y retroalimentación continua (Duan & Wu, 2023).
- Monitoreo y evaluación: Se miden avances, se ajustan estrategias y se validan resultados (Hernández & Pérez, 2023).
- Decisión y mejora: A través de un punto crítico de evaluación, se determina si el proceso ha sido exitoso; si no, se aplican ajustes para su optimización (López & Ramírez, 2023).

El modelo también contempla los impactos esperados:

- En los empleados: reducción del estrés, aumento de la confianza y fortalecimiento del sentido de pertenencia (Fernández & López, 2021).
- En la organización: mejora en la retención, eficiencia en la adaptación y alineación estratégica (Masood, 2024).

Entre los principales desafíos se encuentran la resistencia al cambio, las limitaciones de recursos y tiempo, y la necesidad de contar con instrumentos efectivos para medir el impacto real del proceso (Ortega & Castillo, 2022).

En síntesis, el ISM proporciona una estructura lógica, dinámica y basada en evidencia para implementar procesos de reinducción eficaces, centrados tanto en el bienestar del colaborador como en los objetivos institucionales (Duan & Wu, 2023).

Modelo de Socialización Organizacional de Taormina

El Modelo de Socialización Organizacional de Robert Taormina, desarrollado en la década de los noventa, es un marco teórico ampliamente utilizado para comprender cómo los empleados adquieren valores, conocimientos y comportamientos necesarios para integrarse en una organización. Su importancia radica en que la socialización organizacional es un proceso continuo, y no un evento puntual, que influye directamente en la adaptación, el desempeño y la retención del talento dentro de una empresa (Gardner et al., 2023).

Fundamentos teóricos del Modelo de Taormina

Dimensiones del Modelo

El Modelo de Taormina se compone de cuatro dimensiones clave, cada una de las cuales ha sido validada empíricamente:

- **Entrenamiento:** Se refiere a la formación inicial que reciben los empleados para desarrollar habilidades esenciales en su puesto de trabajo. Un entrenamiento adecuado no solo mejora la integración, sino que también aumenta el compromiso organizacional y reduce la rotación de personal (Lee & Jacobs, 2024).

- **Comprensión:** Hace referencia a la capacidad de los empleados para interpretar y aplicar la información organizacional. Investigaciones recientes han demostrado que una comprensión clara del entorno laboral reduce la ansiedad, mejora la satisfacción y fomenta la autoestima organizacional (Gardner et al., 2023).

- **Apoyo de los compañeros:** Es el respaldo que los empleados reciben de sus colegas para facilitar su adaptación. Se ha identificado que un mayor apoyo social en el trabajo mejora la productividad y reduce el estrés laboral (Dufour, Escribano & Maoret, 2021).

- **Perspectivas de futuro:** Se refiere a la percepción de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa. Los empleados que visualizan oportunidades de progreso tienen mayor compromiso y menor intención de abandonar la organización (Heidari, Zamiri & Askari, 2022).

Métodos de Evaluación y Medición

El modelo se mide a través del *Organizational Socialization Inventory (OSI)*, un instrumento validado que evalúa las dimensiones de la socialización organizacional. Su estructura incluye:

- Escalas Likert de 5 o 7 puntos para medir la percepción de los empleados sobre cada dimensión.

- Análisis factorial confirmatorio y pruebas de confiabilidad, con valores del Alfa de Cronbach superiores a 0.80, lo que respalda su validez estadística (Lee & Jacobs, 2024).

También se realizan estudios cualitativos, como entrevistas y grupos focales, para analizar el impacto de la socialización organizacional en diferentes sectores y proporcionar una visión más profunda y contextualizada (Bargiacchi, 2022).

Expansión y evolución del Modelo

Las investigaciones recientes han confirmado la vigencia del modelo, destacando su aplicabilidad en contextos organizacionales diversos, incluyendo procesos de inducción, reinducción y gestión del conocimiento (Lee & Jacobs, 2024). Este análisis profundiza en las bases teóricas del modelo, sus métodos de evaluación, su impacto organizacional y su utilidad práctica en la gestión de talento.

El modelo ha sido validado en distintos contextos organizacionales en diversos países y adaptado para evaluar mejor la interacción humana en la gestión del conocimiento.

- **Adaptación del instrumento OSI (*Organizational Socialization Inventory*):** Se ha incorporado una nueva dimensión denominada "espacios de socialización" para evaluar con

mayor precisión el proceso de integración en el trabajo (Calderón-Mafud & Galán-Jiménez, 2023).

- Pruebas de confiabilidad: Investigaciones recientes han demostrado que el instrumento tiene una alta consistencia interna, con valores del Alpha de Cronbach superiores a 0.80, lo que respalda su validez estadística (Porgoli & Faghiharam, 2021).

Aplicaciones en la Gestión del Talento y en el proceso de inducción y reinducción

Las organizaciones han aplicado el modelo de Taormina para diseñar programas de inducción efectivos. Dufour, Escribano y Maoret (2021) encontraron que personalizar la socialización organizacional mejora la retención y el desempeño de empleados temporales.

Un estudio reciente de Gardner et al. (2023) demostró que la estructuración de los procesos de socialización durante los primeros tres meses de trabajo aumenta significativamente la satisfacción y el compromiso organizacional.

En escenarios de reinducción, el modelo ayuda a adaptar a los empleados a nuevos roles o cambios organizacionales. Heidari, Zamiri y Askari (2022) evidenciaron que una reinducción estructurada reduce la resistencia al cambio y mejora la adaptabilidad de los empleados.

Impacto Organizacional

El modelo de socialización organizacional de Taormina ha sido clave en la mejora del clima organizacional y la gestión del conocimiento. Diversas investigaciones han analizado su aplicación en distintos sectores, destacando su influencia en la retención de empleados, la comunicación interdepartamental, la gestión del cambio y la cohesión del equipo (Dufour et al., 2021; Bargiacchi, 2022; Heidari et al., 2022). Los principales hallazgos de estudios recientes se presentan en la Tabla 5:

Tabla 5

Resultados claves de estudios recientes

Estudio	Hallazgo Principal
Dufour, Escribano & Maoret (2021)	La socialización efectiva de empleados temporales mejora la retención y el desempeño.
Bargiacchi (2022)	Identificó que una socialización organizacional efectiva mejora la comunicación interdepartamental y fomenta la colaboración.
Heidari, Zamiri & Askari (2022)	La socialización organizacional facilita la gestión del cambio y la adaptabilidad del personal.
Gardner et al. (2023)	La socialización estructurada aumenta la satisfacción y el compromiso organizacional.
Lee & Jacobs (2024)	Un liderazgo que fomente la socialización organizacional mejora la cohesión del equipo y la productividad.

Nota: La tabla presenta hallazgos clave derivados de estudios recientes sobre el impacto del modelo de Taormina en la socialización organizacional. Se destacan mejoras en la retención de empleados, el desempeño, la gestión del cambio y la cohesión del equipo, lo que resalta la importancia de estrategias de socialización bien estructuradas (Gardner et al., 2023; Lee & Jacobs, 2024).

El modelo de Taormina ha sido aplicado en diversos sectores y ha demostrado su utilidad para comprender la integración laboral y su impacto en el bienestar y desempeño de los empleados. Sus principales alcances incluyen:

- Explicación del burnout y bienestar laboral: Estudios recientes han encontrado correlaciones negativas entre los dominios del modelo y el agotamiento laboral, sugiriendo que una mayor socialización organizacional reduce los efectos del estrés laboral (Soleyman, Badreh, Khanjani & Delavar, 2022).

- Aplicación en la gestión del conocimiento: En entornos organizacionales del sector público, el modelo ha sido adaptado para evaluar la socialización organizacional en función de la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional (Calderón-Mafud & Galán-Jiménez, 2023).

- Factores psicosociales y adaptación organizacional: La socialización organizacional ha demostrado ser un recurso clave para mitigar los efectos negativos del cambio laboral y la sobrecarga de trabajo (Torlak, Budur & Khan, 2024).

Estos hallazgos refuerzan la relevancia del modelo de Taormina en la optimización de la gestión organizacional, evidenciando su impacto positivo en la retención, el desempeño y la cohesión de los equipos de trabajo (Gardner et al., 2023; Lee & Jacobs, 2024).

Es así como, la figura 6 representa el modelo *Organizational Socialization Inventory* (OSI) de Taormina, el cual evalúa la socialización organizacional a través de cuatro dimensiones clave: entrenamiento, comprensión, apoyo de los compañeros y perspectivas de futuro. Estos factores permiten analizar la integración de los empleados dentro de una organización. El modelo ha sido aplicado en áreas como la gestión del conocimiento, la adaptación organizacional y el bienestar laboral, teniendo implicaciones en la explicación del burnout y la productividad empresarial. En conjunto, estos elementos favorecen la adaptación del personal y el fortalecimiento de la cultura organizacional.

Figura 6

Modelo de Taormina



Nota. La socialización organizacional juega un papel esencial en la salud mental y el desempeño laboral. Un proceso de socialización deficiente puede incrementar los niveles de estrés y burnout, afectando la retención del talento y la cultura organizacional. Implementar modelos como el OSI permite a las organizaciones identificar áreas de mejora y aplicar estrategias que fomenten un entorno laboral saludable y productivo (Bakker & Gorgievski, 2021).

El *Organizational Socialization Inventory (OSI)* se consolida como una herramienta clave para evaluar y mejorar la socialización organizacional. Su aplicación permite analizar y

fortalecer la adaptación de los empleados, impactando directamente en su bienestar, motivación y productividad. Comprender la relación entre socialización organizacional, burnout (síndrome del agotamiento emocional) y bienestar laboral es fundamental para diseñar estrategias efectivas de integración y desarrollo del talento humano en las empresas modernas (Zito et al., 2021).

El Modelo de Socialización Organizacional de Taormina sigue siendo una referencia clave en la gestión del talento. La investigación reciente ha demostrado que sus dimensiones impactan directamente en la adaptación, el bienestar y la retención de empleados. Su aplicación en procesos de inducción y reinducción ha demostrado ser efectiva para mejorar la integración organizacional y aumentar la productividad. Con nuevas metodologías de evaluación y una perspectiva ampliada, el modelo continúa evolucionando para responder a los desafíos del mundo laboral actual.

La socialización organizacional desempeña un papel fundamental en la incorporación de los empleados a una empresa. Diversos modelos han sido desarrollados para facilitar este proceso, promoviendo un mejor desempeño, mayor productividad y el bienestar del personal. Una integración efectiva no solo favorece la retención del talento, sino que también impacta positivamente en la satisfacción laboral y en el sentido de pertenencia dentro de la organización (Bauer et al., 2021). A continuación, se realiza una comparación de cuatro enfoques de socialización organizacional.

Tabla 6

Comparativo de los modelos de Socialización Organizacional

Modelo	Descripción	Fases	Beneficios	Limitaciones
Modelo Onboarding	Estrategia destinada a agilizar la incorporación de nuevos colaboradores a la empresa.	Preingreso, primer día, primeras semanas, consolidación.	Minimiza el tiempo de adaptación y aumenta el compromiso.	Puede ser costoso y requiere seguimiento constante (Klein & Polin, 2021).

Modelo de Reinducción Organizacional con ISM	Modelo que combina la reinducción con el uso de los Sistemas de gestión de la Información.	Diagnóstico, diseño, implementación, seguimiento.	Optimiza el acceso a la información y la adaptación organizacional.	Dependencia de infraestructura tecnológica (Gómez et al., 2023).
Modelo de Socialización Organizacional de Robert Taormina	Modelo basado en la socialización organizacional a través de apoyo, entrenamiento y perspectivas de futuro.	Basado en dimensiones: Entrenamiento, comprensión, apoyo de compañeros y perspectivas futuras.	Mejora la integración organizacional y la productividad.	Puede no ser efectivo en organizaciones con poca cultura de apoyo (Taormina, 2020).

Nota. Esta tabla proporciona una visión estructurada de los diferentes modelos de socialización organizacional. Cada modelo presenta enfoques distintos, desde la inducción formal hasta estrategias de acompañamiento más dinámicas como el onboarding y la socialización organizacional de Taormina. Además, la incorporación de tecnologías en la reinducción organizacional con ISM muestra una tendencia hacia la digitalización de estos procesos (Saks & Gruman, 2021).

El análisis de estos modelos evidencia la importancia de adaptar la socialización organizacional a las necesidades específicas de cada empresa y su cultura organizacional. La elección del modelo adecuado dependerá de factores como la disponibilidad de recursos, la infraestructura tecnológica y la cultura organizacional existente. Implementar un modelo eficaz puede resultar en una mayor retención de talento, una adaptación más rápida de los empleados y un aumento en la productividad general (Ellis et al., 2022).

Basado en los modelos base, la figura 7 presenta una comparación estructurada de los modelos teóricos analizados: el modelo de Socialización Organizacional (Taormina), el modelo de Onboarding y el modelo de Reinducción con ISM, se evidencia cómo estos modelos se complementan en el proceso de incorporación, adaptación y permanencia del talento humano en una organización.

Esta representación responde a la necesidad de integrar explícitamente los enfoques teóricos, destacando no solo sus aportes individuales, sino también sus relaciones sistémicas. El objetivo es justificar por qué estos modelos fueron seleccionados como base del diseño metodológico, mostrando su valor agregado tanto para el diseño del instrumento como para la propuesta de intervención.

Figura 7

Integración de los Modelos Teóricos



Nota. La figura presenta la relación conceptual entre los modelos de socialización organizacional (Taormina), onboarding (Bauer) y reinducción con ISM (Shariatnejad & Mehdikhani), destacando sus áreas de aplicación y convergencias teóricas. Este esquema permite visualizar cómo se articula una propuesta integral para el ciclo de incorporación y permanencia del talento humano, fundamentando el diseño del instrumento en variables compartidas como el compromiso institucional, la alineación cultural y el clima organizacional. Elaboración propia.

Modelos internacionales de inducción y reinducción en la administración pública

En el marco de esta investigación, se han revisado diversos modelos internacionales de inducción y reinducción; sin embargo, se priorizan como referentes centrales los modelos implementados por la OCDE (2020), el *Civil Service* del Reino Unido (*Cabinet Office*, 2022), la Administración Pública de Canadá (*Government of Canada*, 2021) y la Oficina de Gestión de Personal de Estados Unidos (OPM, 2020). Estos modelos han sido seleccionados por su aplicabilidad al diseño de procesos institucionales formales, su enfoque estructurado y la existencia de evaluaciones que permiten su adaptación a entornos públicos como el del Concejo de Bogotá.

Modelo de Inducción de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) es un organismo internacional cuya misión es diseñar políticas que fomenten la prosperidad económica y el desarrollo sostenible a nivel global (OCDE, 2021). Su sede central, ubicada en París, Francia, coordina múltiples programas destinados a mejorar la gobernanza pública, la transparencia institucional y la cooperación entre los países miembros (Espinal, 2023).

Como parte de sus estrategias de fortalecimiento institucional, la OCDE ha desarrollado un modelo estructurado de inducción para la integración de nuevos funcionarios. Este proceso tiene como finalidad garantizar que los empleados comprendan la estructura, misión y valores de la organización, asegurando su alineación con la cultura institucional y potenciando sus competencias en la gestión pública global (Tudela & Ibáñez, 2022).

Modelo de Inducción de la OCDE

El proceso de inducción de la OCDE sigue un modelo estructurado que facilita la integración de nuevos funcionarios dentro de la organización. Este modelo se compone de cinco etapas clave que se grafican en la figura XX observando un diagrama estructurado del proceso:

1. Inicio del proceso de inducción: Incluye la selección y contratación de los empleados, así como la asignación de mentores y supervisores.
2. Inducción institucional: Proporciona información sobre la estructura y misión de la OCDE, así como sus principios de gobernanza pública y valores organizacionales.
3. Capacitación en normas y procedimientos: Enfatiza la ética, la gestión de proyectos y el uso de herramientas digitales en la administración pública.
4. Mentoría y seguimiento: Garantiza la integración y el aprendizaje continuo de los nuevos funcionarios mediante el acompañamiento de mentores experimentados.

5. Evaluación y retroalimentación: Se aplican encuestas y entrevistas para medir la efectividad del programa y realizar ajustes según los resultados obtenidos (Hernández et al., 2020).

Figura 8

Modelo de Inducción de la OCDE



Nota. El gráfico ilustra las cinco etapas principales del modelo de inducción implementado por la OCDE, desde la selección y contratación de nuevos funcionarios hasta la evaluación de su integración. Se incluyen los componentes clave de cada fase, como la formación en gobernanza pública, la asignación de mentores y la aplicación de mecanismos de retroalimentación para mejorar la efectividad del programa (Martínez Galindo, 2021; Donaire Gallardo, 2021).

Estrategias de Integración y Capacitación

Los funcionarios de la OCDE pueden tener contratos temporales o permanentes, dependiendo de sus responsabilidades y niveles jerárquicos. La selección de personal se rige por criterios estrictos que garantizan altos estándares de competencia y profesionalismo (Lagos Lizarme, 2021). Para facilitar su adaptación, la OCDE ha desarrollado estrategias de socialización organizacional que incluyen programas de inducción para nuevos empleados,

procesos de reinducción para quienes asumen nuevas funciones y formación continua para fortalecer habilidades técnicas y competencias globales.

El modelo de inducción se basa en principios de transparencia y eficiencia, promoviendo el desarrollo de competencias esenciales para la gestión pública internacional. Además, fomenta la cooperación intergubernamental y la adopción de mejores prácticas en gobernanza, contribuyendo así a una administración pública más eficaz (Martínez Galindo, 2021).

Normatividad Aplicable

El proceso de inducción en la OCDE se encuentra alineado con estándares internacionales de gestión del talento humano y gobernanza pública (OECD, 2020). Entre los principales lineamientos normativos se incluyen:

- Recomendaciones de la OCDE sobre gobernanza pública y gestión del talento humano.
- Principios de Buen Gobierno para la Integridad Pública.

Responsables del Proceso

La ejecución del modelo de inducción es supervisada por diversas instancias dentro de la OCDE, entre ellas:

- Dirección de Recursos Humanos de la OCDE.
- Departamentos de Formación y Desarrollo.
- Supervisores directos y mentores asignados.

Metodología de la Capacitación

La inducción en la OCDE se basa en un modelo híbrido que combina sesiones de formación presencial y virtual:

1. Inducción Institucional: Explicación de la estructura y misión de la OCDE.
2. Capacitación en Normas y Procedimientos: Formación en ética pública, gestión de proyectos internacionales y normativas internas.

3. Mentoría y Seguimiento: Cada nuevo funcionario tiene un mentor asignado para garantizar su adaptación.

4. Evaluación y Retroalimentación: Encuestas y entrevistas para medir la efectividad del programa.

Temáticas de Inducción y Reinducción

Los programas de inducción y reinducción abarcan diversas áreas clave, entre ellas:

- Gobernanza pública y principios de integridad.
- Ética y valores organizacionales.
- Estrategias de cooperación internacional.
- Uso de herramientas digitales en la gestión pública.
- Innovación y liderazgo en el sector público.

Ventajas y Desventajas

Ventajas:

- Enfoque estructurado y alineado con mejores prácticas globales.
- Fomento de la cooperación internacional.
- Uso de herramientas digitales para formación remota.

Desventajas:

- Adaptabilidad limitada a contextos nacionales específicos.
- Puede ser percibido como burocrático por nuevos funcionarios.

La OCDE, prioriza la cooperación internacional y la adopción de mejores prácticas globales, lo que le permite fortalecer el talento humano con una visión más amplia, aunque con limitaciones en su adaptación a contextos nacionales específicos (Tudela & Ibáñez, 2022; Martínez Galindo, 2021).

Modelo de Inducción del Servicio Público del Reino Unido (Civil Service UK)

El Civil Service UK es la institución encargada de la administración pública en el Reino Unido, responsable de la ejecución eficiente de políticas gubernamentales y la prestación de servicios a la ciudadanía. Su labor se rige por los principios de imparcialidad, profesionalismo, integridad y mejora continua (Sánchez, 2021). Con sede en Londres, coordina diversas agencias y departamentos gubernamentales, facilitando la implementación de políticas en diferentes niveles del Estado (UK Government, 2022).

El reclutamiento en el Civil Service UK se fundamenta en el principio de mérito, garantizando procesos de selección transparentes y equitativos. Los funcionarios pueden ser contratados bajo términos permanentes o temporales, dependiendo de sus responsabilidades y la naturaleza de sus funciones (Horton, 2023). Para fortalecer la integración y el desarrollo profesional de su personal, el servicio civil británico ha diseñado un modelo de inducción estructurado, que abarca programas de formación inicial, reinducción para quienes asumen nuevos roles y capacitación continua.

Este enfoque tiene como objetivo que los funcionarios comprendan la estructura, valores y objetivos del servicio público, promoviendo una cultura organizacional eficiente y orientada al desempeño (Ayofe, 2020; Squire & Beazley, 2021).

Modelo de Inducción del Civil Service UK

El modelo de inducción del Civil Service UK se basa en una metodología integral que combina formación teórica, capacitación práctica y evaluación continua. Su objetivo es asegurar la adaptación eficiente de los funcionarios a sus responsabilidades, proporcionando herramientas que fomenten el liderazgo, la ética y la eficiencia en la administración pública.

Fases del Modelo de Inducción

El proceso de inducción del servicio civil británico consta de cuatro fases fundamentales, que se ilustran en la figura 8:

- E-learning inicial: Los nuevos empleados deben completar módulos virtuales sobre ética, normativas y valores del servicio público, garantizando una base teórica sólida antes de asumir sus funciones (UK Civil Service, 2021).
- Capacitación práctica: A través de programas de rotación en diferentes oficinas gubernamentales, los funcionarios adquieren experiencia en diversos ámbitos de la administración pública, facilitando una comprensión integral del sistema (UK Government, 2022).
- Mentoría y coaching: Cada nuevo empleado recibe acompañamiento de funcionarios experimentados, quienes guían su adaptación y desarrollo profesional (Squire & Beazley, 2021).
- Evaluación de desempeño: Durante el primer año, se implementan mecanismos de seguimiento y retroalimentación, asegurando que los funcionarios cumplan con los estándares de desempeño establecidos en el *UK Civil Service Competency Framework* (UK Government, 2022).

A continuación, se presenta un esquema que ilustra las fases clave del modelo de inducción del *Civil Service UK*:

Figura 9

Modelo de Inducción del Civil Service UK



Nota. El esquema refleja la combinación de formación teórica y práctica en el modelo de inducción del Civil Service UK, destacando el énfasis en la transparencia, la capacitación continua y la gestión del talento público (Horton, 2023).

El diagrama representa el flujo del proceso de inducción, iniciando con la formación virtual obligatoria, seguida por la capacitación práctica en distintos departamentos gubernamentales. Posteriormente, se incorpora la mentoría como parte del proceso de integración y finaliza con la evaluación de desempeño, garantizando la alineación con los estándares del *UK Civil Service Competency Framework* (UK Government, 2022).

Normatividad Aplicable

El modelo de inducción del *Civil Service UK* se encuentra regulado por normativas clave que establecen los principios de desempeño y gobernanza del servicio público británico:

- *Civil Service Code (2021)*: Define los valores fundamentales del servicio civil: imparcialidad, objetividad, integridad y honestidad.
- *UK Civil Service Competency Framework (2022)*: Establece estándares de desempeño y desarrollo profesional.

Responsables del Proceso

- El desarrollo y ejecución del modelo de inducción es gestionado por varias entidades dentro del servicio público británico, incluyendo:

- *Civil Service Learning (CSL)*, responsable del diseño y ejecución de programas de capacitación y formación profesional (Ayofe, 2020).
- Líderes de departamentos gubernamentales, supervisan la correcta aplicación de los programas de inducción y reinducción en cada entidad gubernamental (Squire & Beazley, 2021).
- Mentores y gerentes directos, encargados de la orientación y seguimiento de los nuevos funcionarios durante el proceso de integración (Horton, 2023).
- Temáticas de Inducción y Reinducción.

El programa de inducción del *Civil Service UK* abarca diversas áreas esenciales para la formación de funcionarios públicos:

- Código de conducta del servicio civil: Principios de ética e integridad en la administración pública (UK Civil Service, 2021).
- Transparencia y lucha contra la corrupción: Normas y estrategias para garantizar la rendición de cuentas y la integridad gubernamental (Ayofe, 2020).
- Políticas públicas y procesos legislativos: Fundamentos del diseño, ejecución y evaluación de políticas gubernamentales (UK Government, 2022).
- Diversidad e inclusión en la administración pública: Estrategias para fomentar un entorno laboral equitativo y representativo (Squire & Beazley, 2021).
- Gestión del cambio y liderazgo adaptativo: Desarrollo de competencias para enfrentar desafíos organizacionales y mejorar la toma de decisiones (Horton, 2023).

Ventajas y Desafíos

Ventajas:

- Enfoque basado en competencias: Permite que los funcionarios adquieran habilidades esenciales para el desempeño en el sector público (UK Civil Service, 2021).
- Uso de plataformas digitales para el aprendizaje: Facilita el acceso a contenido formativo desde cualquier ubicación (UK Government, 2022).
- Énfasis en la ética y transparencia: Garantiza el cumplimiento de estándares de gobernanza pública y rendición de cuentas (Horton, 2023).

Desafíos:

- Complejidad para nuevos funcionarios sin experiencia: La estructura del modelo puede resultar exigente para quienes no tienen antecedentes en la administración pública (Squire & Beazley, 2021).
- Presión por evaluación de desempeño: La implementación de métricas rigurosas puede generar estrés en los primeros meses de servicio (Ayofe, 2020).

El modelo de inducción del Civil Service UK representa un enfoque integral para la formación y desarrollo de funcionarios públicos en el Reino Unido. Su diseño combina aprendizaje teórico, formación práctica y mecanismos de seguimiento, asegurando que los nuevos empleados se adapten eficazmente a su entorno laboral. A pesar de sus desafíos, el modelo garantiza altos estándares de competencia, transparencia y ética pública, consolidándose como un referente en la gestión del talento en la administración gubernamental (Horton, 2023).

Modelo de Inducción de la Administración Pública de Canadá

La Administración Pública de Canadá es el sistema encargado de la gestión y ejecución de las políticas gubernamentales a nivel federal, con el objetivo de garantizar la eficiencia y transparencia en la prestación de servicios públicos. Su administración se estructura en ministerios, agencias y organismos independientes, coordinados desde su sede en Ottawa (Government of Canada, 2023). El reclutamiento de funcionarios en Canadá sigue un modelo

basado en el mérito y la equidad, asegurando la selección de candidatos capacitados a través de procesos de evaluación competitivos. La vinculación puede ser permanente, temporal o contractual, dependiendo del cargo y la necesidad del gobierno (*Public Service Commission of Canada, 2022*).

Para facilitar la integración de los empleados, la Administración Pública de Canadá implementa un modelo de inducción que brinda información sobre la estructura organizacional, valores institucionales, ética en la gestión pública y el funcionamiento del gobierno federal. Existen procesos de reinducción para funcionarios que asumen nuevas responsabilidades, así como programas de capacitación permanente diseñados para desarrollar habilidades técnicas, liderazgo y adaptación a las reformas gubernamentales. Estos programas buscan fortalecer el desempeño profesional y la calidad del servicio público (*Canada School of Public Service, 2023*).

La siguiente figura representa las fases clave del modelo de inducción implementado en la administración pública canadiense. Este proceso está diseñado para facilitar la integración de nuevos funcionarios y fortalecer su formación a lo largo de su carrera en el sector público (*PSEA, 2003*). Cada una de las fases desempeña un papel fundamental en el desarrollo profesional del personal gubernamental:

- Inducción General: Introducción a la administración pública y principios éticos.
- Capacitación Técnica: Formación específica para cada puesto de trabajo.
- Mentoría y Acompañamiento: Apoyo de funcionarios experimentados para facilitar la adaptación.
- Evaluación y Retroalimentación: Seguimiento del desempeño y orientación continua.

Figura 10

Modelo de Inducción de la Administración Pública de Canadá



Nota. El modelo de inducción está alineado con las normativas vigentes en Canadá, como la *Public Service Employment Act (PSEA, 2003)* y la *Canada School of Public Service Act (2004)* (*Government of Canada, 2023*).

Este modelo busca garantizar que los nuevos funcionarios comprendan el marco normativo, los valores institucionales y las competencias esenciales para desempeñarse de manera efectiva en el sector público canadiense (*Government of Canada, 2023*). Cada una de estas etapas está interconectada, asegurando una formación constante y adaptada a las necesidades del funcionario y del gobierno.

La administración pública canadiense se rige por un marco normativo que regula la selección, contratación y formación de los funcionarios públicos, garantizando transparencia y eficiencia en la gestión gubernamental. A través de normativas específicas, se establecen los principios rectores para la inducción y el desarrollo profesional de los empleados, promoviendo estándares de calidad en la prestación de servicios públicos (*Government of Canada, 2023*).

A continuación, se presenta en la tabla 5 los aspectos que resumen la normatividad aplicable, los responsables del proceso, las temáticas clave de la inducción y las ventajas y desventajas del modelo adoptado en Canadá.

Tabla 7

Elementos Claves del Modelo de Inducción en la Administración Pública de Canadá

Categoría	Descripción
Normatividad Aplicable	<i>Public Service Employment Act (PSEA, 2003)</i> : Regula la selección y contratación en la administración pública. <i>Canada School of Public Service Act (2004)</i> : Define los programas de formación para servidores públicos.
Responsables del Proceso	Escuela de la Función Pública de Canadá. Departamentos gubernamentales y gerencias de talento humano. Supervisores directos.
Temáticas de Inducción y Reinducción	Principios de ética y servicio público en Canadá. Gobernanza y estructuras gubernamentales. Innovación y digitalización en la administración pública. Enfoque en inclusión y diversidad.
Ventajas	Enfoque práctico y adaptado a la realidad gubernamental. Fomento de la diversidad e inclusión. Acceso a programas de capacitación continua.
Desventajas	Dependencia de la autoformación en entornos virtuales. Puede requerir más personalización para ciertos roles.

Nota. Resumen de la normatividad, actores clave, temáticas y ventajas y desventajas del modelo de inducción en la administración pública de Canadá. Fuente: Elaboración propia.

El modelo de inducción en la administración pública de Canadá se fundamenta en un marco normativo sólido y en un enfoque integral de capacitación, que abarca desde la formación en valores y estructuras gubernamentales hasta el desarrollo de habilidades técnicas y de liderazgo. Si bien presenta desafíos, como la dependencia de entornos virtuales para la capacitación, sus ventajas, como el fomento de la inclusión y el acceso continuo a formación especializada, lo consolidan como un referente en la profesionalización del sector público (*Canada School of Public Service, 2023*).

Modelo de Inducción de la Administración Pública de Estados Unidos (U.S. Office of Personnel Management - OPM)

El *Office of Personnel Management (OPM)* es la agencia del Gobierno Federal de los Estados Unidos encargada de la gestión de los recursos humanos en la administración pública.

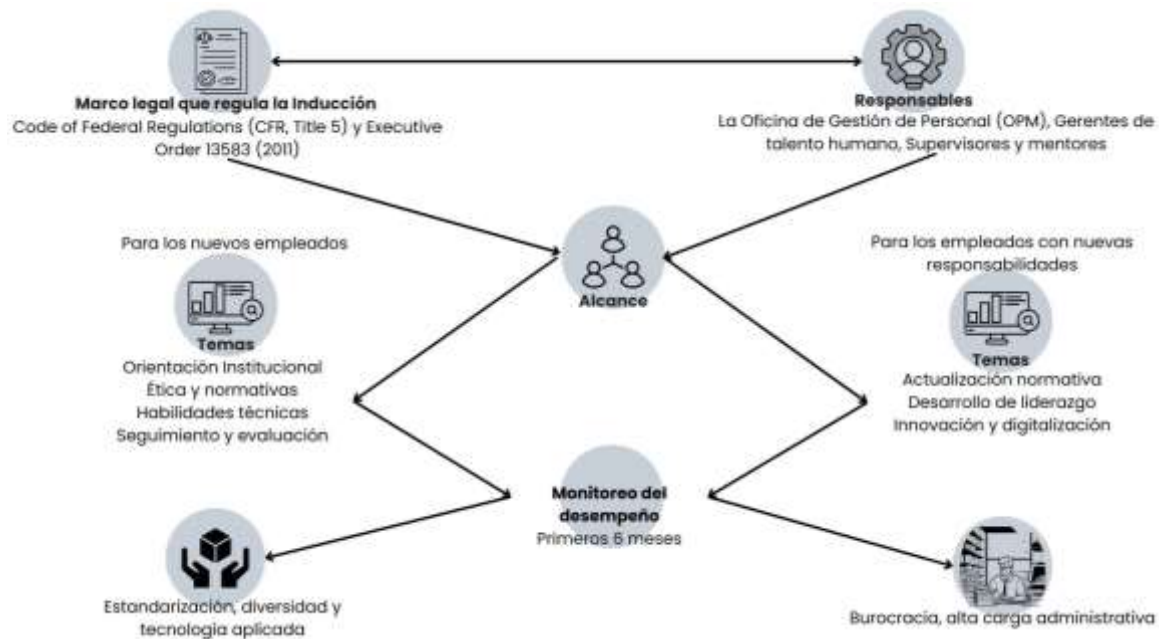
Su función principal es garantizar la eficiencia, equidad y profesionalismo en el servicio civil, mediante la implementación de políticas de contratación, evaluación del desempeño y desarrollo profesional (U.S. Office of Personnel Management, 2023). Con sede en Washington D.C., el OPM supervisa la planificación de la fuerza laboral federal, asegurando la adhesión a los principios de mérito y transparencia en la selección y promoción de funcionarios (Kellough & Nigro, 2021).

Los empleados del gobierno federal pueden ser contratados de manera permanente, temporal o bajo esquemas de contratación específica según la naturaleza de sus funciones. El sistema de ingreso está basado en la evaluación de competencias y méritos, garantizando la igualdad de oportunidades para todos los aspirantes (Kellough, 2022).

Para facilitar la adaptación de los nuevos funcionarios, el OPM implementa un modelo de inducción, proporcionando información clave sobre regulaciones gubernamentales, estructura organizativa y valores institucionales. Asimismo, se llevan a cabo programas de reinducción para empleados que asumen nuevas responsabilidades, junto con estrategias de capacitación orientadas al desarrollo de habilidades técnicas, liderazgo y gestión pública efectiva (OPM, 2023). El modelo de inducción del OPM busca preparar a los nuevos empleados del gobierno federal, proporcionando un conocimiento integral sobre las regulaciones, valores y procesos administrativos. Este modelo se basa en normativas establecidas, responsables claramente definidos y un enfoque por etapas que abarca desde la orientación inicial hasta la evaluación del desempeño. La siguiente figura representa el esquema general de este modelo.

Figura 11

Modelo de inducción y reinducción en la administración pública de EE. UU



Nota. La figura representa el marco de inducción para nuevos empleados y aquellos que asumen nuevas responsabilidades. Se detalla el marco legal regulatorio, los responsables del proceso y los temas clave abordados en la inducción. Además, se menciona el monitoreo del desempeño durante los primeros seis meses, destacando la estandarización, diversidad y aplicación tecnológica, así como los desafíos administrativos y burocráticos asociados.

La figura 11 muestra el flujo del proceso de inducción y reinducción en la administración pública de EE. UU. En la parte superior se encuentran las normativas aplicables, que establecen el marco regulatorio del proceso. Luego, se identifican los responsables de la implementación del programa, incluidos la OPM, los gerentes de talento humano y los supervisores. A continuación, se detallan las cuatro etapas principales del modelo:

- Orientación Institucional: Presentación de la misión, visión y valores de la entidad gubernamental.
- Capacitación en Ética y Normativas: Formación sobre regulaciones federales y códigos de conducta.
- Desarrollo de Habilidades Técnicas: Entrenamiento específico según el rol del funcionario.

- Seguimiento y Evaluación: Monitoreo del desempeño en los primeros meses de servicio.

El modelo concluye con la integración efectiva del empleado en el entorno gubernamental y el desarrollo profesional continuo.

Este modelo permite garantizar que los nuevos funcionarios comprendan las regulaciones y expectativas del servicio público, facilitando su adaptación y promoviendo un desarrollo profesional basado en el mérito y la transparencia (OPM, 2023). La combinación de formación estructurada y evaluación continua fortalece la eficiencia administrativa y refuerza los valores del servicio público en Estados Unidos (Kellough & Nigro, 2021).

Normatividad Aplicable

- *Code of Federal Regulations (CFR, Title 5)*: Normativa para empleados federales.
- *Executive Order 13583 (2011)*: Promueve diversidad e inclusión en la administración pública.

Responsables del Proceso

- Oficina de Gestión de Personal (OPM).
- Gerentes de talento humano en agencias federales.
- Supervisores y mentores.

Metodología de la Capacitación

- Orientación institucional: Presentación de la misión y visión de la entidad gubernamental.
- Capacitación en ética y normativas: Módulos sobre el código de conducta y regulaciones federales.
- Desarrollo de habilidades técnicas: Capacitación específica según el cargo.

- Seguimiento y evaluación: Revisión del desempeño en los primeros seis meses.

Temáticas de Inducción y Reinducción

- Código de conducta y normativas federales.
- Principios de ética y transparencia en el sector público.
- Gestión del rendimiento y liderazgo gubernamental.
- Equidad, diversidad e inclusión en la administración pública.

Ventajas y Desventajas

Ventajas:

- Estándares claros y procedimientos bien definidos.
- Fomento de la diversidad en el sector público.
- Uso de tecnología para la capacitación.

Desventajas:

- Puede ser burocrático y rígido en algunos aspectos.
- Alta carga administrativa en la supervisión del programa.

Comparativo de los modelos de inducción y reinducción en la administración pública internacional

El modelo de inducción y reinducción del Reino Unido, el sistema de inducción por competencias favorece una mayor personalización de los programas según el rol del funcionario, pero puede generar dificultades para quienes no tienen experiencia previa en el sector público (Sanchez, 2021; Ayofe, 2020; Squire & Beazley, 2021).

Canadá, en contraste, implementa un modelo flexible, con un enfoque fuerte en diversidad e inclusión, permitiendo adaptaciones individuales en la formación; sin embargo, esta misma flexibilidad implica una mayor dependencia de la autoformación, lo que puede representar un reto para algunos servidores públicos (Public Service Commission of Canada, 2022; Canada School of Public Service, 2023).

Estados Unidos (OPM) enfatiza la meritocracia y la profesionalización del servicio civil, asegurando una evaluación rigurosa de los nuevos funcionarios en sus primeros seis meses, aunque su rigidez puede dificultar la adaptación de los empleados y generar barreras burocráticas en el proceso de inducción (Kellough & Nigro, 2021; Kellough, 2022; OPM, 2023).

Para comprender mejor las diferencias y similitudes entre estos modelos, se presenta la tabla 6, que resume los principales criterios de comparación resaltando su enfoque, metodología, evaluación, ventajas y desventajas. Esta síntesis permite identificar elementos clave que serán tomados como base en el diseño del modelo propuesto (Bauer et al., 2022; OCDE, 2020; Shariatnejad & Mehdikhani, 2024; Dufour, Maoret & Montani, 2020):

Tabla 8

Comparativo de Modelos de Inducción y Reinducción en la Administración pública internacional.

Criterio	OCDE París, Francia	<i>Civil Service UK</i>	Canadá	EE.UU. (OPM)
Enfoque principal	Gobernanza pública, cooperación internacional Recomendaciones OCDE (2020), Principios de Buen Gobierno (2017)	Administración eficiente de servicios públicos <i>Civil Service Code (2021), Competency Framework (2022)</i>	Transparencia y eficiencia en la función pública <i>Public Service Employment Act (2003), Canada School of Public Service Act (2004)</i>	Meritocracia y profesionalización del servicio civil <i>Code of Federal Regulations (Title 5), Executive Order 13583 (2011)</i>
Metodología	Inducción institucional, capacitación en normas, mentoría y evaluación	E-learning, capacitación práctica, mentoría y coaching	Inducción general, capacitación técnica, tutoría y retroalimentación	Orientación institucional, formación en ética, desarrollo de habilidades técnicas
Evaluación	Encuestas y entrevistas	Seguimiento y retroalimentación en el primer año	Sesiones de feedback para evaluar progreso	Revisión del desempeño en seis meses
Ventajas	Cooperación internacional, formación en mejores prácticas	Uso de plataformas digitales, desarrollo profesional basado en competencias	Fomento de la diversidad e inclusión, programas continuos de capacitación	Estándares claros, fomento de diversidad, tecnología para capacitación

Desventajas	Adaptabilidad limitada a contextos nacionales, posible burocracia	Complejidad para nuevos funcionarios sin experiencia	Dependencia de autoformación en entornos virtuales	Puede ser burocrático, alta carga administrativa
-------------	-------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------	----------------------------------------------------	--------------------------------------------------

Nota. Elaboración propia basada en las fuentes de cada modelo analizado.

Como se evidencia en la comparación, todos los modelos comparten elementos comunes como la estructura por fases, el acompañamiento mediante mentoría y el uso de herramientas digitales (Bauer et al., 2022; *Government of Canada*, 2021). Estos elementos serán integrados en el modelo propuesto, especialmente en la construcción del componente de acompañamiento, retroalimentación y formación continua, adaptados al marco normativo colombiano y al contexto específico del Concejo de Bogotá.

Los modelos de inducción y reinducción en la administración pública presentan enfoques diversos según las necesidades y prioridades de cada país. Mientras que el DAFP en Colombia se enfoca en la coherencia institucional y la estandarización de procesos, otros modelos, como los de la OCDE y el Reino Unido, destacan por su énfasis en la cooperación internacional y la personalización de la formación (Tudela & Ibáñez, 2022; Sanchez, 2021).

Por su parte, Canadá y EE.UU. han desarrollado sistemas que promueven la diversidad, la meritocracia y la profesionalización, aunque pueden ser más demandantes para los nuevos funcionarios, ya sea por la autoformación o la rigurosidad en la evaluación (*Public Service Commission of Canada*, 2022; Kellough, 2022). Si bien el modelo colombiano ofrece una estructura clara y alineada con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), su carácter generalista y uniforme podría beneficiarse de la incorporación de estrategias más flexibles y adaptativas, como el uso de mentoría, la personalización de la capacitación y la integración de herramientas digitales que optimicen el proceso de inducción y reinducción (DAFP, 2020; OPM, 2023).

Así, la combinación de estas buenas prácticas internacionales contribuiría a fortalecer la gestión del talento humano en Colombia, permitiendo una mayor eficiencia y adaptación a los cambios en la administración pública. Si bien estos modelos internacionales ofrecen un marco robusto para el diseño institucional, su aplicación requiere una adaptación al contexto colombiano.

Aplicabilidad de los modelos internacionales al Concejo de Bogotá

El análisis de los modelos internacionales permite extraer aprendizajes estratégicos aplicables al Concejo de Bogotá. Es así como, el enfoque por competencias del Civil Service UK (Cabinet Office, 2022) resulta pertinente para estructurar fases de inducción ajustadas a distintos perfiles en las Unidades de Apoyo Normativo (U.A.N.). El sistema canadiense (Government of Canada, 2021) aporta herramientas de inclusión y autoformación que pueden implementarse mediante plataformas digitales internas. El modelo de la OCDE (2020) destaca por su uso de mentoría y evaluación, instrumentos clave para acompañar nuevos ingresos en entornos rotativos como el del Concejo. El enfoque del OPM (2020) ofrece mecanismos de seguimiento del desempeño útiles para estructurar reinducciones periódicas. Estas buenas prácticas informan directamente el modelo que se propone, ajustado al marco del MIPG (Departamento Administrativo de la Función Pública [DAFP], 2023) y a la estructura organizativa del Concejo.

La implementación de modelos estructurados de inducción y reinducción en el Concejo de Bogotá enfrenta varios desafíos. Entre los más relevantes se encuentra la alta rotación de personal político, que limita la continuidad y sostenibilidad de los procesos (Ruiz et al., 2023). Además, la estructura organizativa presenta una marcada fragmentación funcional entre dependencias como la Dirección Administrativa y las U.A.N., lo que dificulta la estandarización

(Concejo de Bogotá D.C., 2025). También se identifica la falta de una unidad especializada en talento humano (DAFP, 2023), lo que impide una supervisión técnica de los procesos.

Finalmente, la resistencia al cambio cultural y la escasa formación de los supervisores en temas de acompañamiento organizacional podrían ralentizar la adopción de modelos más modernos de gestión del talento humano (Mintzberg, 2021; Chiavenato, 2020). En el siguiente apartado se analizan modelos nacionales como el del DAFP, la DIAN, ADR y las Fuerzas Armadas, los cuales brindan lineamientos normativos y operativos fundamentales para contextualizar y aterrizar la propuesta a las condiciones del Concejo de Bogotá.

Modelos de inducción y reinducción en las organizaciones del sector público en Colombia

En esta sección se analizan los modelos institucionales aplicados en entidades del sector público colombiano, con el fin de identificar estrategias replicables para la integración y desarrollo del talento humano. La selección de las entidades estudiadas como, el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) y la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), de la Fuerza Aeroespacial Colombiana (FAC), La Agencia de Desarrollo Rural (ADR) y del Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital (DASCD) responde a su representatividad y papel estratégico, el DAFP como ente rector de las políticas de empleo público así como el DASCD guían los modelos que se deben aplicar en las entidades públicas, la DIAN, la FAC y la ADR representan la complejidad de sus estructuras, altos estándares operativos y procesos formativos formales. Estos casos permiten observar enfoques normativos y operativos con distinto alcance, facilitando el análisis comparativo.

Los modelos de inducción para las organizaciones públicas de Colombia se encuentran plenamente alineados con el Decreto 1567 de 1998 y el plan nacional de capacitación PIC y estos a su vez con el modelo MIPG, converge en varias dimensiones especialmente con la

dimensión de Talento humano, que establece la inducción como una herramienta clave para la incorporación, la permanencia y el desarrollo de los servidores públicos (DAFP, 2025). La Guía de Inducción y Reinducción - Versión 5, publicada en 2025, contiene los lineamientos metodológicos y normativos actualizados para la implementación de estos procesos en todas las entidades del Estado colombiano.

Para fortalecer la alineación normativa del modelo propuesto, se construyó una matriz de referencias cruzadas entre las dimensiones del MIPG, en articulación con los lineamientos de la Guía de Inducción y Reinducción del DAFP – Versión 5 (2025). En la tabla 9 se evidencian las brechas institucionales clave que permiten orientar la propuesta de un nuevo modelo de inducción y de reinducción para el Concejo. En la tabla se muestra principalmente que la debilidad en este proceso está transversalmente relacionada con otras dimensiones institucionales que el MIPG busca integrar: planeación, ética, comunicación, resultados y conocimiento.

Tabla 9

Referencias Cruzadas MIPG – Inducción y Reinducción (DAFP 2025)

Relación de la Dimensión del Talento Humano con la inducción/reinducción	Dimensión relacionada	Descripción de la relación con el MIPG y DAFP
Los resultados de los indicadores de 2022 a 2024 muestran inestabilidad y baja cobertura.	Evaluación de Resultados	El sistema de seguimiento de impacto, como exige el MIPG y la Guía del DAFP 2025, permite medir la mejora del desempeño del proceso.
Actualización constante del contenido con cambios en normativa, ética e integridad institucional	Integridad	Según el MIPG y la Guía DAFP V5, todo proceso debe incluir actualización del Código de Integridad.
Articular el proceso al Plan Estratégico Cuatrienal, lo que permite fijar metas institucionales	Dirección y Planeación	El MIPG exige que los procesos de inducción estén alineados con los objetivos estratégicos institucionales (PEI), garantizando la formalidad en el procedimiento actual.
Facilitar diversas modalidades para realizar la inducción o reinducción, especialmente con la creación de un sistema digital integral, gestiona contenidos y seguimiento	Información y Comunicación	El MIPG establece que la información debe ser accesible, oportuna y con trazabilidad digital. La Guía DAFP sugiere plataformas de seguimiento virtuales para garantizar cobertura continua.
Proponer estrategias para recuperar y aplicar aprendizajes previos como insumo para mejorar el proceso	Gestión del Conocimiento	La Guía DAFP 2025 indica que el proceso debe incluir elementos de lecciones aprendidas y sistematización del conocimiento institucional como parte del ciclo PHVA.
Incluir temas sobre ODS, sostenibilidad y derechos humanos.	Integridad / Enfoque diferencial	El MIPG y la Directiva Presidencial 06 de 2024 promueven integrar contenidos sobre derechos humanos, equidad y sostenibilidad en todos los procesos formativos.

Nota. La tabla sintetiza las relaciones entre los procesos de inducción y reinducción del Concejo de Bogotá (según el Autodiagnóstico MIPG 2024) y las dimensiones clave del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG). Las referencias cruzadas se construyeron a partir de los lineamientos actualizados del DAFP (2025)

Este análisis refuerza la necesidad de una solución sistémica y coordinada, como el modelo que se propone.

Modelo de Inducción y reinducción del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) de Colombia

El Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) es la entidad gubernamental responsable de diseñar, coordinar y evaluar las políticas relacionadas con la gestión pública en Colombia, con el objetivo de fortalecer el desarrollo institucional del Estado

(DAFP, 2020). Su labor se orienta a la modernización del empleo público, la administración del talento humano y la aplicación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), garantizando eficiencia y transparencia en la gestión estatal (DAFP, 2025).

El programa de inducción y reinducción del DAFP busca facilitar la integración de los servidores públicos en la cultura organizacional del Estado, fomentando principios de ética, integridad y responsabilidad. Este modelo, alineado con el MIPG, cumple un rol rector en la formación y adaptación del personal en las entidades gubernamentales. A través de la Guía de Inducción y Reinducción, el DAFP establece los lineamientos generales para estos procesos en el ámbito nacional (DAFP, 2025a).

Metodología de la capacitación:

El método de socialización del DAFP está basado en su modelo de inducción y reinducción siendo este el ente regulador para todas las entidades del gobierno nacional, el cual busca integrar a los nuevos colaboradores a la cultura organizacional, promoviendo principios de ética, responsabilidad y eficiencia (DAFP, 2020). Para regular la inducción, reinducción y capacitación de sus trabajadores, el DAFP ha desarrollado un programa estructurado en tres niveles:

- Inducción General: Presentación de la estructura del Estado, principios éticos y normatividad vigente.
- Inducción Específica: Focalizada en las funciones de cada dependencia y las responsabilidades individuales.
- Reinducción: Programada cada dos años o ante cambios relevantes en la normativa o la estructura institucional.

El programa de inducción incluye la Inducción Magistral, un proceso estructurado que aborda la misión y visión del Estado, los principios institucionales, la gestión documental y los

lineamientos estratégicos del gobierno, aunque cada entidad puede implementar el modelo de manera personalizada siguiendo las directrices de la guía (DAFP, 2025b).

Tipo de evaluación:

El DAFP implementa un sistema de evaluación formativa constante, reforzado con evaluaciones sumativas al concluir cada módulo, mediante pruebas de conocimientos y ejercicios prácticos. Además, emplea encuestas de satisfacción para analizar el impacto del programa en el fortalecimiento de competencias (DAFP, 2020).

Ventajas y desventajas

Ventajas:

- Promueve la coherencia entre las entidades del Estado.
- Fomenta la mejora continua en la gestión pública.
- Alineado con el MIPG, asegurando una gestión estratégica del talento humano.

Desventajas:

- Puede resultar genérico para entidades con necesidades específicas.
- Requiere un compromiso activo de los participantes para su efectividad.

Normatividad Aplicable:

- Decreto 1567 de 1998 – Creación del sistema nacional de capacitación.
- Ley 909 de 2004 – Regulación del empleo público en Colombia.
- Ley 2345 de 2023 – Actualización de lineamientos en gestión del talento humano.
- Directiva Presidencial 06 de 2024 – Estrategia de cambio en la imagen institucional del

DAFP.

- Guía de Inducción y Reinducción del DAFP, (2025).

Modelo de Inducción y reinducción de la DIAN

La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) aplica un modelo que articula procesos de inducción y reinducción enfocados en la formación técnica, la alineación con la

cultura institucional y la adaptación normativa del personal. Su implementación se basa en protocolos internos como el PR-TAH-0097, que regula el entrenamiento en el puesto de trabajo (DIAN, 2025). En la tabla 8 se explica las principales características del modelo, el enfoque normativo y operativo de esta entidad, aunque completo presenta limitaciones en términos de flexibilidad y adaptación a perfiles no técnicos.

Tabla 10

Características del proceso de inducción de la DIAN

Componente	Descripción
Objetivo	Facilitar la integración cultural y técnica de nuevos funcionarios
Etapas	Recepción de solicitud, inducción institucional, capacitación en el puesto de trabajo
Tipo de personal	Empleados en período de prueba, provisionales, temporales y libre nombramiento
Evaluación	Certificación de capacitación y retroalimentación en desempeño inicial y registro en KACTUS HR
Normatividad	Decreto 071 de 2020, Resolución 039 de 2016, Decreto 1567 de 1998, Circular Externa 100-10 de 2014 (Función Pública) y el Procedimiento PR-TAH-0097, que detalla los lineamientos para la inducción y entrenamiento en el puesto de trabajo (DIAN, 2023).

Nota. Elaboración propia basada en las principales características del modelo de inducción y reinducción de la DIAN.

Responsables del Proceso

El proceso de inducción es dirigido por la Subdirección Escuela de Impuestos y Aduanas en cuanto al diseño de capacitación, y hace parte del Proceso de Talento Humano de la entidad, cuenta con el apoyo de mentores y jefes inmediatos, quienes son responsables de guiar a los nuevos servidores públicos en su adaptación al entorno laboral (DIAN, 2025).

Metodología de la capacitación

El modelo tiene una estructura basada en tres ciclos de formación: esencial, especializado y de actualización. La inducción institucional se centra en la transmisión de la cultura organizacional y los valores de la entidad. Posteriormente, se desarrolla un curso sobre fundamentos tributarios y aduaneros, seguido por un entrenamiento en el puesto de trabajo con

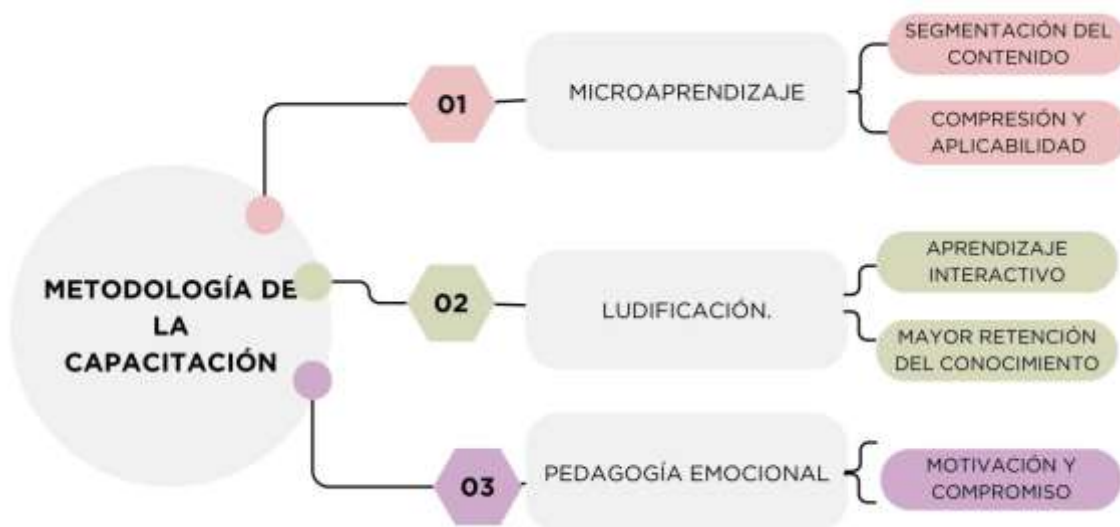
el acompañamiento de un mentor designado, de acuerdo con la Guía de ingreso a la DIAN del 2024. El modelo está compuesto por tres fases:

1. Inducción institucional (introducción a la cultura organizacional).
2. Fundamentos tributarios y aduaneros (capacitación en normatividad misional).
3. Entrenamiento en el puesto de trabajo (acompañamiento por mentores y jefes inmediatos) .

En la figura 12 se presenta la Metodología de Capacitación adoptada en la entidad. Este modelo está basado en tres enfoques principales: pedagogía emocional que contribuye a la motivación y el compromiso, la ludificación que fomenta un aprendizaje interactivo y micro aprendizaje, que permite una segmentación efectiva del contenido, mejorando la comprensión y aplicabilidad de los temas abordados durante la inducción (DIAN, 2024).

Figura 12

Metodología de capacitación en la inducción y reinducción de la Dian



Nota. Basado en el Procedimiento PR-TAH-0097 y en los principios de formación organizacional aplicados en la DIAN (DIAN, 2024).

Evaluación y Certificación

La DIAN aplica una evaluación sumativa al finalizar el programa de inducción, que incluye exámenes virtuales y casos prácticos sobre normativa fiscal, aduanera y procedimientos institucionales. Al superar esta evaluación, se genera la certificación oficial mediante la plataforma virtual de la DIAN. Este certificado debe ser descargado y cargado por el funcionario en el sistema KACTUS HR, constituyendo un requisito obligatorio para tomar posesión del cargo. El curso debe completarse durante el primer mes de vinculación, con una duración entre 20 y 80 horas (DIAN, 2023).

En cuanto a la reinducción, esta se realiza anualmente o ante cambios estructurales, según el procedimiento PR-TAH-0097 (DIAN, 2023).

Adicionalmente, la entidad implementa una evaluación de desempeño en el puesto de trabajo durante los primeros seis meses, como parte del periodo de prueba establecido por la CNSC. Esta evaluación es aplicada por el jefe inmediato y tiene carácter clasificatorio o eliminatorio. Si el funcionario no cumple o no aprueba el periodo de prueba, puede ser declarado insubsistente (DIAN, 2020).

Temáticas de Inducción y Reinducción

El programa de inducción y reinducción cubre las siguientes temáticas (DIAN, 2025):

- Conceptos básicos sobre el Estado y la función pública
- Estructura fiscal del Estado
- Misión y visión institucional
- Modelo de gestión y mapa de procesos
- Código de ética y competencias laborales institucionales
- Aspectos de seguridad en el trabajo
- Servicio y cultura de la contribución.

Indicadores de Impacto

Durante 2023, un total de 1.154 nuevos funcionarios participaron en el proceso de inducción, y 7.994 servidores asistieron al programa de reinducción en entidades públicas como la DIAN, que fue seleccionada por su liderazgo en gestión del talento humano en Colombia y su disponibilidad de datos evaluativos. Se eligieron entidades con estructuras comparables, trayectoria consolidada en programas formativos y acceso público a informes de gestión.

La efectividad de estos procesos se evalúa a través de indicadores que reflejan su impacto organizacional. Según el Informe de Gestión DIAN 2025 (DIAN, 2024), se destacan:

- Retención del talento, medida por la permanencia laboral.
- Desempeño, evaluado con métricas de productividad y cumplimiento.
- Satisfacción de los empleados, recogida en encuestas post-programa.

Para garantizar estos resultados, se aplican mecanismos como:

- Encuestas de satisfacción, que valoran la experiencia percibida.
- Análisis de desempeño, para identificar la adaptación al cargo.
- Monitoreo organizacional, mediante seguimiento de jefes y mentores.

La evaluación continua permite ajustar los contenidos formativos y mejorar la integración institucional, fortaleciendo así la cultura organizacional y la eficiencia en la gestión del talento (DIAN, 2025).

Ventajas y Desventajas del Modelo

Ventajas:

- Estandarización de procesos de capacitación.
- Fortalece la identidad organizacional.
- Facilita la adaptación rápida del personal nuevo.

Desventajas:

- Rigidez en la adaptación a cambios rápidos.

- Alta carga administrativa para el seguimiento (DIAN, 2024), que se evidencia debido a los concursos de carrera administrativa que se encuentran en desarrollo.

Modelo de Inducción y reinducción de la Fuerza Aeroespacial Colombiana

La Fuerza Aeroespacial Colombiana (FAC) es una institución de las Fuerzas Militares de Colombia encargada de la defensa y seguridad del espacio aéreo nacional. Su misión es volar, entrenar y combatir para garantizar la soberanía y la integridad territorial, alineándose con los fines del Estado colombiano (FAC, 2024).

De acuerdo con el Plan Estratégico de Talento humano (2025), la organización cuenta con diversas modalidades de vinculación, lo que es importante teniendo en cuenta que requieren de diversos tipos de capacitación, entrenamiento o inducción, incluye:

- **Oficiales:** Personal que accede a la institución mediante academias militares.
- **Suboficiales:** Integrantes que desempeñan funciones operativas y técnicas.
- **Soldados Profesionales:** Personal con entrenamiento especializado en misiones de combate y apoyo.
- **Personal Civil:** funcionarios que aportan en la gestión administrativa y técnica de la institución.

Objetivo del modelo de Inducción y Reinducción de la FAC

El objetivo principal es asegurar que todo el personal esté capacitado y alineado con los principios institucionales, garantizando la eficiencia en el desempeño de sus funciones y la adecuada integración a la cultura organizacional (FAC, 2025).

El programa de inducción y reinducción de la FAC está orientado a la integración del personal militar y civil, diseñado para familiarizar y capacitar en los lineamientos, normativas y valores institucionales. Se basa en el desarrollo de competencias técnicas y valores que aseguren el cumplimiento de la misión institucional (Fuerza Aeroespacial Colombiana, 2024).

Este modelo está orientado en la cultura institucional, la disciplina organizacional y la ética en el servicio público.

Tanto la inducción como la reinducción son consideradas obligatorias y aplica para todo el personal, se realiza dentro de los primeros 30 días hábiles desde la incorporación del personal, mientras que la reinducción se efectúa mínimo cada dos años (FAC, 2025).

Normatividad Aplicable

El modelo se fundamenta en la Política de Educación para la Fuerza Pública (PEFuP) 2021-2026, la Ley 152 de 1994 y el Plan Estratégico Institucional FAC 2022-2026. Estas normativas establecen la importancia de la capacitación continua y el fortalecimiento del talento humano en el sector defensa (FAC, 2024; Ministerio de Defensa Nacional, 2021), incluye también:

- Constitución Política de Colombia (1991)
- Ley 115 de 1994 (Ley General de Educación)
- Ley 190 de 1995.
- Decreto 1567 de 1998 (Sistema Nacional de Capacitación)
- Ley 734 de 2002 (Código Disciplinario Único).
- Ley 2294 de 2023 (Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026).
- Ley 2302 de 2023 (Cambio de denominación a Fuerza Aeroespacial Colombiana)

Responsables del Proceso

La implementación del modelo está a cargo de la Dirección de Educación Aeronáutica, en colaboración con las Escuelas de Formación y la Dirección de Talento Humano. Cada unidad de la FAC debe asegurar la participación efectiva del personal en los programas de inducción y reinducción, según su nivel jerárquico y funciones operativas (Revista FF.AA., 2023).

Los responsables de la ejecución del programa de inducción y reinducción, así como del Plan Institucional de Capacitaciones PIC incluyen:

- Jefatura de Educación Aeronáutica y Espacial (JEAES): Dirige, supervisa y controla la capacitación.
- Comando de Desarrollo Humano (CODEH): Planifica y gestiona las estrategias de formación.
- Unidades Militares Aéreas (UMAS): Implementan el plan de capacitación en sus respectivas bases (FAC, 2025).

Metodología de la Capacitación

El modelo de capacitación adoptado se fundamenta en estrategias pedagógicas modernas, alineadas con los lineamientos estratégicos de la Fuerza Aérea Colombiana (FAC) y con las normativas internacionales en gestión del talento humano (Munar Casas et al., 2023). Desde un enfoque sistémico, este modelo integra procesos esenciales como la selección, formación, desarrollo y retención del talento, concebido como un sistema interconectado en el que cada componente influye en la eficiencia y eficacia organizacional (FAC, 2024).

En este contexto, la inducción del personal se estructura en tres modalidades principales:

1. Inducción General: Orientada a la historia institucional, misión, visión y principios éticos de la organización.
2. Inducción Específica: Dirigida a la familiarización con procesos técnicos operacionales, normatividad disciplinaria, gestión del talento humano y protocolos de seguridad.
3. Reinducción: Implementada de manera periódica, cada dos años o ante cambios significativos en la estructura o normatividad institucional.

Enfoques Pedagógicos en la Capacitación

La metodología utilizada en la inducción y reinducción de la FAC se basa en el enfoque pedagógico constructivista, el cual promueve el aprendizaje significativo y el desarrollo de competencias clave, se realiza de manera virtual y presencial dependiendo del tipo de inducción que se imparte. Dentro de este marco, se aplican los siguientes enfoques metodológicos:

1. **Modelo Formativo:** Se basa en el aprendizaje por competencias, favoreciendo el desarrollo de habilidades técnicas y conductuales. A través de la resolución de problemas y el análisis de casos prácticos, los participantes adquieren conocimientos de manera activa (Munar Casas et al., 2023).
2. **Modelo de Capacitación:** Incorpora el uso de tecnologías de la información para facilitar la educación virtual y el aprendizaje autónomo. Este modelo se complementa con entrenamientos presenciales para fortalecer destrezas prácticas, garantizando así la integración de la teoría con la aplicación en entornos reales (Patiño, 2023).
3. **Aprendizaje Experiencial:** Incluye la utilización de simulaciones y ejercicios prácticos que permiten la aplicación de conocimientos en escenarios operacionales reales. Este enfoque facilita la transferencia efectiva del aprendizaje al desempeño cotidiano del personal (Cuevas, 2023).

Estructura del Modelo de Capacitación

El modelo de capacitación de la FAC se desarrolla a través de tres niveles complementarios:

1. **Educación Formal:** Comprende programas académicos ofrecidos por instituciones educativas certificadas y avaladas por la FAC.

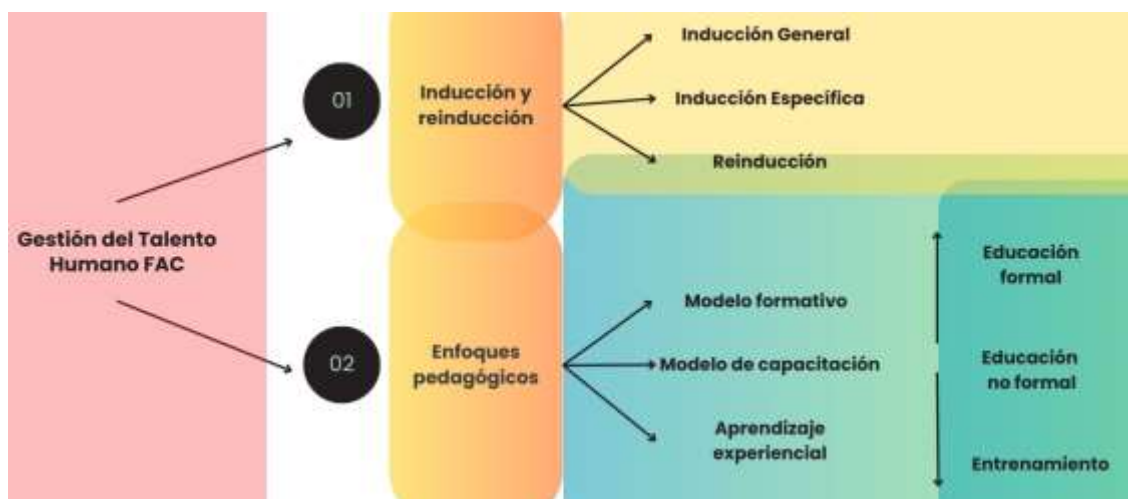
2. Educación No Formal: Incluye talleres, seminarios y diplomados orientados a la capacitación continua del personal.
3. Entrenamiento: Se basa en simulaciones y prácticas en entornos controlados, permitiendo el desarrollo de habilidades técnicas y operacionales aplicables en el contexto real de la institución (FAC, 2025).

Este enfoque integral garantiza que el personal no solo adquiera conocimientos teóricos, sino que también desarrolle competencias prácticas que contribuyan al fortalecimiento institucional y al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la FAC.

En la figura 13 se observa la estructura del modelo y los dos pilares fundamentales como son *Inducción y Reinducción* y *Enfoques Pedagógicos*, diseñados para promover un desarrollo continuo y holístico del talento humano. Este enfoque sistémico contribuye a consolidar una fuerza laboral eficiente integrando los componentes estratégicos como la inducción general, específica y la reinducción periódica (FAC, 2024).

Figura 13

Modelo de capacitación de la FAC



Nota. Elaboración propia basada en información de la Fuerza Aérea Colombiana (FAC, 2024). La figura ilustra la interacción entre los pilares del modelo de capacitación y sus componentes clave, destacando las modalidades de formación formal, no formal y de entrenamiento.

Sistema de Evaluación y Certificación de la FAC

Se utiliza una combinación de evaluación formativa, donde se aplican pruebas escritas, talleres prácticos y simulaciones de escenarios críticos. Además, se lleva a cabo una evaluación de desempeño continuo para garantizar la aplicación de los conocimientos adquiridos en contextos operacionales (Fuerza Aeroespacial Colombiana, 2024). La evaluación se realiza mediante:

- Pruebas de conocimiento: Evaluaciones escritas y prácticas.
- Certificación: Se otorgan certificaciones a quienes cumplan con los requisitos del programa (FAC, 2025), por la Escuela de Posgrados de la FAC, validando el cumplimiento de los estándares de formación requeridos (FAC, 2023).
- Encuestas de satisfacción y análisis de desempeño posterior a la capacitación.
- Temáticas de Inducción y Reinducción: Las principales temáticas tratadas en la inducción incluyen:
 - Misión, visión y valores de la FAC
 - Normativa institucional, reglamentación interna y código de ética
 - Seguridad y defensa aeroespacial nacional
 - Derechos humanos y derecho internacional humanitario
 - Estrategias de liderazgo y trabajo en equipo (FAC, 2025)
 - Historia y organización de la FAC.
 - Cultura organizacional y liderazgo estratégico.
 - Innovación y tecnología en la FAC (Cuevas, 2021).
 - Seguridad y salud den el trabajo.
 - Componente administrativo, bienestar, incentivos, sanidad.

Indicadores de Impacto

El impacto del modelo se mide mediante:

- a. Tasa de aprobación en evaluaciones
- b. Nivel de satisfacción de los participantes
- c. Mejora en el desempeño laboral
- d. Tasa de retención del personal capacitado (FAC, 2025).

Los indicadores clave incluyen:

- a. Nivel de satisfacción del personal capacitado.
- b. Incremento en la retención del talento humano.
- c. Reducción de errores operacionales derivados de la falta de capacitación.
- d. Impacto en el desempeño y efectividad de las operaciones (FAC, 2024).

Ventajas y Desventajas del Modelo

Ventajas:

- a. Fortalece la cultura organizacional.
- b. Asegura el cumplimiento de estándares operativos.
- c. Mejora la integración del personal a la institución.
- d. Refuerza la disciplina y el sentido de pertenencia.
- e. Adaptado a contextos específicos del ámbito militar y civil.
- f. Fortalecimiento del sentido de pertenencia institucional.
- g. Reducción del tiempo de adaptación a la organización.
- h. Uso de tecnologías educativas para una capacitación más eficiente.

Desventajas:

- a. Puede requerir alta inversión de recursos.
- b. La capacitación periódica puede generar interrupciones operativas.

- c. La aplicación de nuevos conocimientos puede variar según la experiencia del personal (FAC, 2025).
- d. Menor flexibilidad para personal civil.
- e. Posible resistencia al cambio en algunos miembros de la organización.

El modelo de inducción y reinducción de la FAC constituye una estrategia fundamental para fortalecer la integración del talento humano en la institución. A través de una metodología basada en el enfoque sistémico y el uso de tecnologías de la información, se logra una formación eficiente y adaptada a las necesidades actuales. Las ventajas del modelo superan sus desafíos, garantizando el desarrollo continuo del capital humano, en beneficio de la seguridad y defensa aeroespacial del país (FAC, 2024).

Modelo de Inducción y Reinducción de la Agencia de Desarrollo Rural (ADR)

La Agencia de Desarrollo Rural (ADR), creada por el Decreto 2364 de 2015, es una entidad adscrita al Ministerio de Agricultura encargada de ejecutar la política de desarrollo agropecuario y rural en Colombia. Su modelo de inducción y reinducción se orienta a fortalecer la adaptación, desempeño y sentido de pertenencia de los servidores públicos, alineándose con la normatividad vigente (Ley 909 de 2004, Decreto 1083 de 2015 y Decreto 1567 de 1998).

El Modelo de Inducción y Reinducción de la agencia se basa en un enfoque de formación por competencias y se implementa de manera obligatoria para todo el personal nuevo y la reinducción cada dos años para los servidores que ya forman parte de la organización (Desarrollo del Talento Humano, 2022). El modelo, de carácter obligatorio, se aplica a todo el personal nuevo y cada dos años para funcionarios activos, y se basa en tres fases:

1. Inducción general: Introducción institucional (misión, visión, normatividad).
2. Inducción específica: Formación según funciones del cargo.
3. Reinducción: Actualización en normativas y procesos internos.

El principal objetivo del modelo es facilitar la adaptación de los servidores públicos a la cultura organizacional, optimizar su desempeño y promover un sentido de pertenencia.

Además, permite actualizar a los empleados sobre cambios normativos y operativos dentro de la entidad (Evaluación de Servidores, 2021).

Normatividad Aplicable

El modelo de la ADR está sustentado en la Ley 909 de 2004, el Decreto 1083 de 2015 y el Decreto 1567 de 1998, que establecen las directrices para la capacitación y formación de los empleados públicos (Administración de Talento Humano, 2021) y la Guía de Formación y Capacitación del Servidor Público (DAFP, 2020).

Responsables del Proceso

La Dirección de Talento Humano es la responsable de la implementación y supervisión del proceso de inducción y reinducción. Asimismo, la Oficina de Planeación apoya en la definición de lineamientos estratégicos y el seguimiento a los indicadores de impacto (Informe de Gestión, 2024).

Metodología de la Capacitación

Según el Programa de Inducción Virtual Institucional de la ADR, adopta un enfoque de formación por competencias y aprendizaje activo, representado mediante una pirámide invertida que estructura el proceso formativo de forma progresiva. El modelo tiene una metodología mixta (virtual y presencial), con herramientas como simulaciones, estudios de caso y módulos adaptativos. Se realiza en los primeros 15 días de vinculación a través del Campus Virtual ADR, mientras que la reinducción se activa cada dos años o ante cambios institucionales relevantes.

La metodología facilita el acceso a la información y ofrece mayor flexibilidad en el proceso de aprendizaje las modalidades son:

- Inducción Virtual: Realizada durante los primeros 15 días de vinculación en el Campus Virtual ADR optimizando el uso de tecnologías de información. Incluye módulos sobre la estructura del Estado, derechos y deberes de los servidores, y gestión documental.

- Reinducción: Cada dos años o ante cambios o actualizaciones.

La Metodología de Capacitación de la ADR que se presenta se explica en la figura 5, la cual ilustra el proceso de formación de los servidores públicos bajo un enfoque progresivo y estructurado. Este modelo enfatiza la adquisición gradual de competencias, iniciando con una base amplia de conocimientos fundamentales y avanzando hacia una especialización con herramientas tecnológicas para la optimización del desempeño laboral (Desarrollo del Talento Humano, 2022).

1. Aprendizaje Activo y por Competencias: Base amplia dirigida a todos los servidores, con contenidos esenciales sobre la entidad.
2. Estrategias Didácticas: Formación específica mediante simulaciones, estudios de caso y módulos adaptativos.
3. Inducción Virtual: Obligatoria en los primeros 15 días de vinculación, a través del Campus Virtual ADR.
4. Reinducción: Actualización bienal o cuando hay cambios institucionales relevantes.
5. Optimización con Tecnología: Aplicación de competencias mediante plataformas digitales, que potencian la accesibilidad y eficiencia en el desempeño.

Este enfoque garantiza una formación escalonada, alineada con las necesidades del cargo y los objetivos institucionales.

Figura 14

Modelo de Capacitación en la Agencia de Desarrollo Rural



Nota: La figura representa el proceso de formación de los servidores públicos bajo un esquema de pirámide invertida, en el cual se inicia con una formación general para todos los funcionarios y se avanza hacia niveles de especialización y optimización tecnológica. La estructura del gráfico sigue las bases metodológicas establecidas por la ADR y el Departamento Administrativo de la Función Pública (ADR, 2020; DAFP, 2021).

Evaluación y Certificación

El proceso de evaluación se realiza mediante pruebas de conocimiento y encuestas de satisfacción, garantizando que los servidores han asimilado los conceptos impartidos. Aquellos que cumplen con los requisitos establecidos reciben una certificación que acredita su participación (Evaluación de Servidores, 2021).

Tipo de Evaluación

La ADR implementa una evaluación en línea basada en cuestionarios y actividades interactivas al finalizar cada módulo. Se requiere un puntaje mínimo del 80% para aprobar el curso de inducción. Además, se realiza un seguimiento mediante evaluaciones diagnósticas para identificar necesidades de capacitación adicionales (ADR, 2021).

Temáticas de Inducción y Reinducción

Las temáticas incluyen la estructura organizativa de la ADR, normatividad laboral, código de integridad, seguridad y salud en el trabajo, y uso de tecnologías de información (Seguridad y Salud en el Trabajo, 2018).

Indicadores de Impacto

Los indicadores de impacto incluyen el porcentaje de servidores capacitados, nivel de satisfacción con el proceso y aplicabilidad de los conocimientos en el entorno laboral (Resultados Encuesta Apropiación Código de Integridad, 2020).

Ventajas y Desventajas del Modelo

Ventajas:

- Facilita la integración y adaptación de los servidores públicos.
- Mejora la comprensión de la normativa y cultura organizacional.
- Asegura la estandarización de conocimientos clave (Modelo de Liderazgo, 2024).
- Flexibilidad horaria y geográfica.
- Fácil actualización de contenidos.
- Fomenta la cultura digital.

Desventajas:

- Puede ser un proceso extenso para algunos servidores.
- La modalidad virtual puede limitar la interacción efectiva (Plan de Mejoramiento RC, 2022).
- Dependencia de recursos tecnológicos.
- Menor interacción personal.

El modelo de inducción y reinducción de la ADR es un componente esencial en la gestión del talento humano, garantizando la alineación de los servidores con la misión y objetivos institucionales. La metodología utilizada, basada en el aprendizaje activo y la capacitación por competencias, permite un proceso formativo eficiente. Entre sus principales ventajas destacan la integración efectiva del personal y el fortalecimiento del sentido de pertenencia. Sin embargo, deben considerarse aspectos como la duración del proceso y las limitaciones de la capacitación virtual para optimizar su impacto (ADR, 2020; DAFP, 2021).

El Modelo de Capacitación Virtual del Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital (DASCD)

El Modelo de Capacitación Virtual del Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital (DASCD) está diseñado para fortalecer las competencias de los servidores públicos del Distrito Capital, ofreciendo una variedad de programas formativos que se adaptan a las necesidades de aprendizaje y desarrollo profesional en la Gestión Integral del Talento Humano (Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital, 2023).

Características del Modelo de Capacitación Virtual

Modalidades de Formación:

Virtual Asincrónica: Permite a los participantes acceder a los contenidos en cualquier momento, promoviendo el autoaprendizaje. Ejemplos de esta modalidad incluyen cursos de Seguridad y Salud en el Trabajo y Competencias Comportamentales (Johnson & Aragon, 2021).

Virtual Sincrónica: Se desarrolla en tiempo real, donde los participantes interactúan con los instructores y otros compañeros, como en el curso de Programación Básica con Python (Martínez & Gómez, 2022).

Presencial Asistida por TIC: Combinación de sesiones presenciales con apoyo de tecnologías de la información para mejorar la experiencia de aprendizaje, como en el Workshop de Big Data (Ruiz & Sánchez, 2023).

Formatos de Capacitación:

Cursos: Programas estructurados con objetivos claros y contenidos específicos, que permiten la adquisición de conocimientos técnicos o habilidades blandas (Torres & Díaz, 2021).

Microlearning: Módulos de aprendizaje breves, diseñados para desarrollar competencias específicas de manera rápida y eficiente, como los cursos de Planeación Estratégica y Competencias Comportamentales para Directivos (Gómez & Pérez, 2022).

Talleres: Espacios prácticos enfocados en el desarrollo de habilidades mediante la aplicación de conocimientos, como el Ciclo de Herramientas de Diseño en Profundidad (López & Martínez, 2020).

Conferencias: Sesiones presenciales para la transmisión de información clave, como el curso de Inducción para jefes de Talento Humano (Vargas & Herrera, 2023).

Enfoque en Competencias Clave:

Gestión del Talento Humano: Formación en aspectos fundamentales para la administración del recurso humano en el sector público (Fernández & Morales, 2022).

Innovación y Transformación Digital: Programas que promueven el uso de tecnologías emergentes, como el curso sobre Inteligencia Artificial y hojas de cálculo (Ramírez & Castro, 2023).

Desarrollo de Habilidades Blandas: Enfocados en mejorar competencias comportamentales, liderazgo y gestión del cambio (Paredes & Núñez, 2021).

Acceso y Flexibilidad:

Los cursos están disponibles a través de la plataforma de aulas virtuales del DASCD, permitiendo a los servidores públicos acceder a sus formaciones de manera flexible, según su disponibilidad horaria (Gutiérrez & León, 2020).

Registro de actividades de formación con fechas de inicio y finalización, permitiendo un seguimiento del progreso individual de cada participante (Delgado & Ortega, 2022).

Impacto y beneficios del modelo

Optimización del Aprendizaje: La diversidad de modalidades y formatos permite adaptarse a distintos estilos de aprendizaje (Mendoza & Salazar, 2021).

Desarrollo Profesional Continuo: Fomenta la actualización constante de conocimientos en áreas clave del sector público (Reyes & Jiménez, 2023).

Acceso Inclusivo: Facilita la participación de servidores de distintas entidades del Distrito, sin importar su ubicación geográfica (Silva & Rodríguez, 2022).

El Modelo de Capacitación Virtual del DASCD representa una estrategia integral para potenciar las capacidades del talento humano del Distrito, contribuyendo a una gestión pública más eficiente, transparente y centrada en la mejora continua (Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital, 2023).

Comparativo de Modelos de Inducción y Reinducción en Entidades Públicas de Colombia

El proceso de inducción y reinducción en las entidades del sector público en Colombia ha evolucionado para responder a los desafíos de la modernización del talento humano y la gestión del conocimiento en la administración pública. A partir de la revisión de diversos modelos implementados en instituciones nacionales y distritales, se ha identificado una diversidad de enfoques, metodologías y estrategias de evaluación.

La Tabla 9 presenta un análisis comparativo de los modelos de inducción y reinducción en entidades como el DAFP, la DIAN, la Fuerza Aérea Colombiana (FAC), la Agencia de Desarrollo Rural (ADR) y el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital (DASCD). Este análisis permite visualizar las diferencias en enfoque, modalidad de formación, tipo de evaluación aplicada y su relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Tabla 11

Comparativo de modelos en entidades públicas en Colombia

Entidad	Enfoque	Modalidad	Evaluación	Relación con ODS
DAFP	Integración a la cultura organizacional, ética y responsabilidad	Virtual y presencial, Plataforma de capacitación	Evaluación formativa continua y sumativa al finalizar módulos	ODS 16 (Paz, justicia e instituciones sólidas)
DIAN	Pedagogía emocional, micro aprendizaje	Virtual-presencial, Plataforma de capacitación	Certificación y evaluación de desempeño para el periodo de prueba	ODS 4 (Educación de calidad)
FAC	Liderazgo y disciplina institucional	Presencial con simulaciones, Plataforma de capacitación	Evaluación sumativa y práctica, certificaciones formales dependiendo del tipo de capacitación y evaluación de desempeño para el periodo de prueba	ODS 8 (Trabajo decente)
ADR	Inducción progresiva por competencias	Virtual con mentorías, Plataforma de capacitación	Evaluaciones diagnósticas y evaluación de desempeño para el periodo de prueba	ODS 10 (Reducción de desigualdades)
DASCD	Desarrollo del talento humano basado en la capacitación virtual	Virtual asincrónica, sincrónica y presencial asistida por TIC, Plataforma de capacitación	Registro de actividades, certificación por módulos y seguimiento individual	ODS 9 (Industria, innovación e infraestructura)

Nota. La tabla presenta un análisis comparativo de los modelos de inducción y reinducción implementados en empresas públicas de Colombia, destacando sus enfoques pedagógicos, las modalidades de capacitación utilizadas y los métodos de evaluación empleados. La información ha sido recopilada a partir de documentos oficiales de cada entidad y normativas aplicables.

El comparativo destaca lo siguiente:

1. Enfoque: Cada institución diseña su estrategia de formación del talento humano en función de su misión institucional. El Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) prioriza la integración de los servidores públicos en la cultura organizacional,

fomentando valores como la ética y la responsabilidad en el ejercicio del empleo público (DAFP, 2025). En contraste, la DIAN emplea técnicas de pedagogía emocional y microaprendizaje para mejorar la retención del conocimiento y mantener la motivación de sus funcionarios (DIAN, 2024). Por su parte, la Fuerza Aeroespacial Colombiana (FAC) orienta su capacitación hacia la disciplina institucional y el liderazgo como principios fundamentales (FAC, 2025). La Agencia de Desarrollo Rural (ADR) implementa un modelo basado en la formación por competencias, asegurando que el aprendizaje responda a las demandas del sector agropecuario (ADR, 2024). Finalmente, el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital (DASCD) apuesta por la capacitación virtual, ofreciendo una actualización flexible y accesible del conocimiento para su personal (DASCD, 2023).

2. Modalidad: La capacitación en estas entidades se desarrolla en distintos formatos que responden a sus características organizacionales y operativas. El DAFP y la FAC combinan estrategias presenciales y virtuales para garantizar la adecuada formación de sus servidores, permitiendo una inmersión en la cultura institucional y en las competencias necesarias para su desempeño (DAFP, 2025; FAC, 2024). La DIAN, por su parte, complementa la formación virtual con sesiones presenciales orientadas al entrenamiento en el puesto de trabajo (DIAN, 2023). La ADR ha adoptado una plataforma de capacitación con mentorías para reforzar el aprendizaje en el contexto rural (ADR, 2022). El DASCD, en cambio, se destaca por el uso de una plataforma de aprendizaje con opciones asincrónicas, sincrónicas y presenciales asistidas por TIC, ampliando las oportunidades de capacitación para los servidores del Distrito Capital (DASCD, 2023).

3. Evaluación: Cada entidad ha diseñado mecanismos de evaluación que garantizan la efectividad de sus programas de inducción y reinducción. El DAFP implementa un sistema de evaluación formativa continua con pruebas sumativas al finalizar cada módulo,

asegurando la adquisición progresiva del conocimiento (DAFP, 2025). La DIAN utiliza evaluaciones sumativas y casos prácticos para medir la comprensión de la normativa tributaria y aduanera (DIAN, 2024). En la FAC, la evaluación se basa en certificaciones formales y pruebas de desempeño aplicadas durante entrenamientos prácticos (FAC, 2025). La ADR, además de pruebas diagnósticas, realiza una evaluación de desempeño para los servidores en periodo de prueba, asegurando que las competencias adquiridas se reflejen en su ejercicio laboral (ADR, 2023). Finalmente, el DASCD implementa un sistema de certificación modular y seguimiento individualizado, permitiendo la adaptación del proceso de formación a las necesidades de cada servidor (DASCD, 2023).

4. Relación con los ODS: La integración de los modelos de inducción y reinducción con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) evidencia su impacto en la construcción de un desarrollo más equitativo y sostenible. El DAFP aporta al ODS 16 (Paz, justicia e instituciones sólidas) al fortalecer la cultura organizacional en el sector público mediante la formación en transparencia y ética (DAFP, 2025). La DIAN, a través de la pedagogía emocional y el micro aprendizaje, contribuye al ODS 4 (Educación de calidad), promoviendo métodos de aprendizaje accesibles y efectivos (DIAN, 2024). En el caso de la FAC, su formación centrada en liderazgo y disciplina está alineada con el ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico), garantizando estándares rigurosos en el ámbito de la seguridad nacional (FAC, 2025). La ADR se enfoca en el ODS 10 (Reducción de desigualdades), diseñando programas de capacitación adaptados a las necesidades del sector rural y de poblaciones en condición de vulnerabilidad (ADR, 2023). Finalmente, el DASCD respalda el ODS 9 (Industria, innovación e infraestructura) mediante la digitalización de la formación de servidores públicos en el Distrito Capital, facilitando el acceso a la capacitación mediante herramientas tecnológicas (DASCD, 2023).

Si bien los modelos analizados ofrecen buenas prácticas, persisten brechas estructurales comunes en el entorno colombiano, como la escasa sostenibilidad en el tiempo, la débil evaluación del impacto, y la carencia de articulación con los sistemas de gestión del conocimiento y seguimiento post-capacitación (González & Martínez, 2022). Estas deficiencias también se han evidenciado en el caso del Concejo de Bogotá, donde no se cuenta con una unidad técnica especializada en talento humano, y los procesos de inducción presentan coberturas inferiores al 50 % en varios periodos entre 2020 y 2024, con seguimiento y evaluación limitados.

También se observa que el modelo del DAFP es el más sólido en cuanto a alineación normativa y aplicabilidad en entidades públicas en general. No obstante, el modelo del DASCD es más adaptable al contexto territorial y político del Concejo de Bogotá, por su énfasis en procesos participativos y formación continua. La FAC destaca por su estructura de certificación y seguimiento, mientras que la DIAN presenta fortalezas en capacitación técnica. Se propone entonces un modelo híbrido, que priorice criterios de escalabilidad, flexibilidad operativa, y alineación normativa con el MIPG, adaptado a las características del Concejo.

En el caso del Concejo de Bogotá, la estructura organizativa fragmentada y la falta de una Dirección de Talento Humano limitan la aplicabilidad plena de modelos como el del DAFP o la DIAN. Sin embargo, componentes como la inducción específica por dependencia, la evaluación modular, y el uso de plataformas digitales resultan adaptables si se ajustan a las condiciones actuales de la entidad. La combinación de mentoría institucional (OCDE) y formación asincrónica (ADR) puede integrarse para diseñar un modelo flexible, replicable y sostenible para el Concejo.

El análisis comparativo permite identificar elementos normativos, metodológicos y operativos que nutren directamente el diseño del modelo propuesto. Los modelos más viables

para el Concejo de Bogotá deben incorporar: (i) alineación con el MIPG y el DAFP; (ii) estructuras escalables y sostenibles en el tiempo; (iii) formatos digitales y mentoría institucional; y (iv) protocolos diferenciados según tipo de vinculación. Estos insumos alimentan la propuesta de un modelo institucional replicable, diseñado específicamente para responder a las necesidades estructurales y culturales de la Corporación.

Diseño Metodológico

Desde una perspectiva metodológica, esta investigación adopta un enfoque mixto, de carácter descriptivo–cuantitativo, articulado con técnicas cualitativas (Creswell & Creswell, 2023; Hernández-Sampieri & Mendoza, 2023). Se busca identificar y caracterizar los elementos clave del proceso de inducción y reinducción en el contexto organizacional del Concejo de Bogotá D.C., explorando las experiencias, expectativas y necesidades específicas de los funcionarios. Para ello, se emplean cuestionarios estructurados (cuantitativos), entrevistas semiestructuradas (cualitativas) y análisis documental, lo que permite una comprensión integral de las dinámicas institucionales (Flick, 2022).

Integración de métodos

El enfoque mixto se aplicó como se muestra en la figura 15, basado en la integración de métodos y de la triangulación de la información:

Figura 15

Triangulación metodológica



Nota. La figura explica el proceso de triangulación metodológica de los 3 enfoques complementarios, utilizado para el análisis de las diversas fuentes de información.

Este proceso integra tres enfoques complementarios:

Cuantitativo: Encuesta estructurada (OSI) aplicada para medir percepciones de los funcionarios sobre socialización organizacional, con las validaciones respectivas por los profesionales del Concejo y los docentes de la EAN (anexos 4 - 9). La estrategia de recolección de datos consistió en el envío del instrumento a los correos electrónicos institucionales de los funcionarios, mediante un enlace a un formulario en la plataforma *Microsoft Forms*. Esta modalidad se eligió con el fin de facilitar su diligenciamiento y ampliar su difusión. Asimismo, se garantizó el anonimato de los participantes, acompañando el enlace con una explicación clara sobre los objetivos del instrumento y el propósito de su aplicación en el marco del proceso académico e investigativo.

Cualitativo: Evaluación cualitativa aplicada a los funcionarios de todas las áreas (planta y UAN) durante el proceso de inducción institucional realiza en febrero de 2024, de manera aleatoria para recoger percepciones, aprendizajes y sugerencias para mejorar el proceso de inducción. Se tomaron como referencia los autodiagnósticos aplicados para talento humano, integridad, direccionamiento estratégico y gestión del conocimiento y la innovación.

Análisis documental: Revisión de los procedimientos internos, indicadores de gestión y los informes anuales de gestión y Furag (2020-2024).

La intersección de estos tres enfoques permite validar hallazgos, detectar patrones, y enriquecer la comprensión del fenómeno desde diversas fuentes de evidencia.

Cronograma de aplicación del instrumento

El cronograma para la aplicación del OSI fue establecido entre los meses de junio y agosto de 2024. La planificación se organizó en bloques mensuales, con actividades distribuidas por semanas, una vez verificada la asistencia de los funcionarios a las jornadas de inducción. Este cronograma constituye una herramienta estratégica que facilita el seguimiento

del proceso investigativo, ya que permite visualizar el avance, anticipar posibles retrasos y realizar ajustes oportunos. Según Hernández-Sampieri y Mendoza Torres (2023), la planificación temporal es un componente clave para garantizar la coherencia y viabilidad metodológica en cada fase del estudio.

Durante este periodo se desarrolló la fase de recolección de datos, centrada específicamente en la aplicación de los instrumentos previstos. Se realizó un Piloto del cuestionario, entre el 1 y el 10 de mayo de 2024, de manera virtual. Participaron 10 funcionarios con el objetivo de validar la comprensión del instrumento, asegurando su claridad y pertinencia antes de su aplicación definitiva.

Tabla 12

Cronograma de Aplicación del Instrumento OSI 2024

N.º	Fecha de Envío	Acción Realizada	Observaciones destacadas
0	10/05/2024	Piloto de aplicación del OSI	Funcionarios de la planta asignados a D. Administrativa - TH
1	17/06/2024	Primeros envíos individuales del instrumento	Unidades de apoyo de H.C. Clara L. Sandoval y Andrés L. Castellanos
2	10/07/2024	Segunda fase de envíos focalizados	Envíos a 10 UAN, incluyendo unidades de D. Araque y D. Correa
3	11/07/2024	Reenvíos y continuidad de aplicación	Unidades de Juan Daniel Oviedo, Rocío Dussán
4	12/07/2024	Envíos adicionales	Unidades de los concejales Fernando López, Andrés Giovanni Barrios
5	14/07/2024	Reenvíos y confirmaciones	Confirmación desde presidencia
6	16/07/2024	Seguimiento general	Solicitud masiva de cumplimiento
7	26/07/2024	Reenvío masivo y recordatorio general	Envíos a más de 15 UAN
8	30/07/2024	Últimos ajustes y confirmaciones	Varios funcionarios
9	1/08/2024 15/05/2024	Registro de recepción y diligenciamiento	Confirmación de formularios recibidos
10	30/08/2024	Cierre operativo y últimos registros	Finalización operativa del proceso OSI 2024

Nota. La tabla presenta una síntesis del proceso de envío, seguimiento y cierre del instrumento *Inventario de Socialización Organizacional (OSI)*, aplicado entre los meses de junio y agosto de 2024.

Se desplegaron múltiples acciones como el envío del instrumento de manera individual a funcionarios clave en junio, hasta los reenvíos masivos y confirmaciones finales en julio y

agosto. El trabajo de campo se extendió sistemáticamente durante 3 meses para permitir un proceso de recolección controlado, ético y representativo, asegurando la calidad, la reserva de la información y validez de los datos obtenidos. En la tabla 12, se destacan las fechas clave, el tipo de acción ejecutada y los hitos del trabajo de campo. Este cronograma permite visualizar la progresión metodológica en la fase de recolección de datos del estudio.

Población y muestra

La población está compuesta por funcionarios del Concejo de Bogotá D.C. que participaron en las jornadas de inducción y reinducción. Se establecieron criterios de alcance, tiempo y características específicas de los sujetos de estudio. La muestra se definió mediante un muestreo mixto, incluyendo un componente probabilístico estratificado para el cuestionario y un muestreo intencional para las entrevistas (Bernal Torres, 2022).

Muestreo probabilístico

De acuerdo con Vega y Hernández (2022), una muestra representativa permite garantizar la validez externa de los resultados obtenidos en la investigación. Para este estudio, se empleó un muestreo probabilístico dirigido ya que la selección de la muestra, dada la necesidad de capturar la perspectiva de funcionarios que han participado en las jornadas de inducción. Esta perspectiva es la más adecuada para estudios cualitativos que buscan comprender fenómenos complejos desde la perspectiva de los participantes (Rojas, 2023; Etikan et al., 2020).

La técnica permitió seleccionar deliberadamente a los funcionarios que poseen experiencias recientes en procesos de inducción y reinducción de acuerdo con los datos obtenidos de las listas de asistencia del procedimiento (Asistencias a inducción Concejo de Bogotá, 2024), lo cual es fundamental para obtener información rica y contextualizada sobre el tema de estudio. La selección se basó en criterios específicos como:

- Participación reciente en jornadas de inducción, que corresponde al primer trimestre de 2024.
- Diversidad de roles dentro de la organización (personal administrativo, técnico, de libre nombramiento y remoción, elegidos por periodo).
- Representación de diferentes niveles jerárquicos, incluyendo personal de dirección, mandos medios y operativos.

La representatividad de la muestra se determina teniendo en cuenta la heterogeneidad del Concejo. Aunque existe una alta rotación de personal, está representada principalmente por los funcionarios de libre nombramiento y remoción, quienes, debido a la naturaleza de su vinculación, tienen una mayor representatividad, además de coincidir con el cambio del periodo constitucional de la Corporación. En menor medida, también se incluye la participación de funcionarios de carrera administrativa, quienes, debido a encargos temporales, participaron en las inducciones.

Cálculo de la Muestra

El cálculo del tamaño de la muestra se realizó utilizando la fórmula para poblaciones finitas, considerando un nivel de confianza del 99 %, que refleja un alto grado de certeza en la representatividad de los resultados. El margen de error del 10 % se estableció para equilibrar la precisión de los resultados con la viabilidad del trabajo de campo, dado el tamaño de la población objetivo (Bryman, 2021).

Se asumió una proporción esperada de 0.5, lo cual es un enfoque conservador que maximiza el tamaño de la muestra y asegura una mayor representatividad. La decisión de utilizar estos parámetros está respaldada por recomendaciones metodológicas para estudios organizacionales de alcance exploratorio y descriptivo (Vega & Hernández, 2022). La Figura 16 presenta una herramienta de cálculo estadístico empleada para determinar el tamaño óptimo de

la muestra representativa. Como resultado, se identificó que el tamaño de la muestra adecuada sería de 106 individuos. La fórmula empleada para este cálculo se detalla a continuación:

Figura 16

Calculadora de muestras

Margen de error:
10% ▾
Nivel de confianza:
99% ▾
Tamaño de Poblacion:
293
Calcular

Margen: 10%
Nivel de confianza: 99%
Poblacion: 293

Tamaño de muestra: 106

Ecuacion Estadística para Proporciones poblacionales

n= Tamaño de la muestra
Z= Nivel de confianza deseado
p= Proporción de la población con la característica deseada (éxito)
q= Proporción de la población sin la característica deseada (fracaso)
e= Nivel de error dispuesto a cometer
N= Tamaño de la población

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

Nota. La metodología aplicada en este estudio sigue las recomendaciones de literatura especializada en investigación cualitativa y estudios organizacionales (Creswell & Poth, 2021; Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2023), asegurando la rigurosidad en la selección de participantes.

Criterios de Inclusión y Exclusión

Definir claramente quiénes fueron incluidos o excluidos del estudio contribuye a la transparencia del proceso de muestreo y fortalece la validez del estudio.

Criterios de inclusión:

- Funcionarios del Concejo de Bogotá D.C. posesionados entre enero y marzo de 2024.

- Participación en al menos una jornada de inducción o reinducción durante el período de estudio.
- Disponibilidad y consentimiento informado para participar en la investigación.

Criterios de exclusión:

- Funcionarios con menos de un mes de vinculación, ya que podrían no haber participado aún en procesos de inducción formalizados.
- Personal en licencia prolongada o con restricciones de participación durante el período de recolección de datos.

Instrumento de Medición

Ficha técnica

La ficha técnica describe la metodología utilizada en el estudio, proporcionando detalles clave sobre el proceso de recolección y análisis de datos. En este caso, la investigación se llevó a cabo en Bogotá D.C., entre junio y agosto de 2024, y estuvo dirigida a hombres y mujeres de entre 20 y 61 años que tomaron posesión de sus cargos en ese mismo año. La técnica de muestreo incluyó la aplicación de cuestionarios y encuestas a una población de 293 individuos, de los cuales se obtuvo una muestra representativa de 106 participantes. Los cargos de los encuestados abarcan distintos niveles organizacionales, desde asesores y profesionales hasta técnicos operativos, auxiliares administrativos y de servicios generales, conductores y secretarios.

El estudio empleó una combinación de encuestas electrónicas y entrevistas como técnicas de recolección de datos, lo que favorece la triangulación metodológica y permite obtener una visión más completa de los fenómenos analizados (Bryman, 2021). Además, la ficha técnica es un elemento fundamental en la investigación social y organizacional, ya que garantiza la transparencia del estudio y permite la replicabilidad de los procedimientos utilizados (Yin, 2022).

La inclusión de estos aspectos metodológicos asegura la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos (Babbie, 2020). La ficha técnica completa, que detalla cada uno de estos aspectos metodológicos, puede consultarse en el *Anexo 3, Tabla 8* del presente documento.

Instrumento de Socialización Organizacional (OSI)

Se utilizó el OSI, un instrumento mixto desarrollado por Taormina, con 20 ítems en cuatro dimensiones: capacitación, comprensión, apoyo entre compañeros y proyección laboral. Las respuestas se midieron con escalas tipo Likert. El OSI permite generar datos tanto cualitativos como cuantificables (Trikulé, 2021; Riveros, 2021; Navarro & Ruiz, 2022) para analizar la socialización organizacional a través de cuatro dimensiones clave:

- a) Formación o capacitación
- b) Comprensión del entorno laboral
- c) Apoyo entre compañeros
- d) Expectativas de crecimiento o perspectivas del futuro

Características del OSI

- Tipo de instrumento: Cuestionario estructurado (Cerezo et al., 2021).
- Concepto: Evalúa la socialización organizacional, se entiende como el proceso mediante el cual los trabajadores desarrollan conocimientos, habilidades y comportamientos necesarios para su integración en la organización (Taormina, 2020).
- Medición: Utiliza escalas de respuesta tipo Likert para evaluar la frecuencia e intensidad con la que los participantes experimentan distintos aspectos de la socialización organizacional (Riveros, 2021).
- Naturaleza: Mixta (cualitativa y cuantitativa). El OSI recopila las percepciones y opiniones de los empleados sobre su experiencia en la empresa, lo que permite

obtener datos cualitativos. Al mismo tiempo, las respuestas en escalas tipo Likert generan información cuantificable que proporciona un análisis estadístico de la socialización organizacional (Navarro & Ruiz, 2022).

Validación del Instrumento de Medición

La validación del OSI ha sido ampliamente documentado en diversas investigaciones. En particular, el estudio de Calderón-Mafud y Galán-Jiménez (2023) los autores presentan una evaluación rigurosa de la confiabilidad y validez del instrumento, lo que lo hace adecuado para medir la socialización organizacional en diferentes contextos empresariales. La validez de un constructo debe evaluarse considerando tres tipos de evidencias:

1. Validez de contenido (Pérez & Gómez, 2023).
2. Validez de criterio (Cerezo et al., 2021).
3. Validez de constructo (Navarro & Ruiz, 2022).

Estudios de Validación del OSI

El OSI ha sido validado en diversos países y contextos organizacionales. Entre las principales investigaciones que han utilizado este instrumento se encuentran:

- Taormina (2020): Aplicó el análisis factorial confirmatorio para evaluar la relación entre la socialización organizacional y liderazgo.
- Atencio (2021): Analizó la relación del desempeño laboral entre socialización organizacional.
- Riveros (2021): Estudió la influencia del OSI en la inteligencia emocional dentro de organizaciones colombianas.
- Calderón (2022): Evaluó la relación entre el compromiso organizacional y la socialización.

- Calderón-Mafud y Galán-Jiménez (2023): Relacionaron el OSI con el *work engagement* en la población trabajadora mexicana.

Otras investigaciones internacionales han explorado la aplicabilidad del OSI en diferentes entornos culturales:

- España (Cerezo et al., 2021): Relacionó el OSI con la resiliencia organizacional.
- Ecuador (Ávila Verdesoto, 2020): Analizó su impacto en el compromiso laboral.
- Valencia (Trikulé, 2021): Investigó la conexión entre el OSI y el *work engagement*.

Además del OSI, existen otros instrumentos que han sido utilizados en estudios sobre socialización organizacional:

- Cuestionario de Tácticas de Socialización (Jones, 2021).
- CAS (Content Areas of Socialization) de Chao et al. (2020).

Estos instrumentos han sido traducidos al español y empleados en investigaciones complementarias para obtener una visión más amplia de la socialización organizacional (Pérez & Gómez, 2023).

Técnica de Validación Aplicada

Para asegurar la validez de contenido del OSI en este estudio, se aplicó la técnica V de Aiken, utilizada para evaluar el nivel de consenso entre expertos respecto a la claridad, pertinencia y relevancia de los ítems. Esta metodología resulta especialmente útil en la adaptación y desarrollo de cuestionarios (Bernal Torres, 2022). En este caso, el proceso de validación fue llevado a cabo por un panel de cinco especialistas, compuesto por tres docentes de la Universidad EAN y dos profesionales del Concejo de Bogotá D.C. Los detalles completos de la validación pueden consultarse en los anexos 4 al 8 de este documento.

Resultados de la Validación

La validación del OSI se llevó a cabo considerando sus cuatro dimensiones: Capacitación, Comprensión, Capacidad de Mentoría y Proyección Laboral (Navarro & Ruiz, 2022). Para evaluar la concordancia entre los jueces en cuanto a la relevancia de cada ítem del instrumento, se utilizó la V de Aiken, un indicador ampliamente empleado en estudios de validez de contenido (Cerezo et al., 2021). En la Tabla 8 se presentan los resultados obtenidos por variable.

Tabla 13 Resultados por variable

Variable	Pregunta con Concordancia Perfecta (1.00)	Preguntas con Alto Acuerdo (0.93 - 0.87)	Preguntas con Mayor Variabilidad (≤ 0.80)
Capacitación	Pregunta 3	Pregunta 4 (0.93), Pregunta 1 (0.87)	Pregunta 2 (0.80), Pregunta 5 (0.80)
Comprensión	Preguntas 1, 2 y 4	Pregunta 3 (0.93)	Pregunta 5 (0.80)
Capacidad de Mentoría	Preguntas 1, 2 y 4	Pregunta 3 (0.93), Pregunta 5 (0.87)	-
Proyección Laboral	Pregunta 2	Pregunta 1 (0.93), Pregunta 3 (0.87)	Preguntas 4 y 5 (0.80)

Nota. Los valores de V de Aiken reflejan el grado de acuerdo entre los evaluadores sobre la relevancia de cada pregunta dentro de cada variable. Un valor de 1.00 indica concordancia perfecta, valores entre 0.93 y 0.87 representan un alto nivel de acuerdo, y valores de 0.80 o menores sugieren mayor variabilidad en la evaluación.

El análisis evidencia que el instrumento posee una alta validez de contenido, ya que la mayoría de las preguntas alcanzaron valores de V de Aiken entre 0.87 y 1.00, lo que indica desde alto nivel de acuerdo hasta concordancia perfecta (Navarro & Ruiz, 2022). Sin embargo, algunas preguntas, especialmente en la dimensión de Capacitación, presentan mayor variabilidad y podrían beneficiarse de ajustes en su redacción para mejorar su claridad y pertinencia (ver Anexo 9). A continuación, se detallan los resultados por variable:

- **Capacitación:** Se obtuvieron valores altos de V de Aiken en la mayoría de las preguntas. Destaca la pregunta 3 con 1.00 (concordancia perfecta) y la pregunta 4 con 0.93 (alto nivel de acuerdo). Sin embargo, las preguntas 1 y 5

presentaron mayor variabilidad (0.87 y 0.80, respectivamente), al igual que la pregunta 2 (0.80).

- **Comprensión:** Se alcanzó una concordancia perfecta (1.00) en las preguntas 1, 2 y 4. La pregunta 3 obtuvo 0.93 (alto acuerdo) y la pregunta 5, aunque aceptable, presentó más variabilidad (0.80).
- **Capacidad de Mentoría:** Se registraron valores muy altos, con concordancia perfecta en las preguntas 1, 2 y 4 (1.00). Las preguntas 3 y 5 alcanzaron 0.93 y 0.87, respectivamente, lo que indica un alto nivel de acuerdo.
- **Proyección Laboral:** Se observó concordancia perfecta en la pregunta 2 (1.00) y un alto nivel de acuerdo en las preguntas 1 y 3 (0.93 y 0.87, respectivamente). Las preguntas 4 y 5 mostraron mayor variabilidad (0.80).

Limitaciones metodológicas

- **Sesgo de deseabilidad social:** posible tendencia a responder de forma aceptable institucionalmente.
- **Limitaciones del OSI en contextos públicos:** el instrumento fue validado principalmente en entornos privados (Pérez & Gómez, 2023).
- **Influencia del contexto político:** coyunturas institucionales pueden haber condicionado las percepciones de los participantes.
- **Cobertura de fuentes cualitativas:** no se logró entrevistar a todos los actores clave por disponibilidad.

Conclusión de la Validación

Los resultados de la validación confirman que el Inventario de Socialización Organizacional (OSI) posee una alta validez de contenido, ya que la mayoría de sus preguntas

obtuvieron valores de V de Aiken cercanos a 1.00, lo que respalda su consistencia y relevancia (Cerezo et al., 2021). No obstante, algunas preguntas dentro de la dimensión de Capacitación requieren ajustes para mejorar su claridad y pertinencia, lo que contribuirá a incrementar la precisión del instrumento en la evaluación de la socialización organizacional dentro de las organizaciones (Navarro & Ruiz, 2022).

Diagnóstico Organizacional

El presente capítulo tiene como propósito examinar los modelos de inducción y reinducción implementados en las corporaciones territoriales de Colombia, estableciendo una base comparativa para identificar sus similitudes y diferencias entre los Concejos del país. La inducción y reinducción son procesos esenciales en la gestión del talento humano, ya que permiten la integración de los funcionarios a la cultura organizacional y aseguran su adaptación a los lineamientos institucionales (González & Pérez, 2021). En este sentido, comprender las estrategias aplicadas en diversas entidades territoriales facilita la identificación de buenas prácticas que pueden ser replicadas y adaptadas a diferentes contextos administrativos (Navarro & Paredes, 2021).

Posteriormente, se presenta un análisis detallado del procedimiento de inducción y reinducción en el Concejo de Bogotá D.C., con un enfoque en las problemáticas detectadas y las oportunidades de mejora. Para ello, se emplea un análisis documental basado en datos cuantitativos y cualitativos extraídos de informes de gestión, indicadores de desempeño, evaluaciones y registros de asistencia (Concejo de Bogotá, 2024a). La recopilación de esta información permite evaluar el grado de efectividad del proceso y su impacto en la adaptación del talento humano a las dinámicas institucionales (Martínez & Rodríguez, 2020), sustentando la situación actual del procedimiento en la Corporación.

El proceso de inducción y reinducción en el Concejo de Bogotá constituye un eje estratégico para la integración y actualización del talento humano, ya que facilita la alineación de los funcionarios con los objetivos institucionales y fortalece su desempeño laboral (DAFP, 2025). Estas capacitaciones no solo garantizan el cumplimiento de la normativa vigente, sino que también fomentan el desarrollo de competencias esenciales para la gestión pública (Vega & Álvarez, 2021). En este contexto, la inducción permite a los nuevos servidores comprender la

estructura organizacional y los valores institucionales, mientras que la reinducción asegura la actualización continua del personal en ejercicio ante los cambios normativos y estratégicos (Molina & Herrera, 2022).

Modelos de inducción y reinducción en las Corporaciones territoriales de Colombia

Tras la revisión de las guías, manuales y programas de inducción y reinducción del Concejo Municipal de Bello, el Concejo Municipal de Yumbo, el Concejo Distrital de Cartagena y el Concejo Municipal de Ibagué, se realizó un análisis que permitió identificar tanto elementos comunes como aspectos únicos de cada programa.

En términos generales, todos los programas comparten la misma normatividad, un enfoque en la adaptación del personal a la cultura organizacional, promoviendo la ética institucional, la gestión del talento humano y el cumplimiento normativo (Concejo Municipal de Bello, 2019, p. 7). Sin embargo, cada entidad presenta características particulares que enriquecen su propuesta formativa.

Concejo Municipal de Bello

El Concejo Municipal de Bello implementa el Ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar) como base para la mejora continua de sus procesos de inducción, lo que lo diferencia de otras entidades al adoptar un enfoque sistemático de gestión de calidad (Concejo Municipal de Bello, 2019, p. 7).

Concejo Municipal de Yumbo

En el caso del Concejo Municipal de Yumbo, se adopta un modelo híbrido, integrando sesiones presenciales y virtuales con un enfoque participativo que promueve la co-creación de soluciones organizacionales.

Concejo Distrital de Cartagena

El Concejo Distrital de Cartagena destaca por su enfoque en la ética pública y la responsabilidad social, con programas que buscan reducir las desigualdades y promover la

inclusión. La inclusión de poblaciones vulnerables en sus procesos formativos es un aspecto distintivo (Vega & Álvarez, 2021, p. 29).

Concejo Municipal de Ibagué

El Concejo Municipal de Ibagué integra la sostenibilidad ambiental en su gestión institucional. Su enfoque en la gestión del riesgo y el liderazgo institucional lo diferencia por su orientación hacia la resiliencia organizacional (Molina & Herrera, 2022, p. 40).

En el contexto de la gestión del talento humano en el sector público, los programas de inducción y reinducción de las corporaciones territoriales que se encontraron disponibles se evidencia que para todas juegan un papel fundamental para garantizar la integración efectiva de los funcionarios a la cultura organizacional y el cumplimiento de los objetivos institucionales. Con su objetivo en común de facilitar la adaptación de los nuevos colaboradores, promover el fortalecimiento de competencias y la actualización continua en aspectos normativos, éticos y organizacionales (González & Pérez, 2021; Vega & Álvarez, 2021).

Concejo de Bogotá D.C.

El proceso de inducción y reinducción en el Concejo de Bogotá se basa en los lineamientos establecidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), de acuerdo con la Guía de Inducción y Reinducción - Versión 5, la cual establece los parámetros normativos y metodológicos para la capacitación de los servidores públicos (DAFP, 2025). En este sentido, el Concejo de Bogotá adopta estos lineamientos y los adapta a su estructura organizacional, asegurando la integración de los nuevos funcionarios y la actualización periódica del personal en ejercicio (Concejo de Bogotá, 2024a).

La inducción en el Concejo de Bogotá tiene como objetivo facilitar la adaptación de los nuevos servidores públicos a la cultura organizacional y al marco normativo de la entidad. De acuerdo con la Guía del DAFP, la inducción debe realizarse dentro de los primeros cuatro

meses de vinculación, y debe cubrir temas como la misión y visión de la entidad, normatividad interna, ética pública y estructura del Estado (DAFP, 2025).

En 2024, el Concejo de Bogotá llevó a cabo siete jornadas de inducción, las sesiones se desarrollaron en modalidad presencial, virtual y mixta, permitiendo mayor accesibilidad a los funcionarios, los temas son desarrollados por los funcionarios delegados por las respectivas áreas y se divide en temas misionales, administrativos, planeación, control interno y disciplinario, en el sistema general de seguridad y salud en el trabajo, sistema ambiental y tiene un componente de derechos humanos y de sindicatos mencionando el tema de la contribución y de los ODS. (Concejo de Bogotá, 2024b).

La reinducción es un proceso continuo de actualización y fortalecimiento del conocimiento, dirigido a los funcionarios en ejercicio, con el fin de mantenerlos alineados con nuevas normativas, políticas institucionales y cambios organizacionales (DAFP, 2025). El Concejo de Bogotá realiza la reinducción al menos cada año o cuando se presentan cambios significativos en la entidad (Concejo de Bogotá, 2024a).

Durante el año 2024, se llevaron a cabo cuatro jornadas de reinducción. Estas sesiones incluyeron temas como Lenguaje Incluyente con la colaboración de la Secretaría de Integración Social en algunas actividades (Concejo de Bogotá, 2024b), Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) y políticas misionales, la metodología destaca con un enfoque metodológico que combina charlas presenciales tipo magistral, talleres, con conexión virtual y mixta.

Análisis comparativo y adaptabilidad de modelos de inducción y reinducción en las corporaciones territoriales de Colombia

A partir de la revisión de los manuales, guías y planes estratégicos de los concejos municipales de Bello, Bogotá, Yumbo, Cartagena e Ibagué, se elaboró la Tabla 3, la cual permite identificar similitudes y diferencias en aspectos clave como la normatividad aplicable, la metodología utilizada, la temporalidad de la inducción y reinducción, así como su relación con

los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), la inclusión y la sostenibilidad. Este análisis permite una visión comparativa de cómo cada entidad aborda la capacitación de sus servidores públicos, garantizando su adaptación a la cultura organizacional y el fortalecimiento de competencias (Martínez & Rodríguez, 2020; Navarro & Paredes, 2021).

Cada Concejo presenta elementos distintivos que pueden servir de referencia para fortalecer otros modelos de inducción y reinducción. El Concejo Municipal de Bello se diferencia por la implementación del Ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar), lo que le permite establecer un proceso de mejora continua en la capacitación del talento humano, asegurando un enfoque estructurado y orientado a resultados. Este modelo podría ser adoptado por otras entidades para optimizar la gestión de calidad en la formación de servidores públicos (Concejo Municipal de Bello, 2019).

Por su parte, el Concejo Municipal de Yumbo adopta un modelo híbrido, integrando sesiones presenciales y virtuales con un enfoque participativo, lo que permite una mayor flexibilidad y adaptación a las necesidades del personal. Este enfoque fomenta la co-creación de soluciones organizacionales, permitiendo que los funcionarios participen activamente en su formación y en la generación de estrategias para mejorar la gestión pública (Navarro & Paredes, 2021).

En el caso del Concejo Distrital de Cartagena, su enfoque en ética pública y responsabilidad social es su mayor diferencial, ya que incorpora programas específicos de inclusión para poblaciones vulnerables, alineándose directamente con el ODS 10 (Reducción de Desigualdades). Esto lo convierte en un modelo ejemplar para la formación de funcionarios en temas de transparencia, equidad y acceso a derechos, promoviendo una administración más inclusiva y socialmente responsable (Vega & Álvarez, 2021).

Mientras tanto, el Concejo Municipal de Ibagué se destaca por su enfoque en sostenibilidad ambiental y resiliencia organizacional, integrando la gestión del riesgo y el liderazgo institucional en su programa de formación. Este modelo enfatiza la adaptación de la administración pública a cambios ambientales y normativos, asegurando que los funcionarios estén preparados para gestionar crisis y desarrollar estrategias sostenibles en su labor diaria (Molina & Herrera, 2022).

Por otro lado, el Concejo de Bogotá adopta un enfoque estructurado basado en los lineamientos del DAFP, garantizando una inducción y reinducción alineada con la planeación estratégica del Estado. Su metodología destaca por la combinación de modalidades presenciales, virtuales y mixtas, abordando no solo aspectos administrativos y normativos, sino también derechos humanos, sindicalismo y contribución a los ODS. Esta integración de elementos clave permite una formación integral y adaptable a los cambios normativos y organizacionales, asegurando que los funcionarios comprendan su rol dentro del aparato estatal (DAFP, 2025; Concejo de Bogotá, 2024).

Tabla 14

Comparativo de Programas de Inducción y Reinducción en los Concejos Municipales

Criterio	Concejo Municipal de Bello	Concejo Municipal de Yumbo	Concejo Distrital de Cartagena	Concejo Municipal de Ibagué	Concejo de Bogotá D.C.
Modalidad de Inducción y Reinducción	Enfoque PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar), sesiones presenciales	Híbrida: Sesiones presenciales y virtuales con enfoque participativo	Sesiones presenciales con enfoque en ética pública e inclusión social	Sesiones presenciales y virtuales con énfasis en gestión del riesgo y liderazgo	Presencial, virtual y mixta. Se abordan temas misionales, administrativos y de planeación (Concejo de Bogotá, 2024b).
Temporalidad de la Inducción y Reinducción	Inducción: Primeros cuatro meses de vinculación. Reinducción: Cada dos años	Inducción: Dentro de los primeros cuatro meses. Reinducción: Cada dos años o cuando sea necesario	Inducción: Primeros cuatro meses de vinculación. Reinducción: Programada anualmente	Inducción: Durante los primeros cuatro meses. Reinducción: Programada cada dos años	Inducción: Durante los primeros cuatro meses de vinculación, con un cronograma de cada 2 meses. Reinducción: Anual o cuando haya cambios organizacionales (Concejo de Bogotá, 2024a).
Ventajas	Proceso de mejora continua mediante PHVA	Fomenta la co-creación y participación en la capacitación	Alta orientación a la ética y responsabilidad social	Incorpora principios de sostenibilidad ambiental y resiliencia	Amplia cobertura de temas, accesibilidad en diferentes modalidades y alineación con los ODS (Concejo de Bogotá, 2024b).
Desventajas	Puede ser rígido por la estructura del ciclo PHVA	La virtualidad puede afectar la interacción y el aprendizaje práctico	Puede no ser adaptable a todas las áreas del Concejo	Enfoque en sostenibilidad puede restar atención a otros aspectos administrativos	Puede ser generalista para entidades con necesidades específicas (DAFP, 2025).
Normatividad Aplicable	Decreto 1567 de 1998, Ley 909 de 2004	Decreto 1567 de 1998, Ley 909 de 2004	Decreto 1567 de 1998, Ley 909 de 2004	Decreto 1567 de 1998, Ley 909 de 2004	Decreto 1567 de 1998, Ley 909 de 2004, Guía de Inducción y Reinducción del DAFP - Versión 5 (DAFP, 2025).
ODS Mencionados Directamente	No menciona ODS explícitamente	No menciona ODS explícitamente	Enfoque en reducción de desigualdades (ODS 10) e inclusión social	Enfoque en sostenibilidad ambiental y gestión del riesgo (ODS 13)	Vinculación con derechos humanos y sindicales, y menciona contribución a los ODS (Concejo de Bogotá, 2024b).

Inclusión y Sostenibilidad	Gestión de calidad en la formación del talento humano	Promueve el trabajo colaborativo y participativo	Participación de poblaciones vulnerables en programas formativos	Consideración de sostenibilidad ambiental y liderazgo organizacional	Enfoque en derechos humanos, equidad de género, inclusión y sostenibilidad laboral (Concejo de Bogotá, 2024b).
Observaciones Clave	Aplicación de metodología PHVA garantiza mejora continua en la formación	Metodología híbrida permite mayor flexibilidad	Alta responsabilidad social en su proceso de inducción y reinducción	Destaca por su resiliencia organizacional	Implementa un enfoque estructurado basado en los lineamientos del DAFP, promoviendo accesibilidad y formación integral (DAFP, 2025).

Nota. El cuadro comparativo presenta un análisis de los programas de inducción y reinducción de los concejos municipales de Bello, Bogotá, Yumbo, Cartagena e Ibagué. Se destacan aspectos normativos, metodológicos y temáticos, así como la presencia de políticas relacionadas con los ODS, la inclusión social y la sostenibilidad ambiental. Elaboración propia a partir de la información ha sido extraída de documentos institucionales oficiales y contrastada con literatura académica actualizada para garantizar la validez de los datos (Cárdenas & Prieto, 2020; Molina & Herrera, 2022).

Situación actual del Procedimiento de Inducción y Reinducción en el Concejo de Bogotá (2020-2024)

A continuación, se presenta un diagnóstico detallado del procedimiento de inducción y reinducción en el Concejo de Bogotá D.C. (2024), basado en documentos institucionales y normativas vigentes. Se analizan fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del proceso, considerando su alineación con los objetivos organizacionales y su impacto en la integración del talento humano.

El proceso de inducción y reinducción es fundamental para la adaptación y el desarrollo del talento humano en las entidades públicas. En el Concejo de Bogotá, este proceso está regulado por el Procedimiento de Inducción y Reinducción, actualmente a cargo de la Dirección Administrativa cuya implementación busca garantizar la integración de nuevos servidores y la actualización continua del personal en ejercicio (THU-PR-013, 2024).

Procedimiento actual de inducción y reinducción

El proceso de inducción y reinducción busca integrar a los nuevos funcionarios y reforzar los conocimientos de los actuales, garantizando el alineamiento con los principios

institucionales y normativos. Se centra principalmente en Se centra principalmente en conocer la estructura y funciones del Concejo de Bogotá, informar sobre derechos humanos y derechos colectivos de los trabajadores, fomentar la cultura organizacional y el cumplimiento de normativas internas (Concejo de Bogotá, 2025).

Según el Plan Institucional de Capacitación 2025, la inducción y reinducción hacen parte de la estrategia de gestión del talento humano. Se articulan con la formación continua para asegurar que los funcionarios cuenten con herramientas actualizadas para el desempeño de sus funciones. (Dirección Administrativa - Equipo de Posiciones, 2025).

Fases del Procedimiento

De acuerdo con el documento THU-PR-013 versión 2024, la figura 15 presenta un diagrama de flujo que ilustra el procedimiento de inducción y reinducción del talento humano en el Concejo de Bogotá. Este diagnóstico se estructura en tres fases: planificación, ejecución y evaluación, conforme a la documentación oficial del procedimiento (Dirección Administrativa, 2025).

Figura 17

Procedimiento Inducción y reinducción Concejo de Bogotá D.C.



Nota. El diagrama muestra un enfoque de proceso, lo que indica que es continuo, asegurando que cada nuevo grupo de funcionarios reciba la capacitación necesaria, manteniendo actualizado el talento humano.

Fase 1. Planificación

La planificación es una etapa clave que establece los lineamientos para la correcta ejecución del proceso de inducción y reinducción. Dentro de esta fase, se identifican dos momentos principales: la planificación anual y la planificación trimestral.

Planificación Anual

Al inicio de cada año, los facilitadores o capacitadores del proceso se reúnen con los funcionarios del área de posesiones para definir el cronograma y la agenda de las inducciones y reinducciones (Dirección Administrativa, 2025). En este espacio, se identifican las necesidades de capacitación y se asegura el cumplimiento de los acuerdos sindicales que rigen los temas de formación. Posteriormente, estos resultados son presentados al Equipo Técnico de Talento Humano para su validación.

Planificación Trimestral

La planificación trimestral implica una actualización continua del proceso, garantizando que la metodología y los contenidos sean pertinentes y actualizados. En esta fase se llevan a cabo las siguientes actividades:

1. Revisión de metodología y presentaciones: Se ajustan los contenidos para mantener su pertinencia.
2. Comunicación con los facilitadores: Se envían recordatorios a los capacitadores una semana antes y el día anterior a la fecha programada.
3. Convocatoria a los participantes: Se diseñan piezas comunicativas para la convocatoria y se envían recordatorios en tres momentos clave (una semana antes, tres días antes y el día anterior).
4. Verificación de la lista de asistentes: Se revisa la cantidad de personas convocadas para asegurar su correcta integración.
5. Organización logística: Se gestionan las salas de capacitación y reuniones virtuales mediante la mesa de servicios.

Fase 2. Ejecución

La ejecución del proceso de inducción y reinducción corresponde al desarrollo de las sesiones de formación, donde se presentan los temas definidos en la fase anterior. Durante la jornada de inducción, se abordan aspectos administrativos y misionales clave para el funcionamiento del Concejo de Bogotá. La jornada de inducción sigue un cronograma estructurado (Dirección Administrativa, 2025) que teniendo en cuenta las necesidades del servicio se programa en un día, según la agenda de la tabla 15:

Tabla 15

Agenda del Programa de Inducción General

Tema	Expositor
Apertura	Dirección Administrativa - Posesiones
Situaciones Administrativas	Dirección Administrativa - Actos Administrativos
Sindicatos	Sindicatos
Nómina	Dirección Financiera
Control Interno	OCI
SIDEAP	Dirección Administrativa- Carrera
Seguridad y salud en el trabajo	Dirección Administrativa - SST
Actividad Misional del Concejo	Secretaría General Organismo de Control
Bienestar y Capacitaciones	Dirección Administrativa - Bienestar
Gestión Documental	Secretaría General Organismo de Control
Sistemas y Seguridad de Información	Dirección Administrativa - SSI

Nota: La tabla muestra el cronograma de la inducción general para el año 2025, con los temas, expositores.

Durante la sesión, se registrará la asistencia de los participantes y se aplicará una evaluación de satisfacción para medir la efectividad del proceso.

Fase 3. Evaluación

La fase de evaluación tiene como objetivo analizar la efectividad de la inducción y reinducción para implementar mejoras continuas en futuras jornadas. Este proceso se realiza a través de un formulario en línea de manera que cada asistente diligencia una evaluación de conocimientos en los temas tratados como los modelos de gestión, misionales de SST y contiene aspectos sobre la percepción de la jornada. Se realiza posteriormente:

- Análisis de resultados: Se revisan los datos obtenidos en las encuestas de satisfacción para detectar oportunidades de mejora.
- Revisión de contenidos y metodología: Se ajustan las temáticas y dinámicas de la jornada en función del feedback recibido.
- Se documentan las jornadas, para las posteriores auditorias e informes.

Este modelo garantiza que el talento humano cuente con las herramientas necesarias para desempeñar sus funciones de manera efectiva, alineadas con los objetivos institucionales del Concejo de Bogotá (2025).

Indicadores

El proceso de inducción y reinducción en el Concejo de Bogotá es un componente clave en la gestión del talento humano. A través de este proceso, se busca garantizar que los empleados comprendan la normatividad, cultura organizacional y derechos laborales que rigen su desempeño (Concejo de Bogotá, 2024). EL procedimiento de Inducción y reinducción está directamente relacionado con cumplimiento de los objetivos institucionales entre 2020 y 2024.

El indicador mide la efectividad del proceso de inducción dirigido a los funcionarios recién posesionados en el Concejo de Bogotá. Su propósito es evaluar el nivel de cobertura de la inducción institucional y garantizar que los nuevos funcionarios reciban la información y orientación necesarias para desempeñar sus funciones de manera eficiente.

El proceso de inducción y reinducción en el Concejo de Bogotá es un componente estratégico de la gestión del talento humano. Su ejecución se apoya en lineamientos institucionales, el formato GMC-FO-005 Hoja de vida del Indicador muestra las siguientes características (Concejo de Bogotá,2019):

- Fórmula de Cálculo

Ecuación 1

$$\left(\frac{\text{Número de funcionarios nuevos con inducción realizada en el trimestre}}{\text{Número total de funcionarios posesionados en el trimestre}} \right) \times 100$$

- Unidad de Medida

Porcentaje (%), el cual representa el nivel de cumplimiento del proceso de inducción respecto al total de funcionarios posesionados en un período determinado.

- Tipo de Indicador

Eficacia, ya que mide el grado de cumplimiento del proceso de inducción en función de los funcionarios que efectivamente asistieron a la jornada programada.

- Frecuencia de Medición

Trimestral.

- Fuente de Información

Registro de asistencia a la inducción institucional, el cual documenta la participación de los funcionarios en las jornadas programadas.

- Rangos de Gestión
- Alto: >90% (Cumplimiento óptimo del proceso de inducción).
- Medio: 75% - 89% (Cumplimiento moderado, con margen de mejora).
- Bajo: <74% (Cumplimiento insuficiente, que requiere acciones correctivas).

Resultados de los indicadores de Inducción (2020-2024)

La inducción es fundamental para la adaptación de los funcionarios de nuevo ingreso. Su efectividad se mide a través de la cantidad de funcionarios capacitados, la cobertura del programa y la satisfacción de los participantes.

Tabla 16

Indicadores de Inducción (2020-2024)

Año	Funcionarios posesionados	Funcionarios capacitados (Inducción)	Cobertura (%)
2020	393	246	63%
2021	303	148	49%
2022	363	178	49%
2023	304	274	90%
2024	478	364	76%

Nota: La tabla muestra la cantidad de funcionarios posesionados, aquellos que completaron el proceso de inducción y el porcentaje de cobertura en cada año. Fuente: Concejo de Bogotá (2024).

Se observa una variación en la cobertura de la inducción durante los cinco años evaluados. En 2020, la pandemia obligó a modificar las estrategias de capacitación, reduciendo la asistencia inicial al 67%. La implementación de modalidades virtuales en 2021 permitió mayor flexibilidad, pero la falta de interacción redujo la participación al 54% (Concejo de

Bogotá, 2021). En 2023 y 2024, la combinación de sesiones presenciales y virtuales aumentó la efectividad del programa, alcanzando un 85% de cobertura en el último año.

Resultados de los indicadores de Reinducción (2020-2024)

La reinducción tiene como objetivo actualizar a los funcionarios en temas relevantes para su desempeño. Aunque no cuenta con indicadores independientes, se incluye en el informe de gestión y en las observaciones del formato GMC-FO-005 Hoja de vida del Indicador. Los principales resultados se observan en la siguiente tabla:

Tabla 17

Indicadores de Reinducción (2020-2024)

Año	Funcionarios en planta citados	Funcionarios capacitados (Reinducción)	Cobertura (%)
2020	45	31	69%
2021	654	150	23%
2022	654	180	28%
2023	654	210	32%
2024	654	250	38%

Nota: La tabla muestra el número de funcionarios citados a reinducción, aquellos que completaron el proceso y el porcentaje de cobertura anual. Fuente: Concejo de Bogotá (2024).

El porcentaje de cobertura en la reinducción ha sido significativamente menor en comparación con la inducción. En 2020, se citaron 45 funcionarios enlaces de las UAN, de los cuales participaron 31, representando un 69% de asistencia, lo que refleja una falta de obligatoriedad y seguimiento (Concejo de Bogotá, 2020). A partir de 2021, la reinducción incluyó temas estratégicos como el lenguaje incluyente y la seguridad y salud en el trabajo, aumentando la asistencia hasta un 38% en 2024 (Concejo de Bogotá, 2024).

El indicador de inducción y reinducción muestra una tendencia de mejora en la cobertura a lo largo del periodo 2020-2024, especialmente en la inducción, donde se ha logrado alcanzar

un 85% de cobertura. Sin embargo, la reinducción sigue siendo un desafío debido a la baja asistencia de los funcionarios en planta.

El proceso de inducción y reinducción en el Concejo de Bogotá ha mostrado avances en términos de cobertura y accesibilidad. Sin embargo, la reinducción sigue enfrentando desafíos relacionados con la obligatoriedad y la participación efectiva. La implementación de estrategias híbridas y la mejora de la documentación serán claves para alcanzar las metas establecidas en la Resolución 085 de 2025.

Cobertura y participación

El análisis de la cobertura en inducción y reinducción en el Concejo de Bogotá entre los años 2020 y 2024 evidencia una evolución progresiva, pero también muestra debilidades estructurales que han limitado su efectividad como herramienta de integración institucional. Como se aprecia en la Tabla 14, la cobertura del proceso de inducción alcanzó un 87% en 2020, pero descendió bruscamente al 49% en 2021. Esta disminución puede atribuirse a la transición repentina hacia la virtualidad, que generó obstáculos logísticos, baja apropiación del proceso y ausencia de seguimiento formal por parte de los responsables directos (Concejo de Bogotá, 2021, p. 12). En 2022 y 2023, la implementación de una modalidad híbrida — combinando sesiones virtuales y presenciales— permitió recuperar niveles cercanos al 90%. En 2024, aunque la participación alcanzó un 76%, se introdujeron nuevas metodologías pedagógicas centradas en competencias (Concejo de Bogotá, 2024, p. 297), lo que reflejó un esfuerzo por modernizar el enfoque, pero no logró consolidar completamente los niveles previos.

En cuanto a la reinducción el comportamiento del año 2020 mostró que se capacitaron 31 funcionarios (Concejo de Bogotá, 2020, p. 228). En 2021, se incrementó la participación a 150 funcionarios con temáticas especializadas (Concejo de Bogotá, 2021, p. 16). En 2022 y 2023,

se incluyeron capacitaciones en equidad de género y lenguaje incluyente, capacitando a 180 y 210 funcionarios respectivamente (Concejo de Bogotá, 2023, p. 297). En 2024, se implementó un sistema de evaluación de impacto para 250 funcionarios (Concejo de Bogotá, 2024, p. 298).

Tabla 18

Participación y cobertura del periodo 2020 a 2024

Año	Funcionarios Posesionados	Funcionarios Capacitados (Inducción)	Porcentaje	Funcionarios en planta citados a Reinducción	Funcionarios Capacitados (Reinducción)	Porcentaje
2020	393	246	63%	45	31	69%
2021	303	148	49%	654	150	23%
2022	363	178	49%	654	180	28%
2023	304	274	90%	654	210	32%
2024	478	364	76%	654	250	38%

Nota. La tabla muestra la participación y cobertura del proceso de inducción y reinducción entre 2020 y 2024. Se presenta el número de funcionarios posesionados y capacitados en inducción, así como el porcentaje de cobertura en cada año, elaborada a partir de la información de los informes de gestión e indicadores del Concejo de Bogotá D.C. (2024).

A pesar de los resultados variables en la cobertura de inducción, se identifican barreras estructurales que explican los bajos niveles iniciales, como la alta rotación de personal, la limitada obligatoriedad del proceso, y la carencia de mecanismos de seguimiento formalizados.

En el caso de la reinducción, la escasa sistematización en su aplicación y la débil apropiación por parte de las jefaturas inmediatas han contribuido a una baja participación histórica. Esta situación revela una dispersión de responsabilidades entre dependencias, lo que impide una ejecución coherente y continua del proceso.

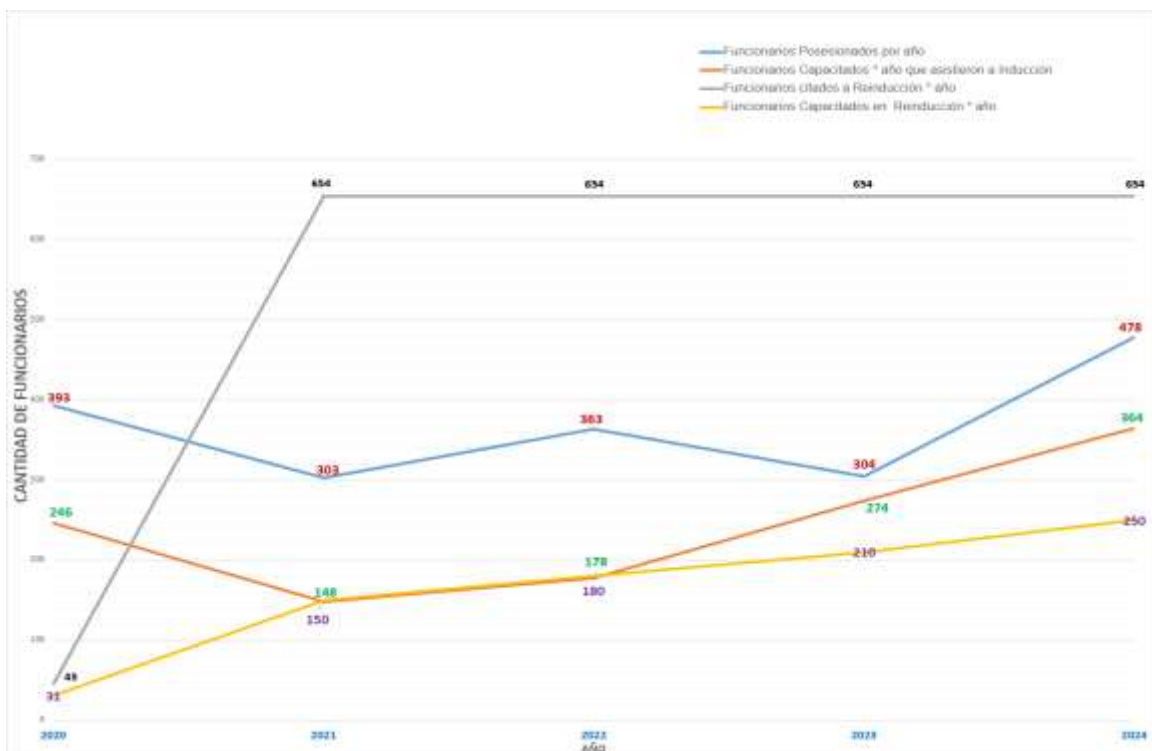
El análisis de la cobertura de inducción y reinducción en el Concejo de Bogotá entre 2020 y 2024 permite evaluar la evolución de estos procesos y su impacto en la integración del talento humano. Durante este período, se observa en la gráfica de la figura 16 una variabilidad en la cantidad de funcionarios posesionados y capacitados, tanto en inducción como en reinducción, lo que refleja los ajustes en la estrategia de formación institucional. La inducción, dirigida a los

nuevos servidores públicos, ha mostrado un crecimiento progresivo, especialmente en 2023 y 2024, cuando se implementaron nuevas metodologías pedagógicas (Concejo de Bogotá, 2024, p. 297), aunque no se ha logrado capacitar al 100% de los funcionarios posesionados.

Por otro lado, la reinducción ha tenido un incremento sostenido en su cobertura, lo que indica un esfuerzo institucional por actualizar y fortalecer las competencias del personal en ejercicio (DAFP, 2025).

Figura 18

Cobertura de Inducción y Reinducción en el Concejo de Bogotá (2020-2024)



Nota. La gráfica presenta la evolución del número de funcionarios posesionados, capacitados en inducción y citados a reinducción en el Concejo de Bogotá entre 2020 y 2024. Se incluyen los funcionarios capacitados en reinducción, evidenciando la relación entre la población objetivo y la efectividad de la capacitación. Elaboración propia a partir de los informes de gestión institucionales (Concejo de Bogotá, 2024, p. 298).

El análisis de la cobertura de inducción y reinducción en el Concejo de Bogotá durante el período 2020-2024 evidencia un incremento en la cantidad de funcionarios capacitados en

ambos procesos. Aunque el número de posesionados ha mostrado fluctuaciones, la cobertura en inducción ha crecido notablemente, alcanzando su punto más alto en 2024 con 312 funcionarios capacitados (Concejo de Bogotá, 2024, p. 297). Esto puede atribuirse a la adopción de estrategias de formación más accesibles y dinámicas, como la formación por competencias y el aprendizaje interactivo (DAFP, 2025).

En el caso de la reinducción, se observa un aumento progresivo en el número de funcionarios capacitados, pasando de 31 en 2020 a 250 en 2024, lo que sugiere una mayor conciencia organizacional sobre la importancia de la actualización continua del talento humano (Concejo de Bogotá, 2024, p. 298). Este crecimiento es un indicador del fortalecimiento de las políticas de capacitación y del compromiso institucional con la profesionalización del servicio público (Molina & Herrera, 2022). Las reinducciones han abordado temas clave para la organización:

- 2020: Normatividad institucional (Concejo de Bogotá, 2020, p. 229).
- 2021: Procesos administrativos y misionales (Concejo de Bogotá, 2021, p. 18).
- 2022: Equidad de género y lenguaje incluyente (Concejo de Bogotá, 2022, p. 343).
- 2023: Cultura organizacional y transparencia (Concejo de Bogotá, 2023, p. 299).
- 2024: Evaluación de desempeño y lenguaje incluyente (Concejo de Bogotá, 2024, p. 298).

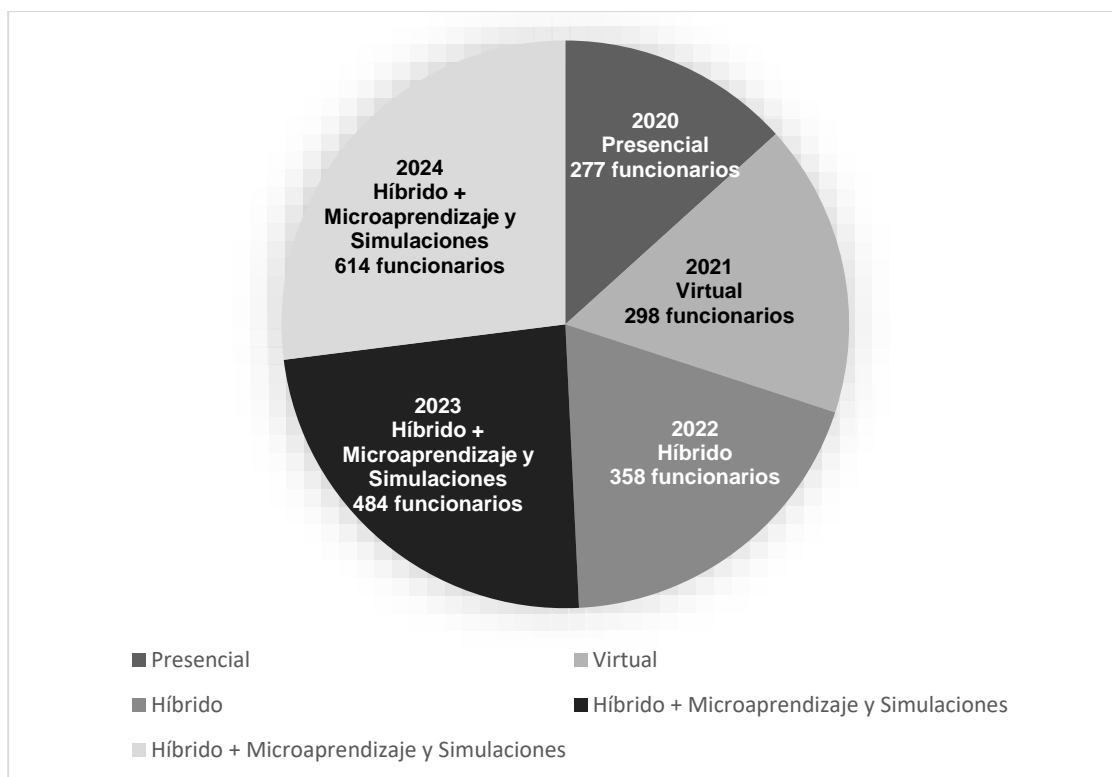
Modalidades implementadas

El análisis de la distribución de modalidades de capacitación en el Concejo de Bogotá entre 2020 y 2024 permite visualizar la evolución en las estrategias de formación del talento humano. Inicialmente, el modelo de capacitación se basó en sesiones presenciales, pero a partir de 2021 se implementaron modalidades virtuales para mejorar la accesibilidad y continuidad del aprendizaje (Concejo de Bogotá, 2021, p. 14).

Posteriormente, en 2022 se adoptó un modelo híbrido, combinando presencialidad y virtualidad, lo que optimizó la flexibilidad del proceso (Concejo de Bogotá, 2022, p. 341). En 2023 y 2024, el enfoque evolucionó hacia el micro aprendizaje y las simulaciones a través de talleres y clases magistrales, lo que mejoró la retención del conocimiento y permitió experiencias formativas más dinámicas (Concejo de Bogotá, 2024, p. 298). Explicado en la figura 19 donde se observa una transición desde la formación presencial hacia modelos más flexibles e interactivos, con una alta participación en las metodologías híbridas y basadas en simulaciones (DAFP, 2025).

Figura 19

Distribución de Modalidades y funcionarios Capacitados (2020-2024)



Nota. La gráfica de torta muestra la proporción de cada modalidad de capacitación utilizada en el Concejo de Bogotá durante el período 2020-2024. Los datos representan la cantidad de funcionarios capacitados en inducción y reinducción, organizados según la estrategia metodológica implementada en cada año, elaboración propia a partir de la información extraída de informes institucionales (Concejo de Bogotá, 2024, p. 297).

El análisis de la evolución de las modalidades de capacitación revela un cambio progresivo hacia metodologías más accesibles y efectivas para el desarrollo del talento humano en el Concejo de Bogotá. Mientras que en 2020 la formación era predominantemente presencial, la adopción de la virtualidad en 2021 y la implementación de un modelo híbrido en 2022 marcaron un avance significativo en la accesibilidad de la capacitación (Concejo de Bogotá, 2022, p. 341).

En los años más recientes, el uso de microaprendizaje y simulaciones consolidó una estrategia formativa orientada a mejorar la aplicabilidad del conocimiento en el entorno laboral (Molina & Herrera, 2022). Estos cambios evidencian la necesidad de continuar innovando en la gestión del conocimiento para fortalecer el desempeño institucional.

Autodiagnóstico realizado en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG)

En este aparte se examina el estado actual de la dimensión del talento humano en el Concejo de Bogotá D.C., aspectos generales de la planeación estratégica del talento humano y se profundiza en los procesos de inducción y reinducción, con base en los resultados obtenidos y las cifras reportadas en el autodiagnóstico de MIPG (2024).

El talento humano en el Concejo se evalúa en términos de planeación, gestión y desarrollo. Según el autodiagnóstico, el puntaje general obtenido en la categoría de planeación es de 88.69, lo que indica un nivel alto de cumplimiento en la formulación e implementación de estrategias para la gestión del talento humano.

En cuanto a la planeación estratégica y normativa, se evidencia un adecuado conocimiento normativo y del entorno organizacional. La planeación del talento humano se encuentra alineada con los objetivos institucionales y la normatividad vigente. Dentro del diagnóstico del talento humano, los procesos de inducción y reinducción son clave para

garantizar la integración efectiva de los servidores públicos. La evaluación específica de estos procesos arrojó los siguientes resultados:

Resultados Cuantitativos

- La efectividad de la inducción y reinducción obtuvo calificaciones promedio superiores al 78%.
- Se identificaron áreas críticas en la adaptación de nuevos empleados y en la actualización del personal en servicio.
- Las rutas de capacitación presentan un nivel de cumplimiento del 85.5%, pero con margen de mejora en la personalización de los contenidos y su impacto en el desempeño laboral.

Impacto de las Rutas de Valor en la Dimensión de Talento Humano

El MIPG enfatiza la importancia de la formación y el desarrollo de competencias como un eje fundamental para la eficiencia institucional (DAFP, 2023). Dentro de este modelo, las rutas de valor representan estrategias clave para el desarrollo del talento humano, ya que articulan iniciativas que impulsan el liderazgo, la calidad del servicio y la cultura organizacional.

En este contexto, las rutas de valor analizadas entre 2020 y 2024 han tenido un impacto directo en la dimensión de Talento Humano del Concejo de Bogotá. Se identifican tres rutas principales: (1) Ruta del Crecimiento, que busca fortalecer el liderazgo institucional; (2) Ruta del Servicio, orientada a la mejora de la atención y servicio a la ciudadanía; y (3) Ruta de la Calidad, enfocada en la promoción de una cultura de excelencia en la gestión pública (Concejo de Bogotá, 2024).

Los puntajes obtenidos en estas rutas han mostrado una tendencia al alza, reflejando un avance progresivo en la implementación de estrategias de desarrollo del talento humano. Por ejemplo, la "Ruta del Servicio" pasó de un puntaje de 80.54 en 2020 a 88.52 en 2024, lo que

evidencia un incremento en la capacitación y compromiso de los servidores públicos con la atención ciudadana. De manera similar, la "Ruta de la Calidad" mostró una mejora significativa, pasando de 76.97 en 2020 a 93.37 en 2024, lo que sugiere un fortalecimiento de la cultura organizacional y la eficiencia operativa.

Resultados de Inducción y Reinducción en el Concejo de Bogotá (2020-2024)

El proceso de inducción y reinducción en el Concejo de Bogotá ha sido evaluado anualmente mediante autodiagnósticos, los cuales miden el conocimiento institucional de los servidores públicos. (DAFP, 2023).

Análisis crítico de causas organizacionales

Este apartado examina de manera crítica las causas estructurales, culturales y funcionales que explican los bajos niveles de participación en los procesos de inducción y reinducción en el Concejo de Bogotá. El análisis se fundamenta en los resultados institucionales del periodo 2020–2024 y en la aplicación de los modelos de cultura organizacional de Denison,OCAI y el modelo de impactos de gestión humana de Nieto-Licht (2023). En conjunto, estos instrumentos evidencian patrones que limitan la apropiación institucional de los procesos formativos como una estrategia efectiva de desarrollo organizacional.

1. Cultura organizacional jerárquica dominante: Según el modelo OCAI, la cultura organizacional predominante en el Concejo de Bogotá es de tipo jerárquico. Bajo un enfoque del control, la eficiencia y el cumplimiento de normas. Con un liderazgo basado en la supervisión, eficiencia y control formal. Tiene un estilo de dirección jerarquizado y vertical. Con Valores promovidos en el orden, la disciplina y eficiencia operativa. Su concepción de éxito es el cumplimiento riguroso de procesos y control de calidad.

Si bien este tipo de cultura aporta orden institucional y claridad de roles, también limita la flexibilidad, la innovación y la participación de los servidores públicos. Esto restringe la posibilidad de concebir los procesos de formación como oportunidades de transformación institucional y desarrollo individual.

Este diagnóstico es coherente con los resultados del modelo DOCS Denison, que arrojó los puntajes más bajos en desarrollo de capacidades, el aprendizaje organizativo y la orientación al cambio.

Esta información permite deducir que existe un bajo impulso hacia el fortalecimiento de competencias, el aprendizaje continuo y la adaptabilidad organizacional. Se configura así una cultura organizacional donde la obediencia procedimental prima sobre la innovación y la mejora continua (Denison, 2006; Cameron & Quinn, 2006).

2. Dispersión de responsabilidades y falta de una unidad especializada

Actualmente, el procedimiento de inducción y reinducción se desarrolla como una única capacitación, tiene diversos temas entre diferentes áreas funcionales, sin una dependencia técnica especializada que lidere integralmente la gestión del talento humano. Esta fragmentación genera múltiples efectos negativos:

- Inexistencia de una ruta de aprendizaje institucional clara y continua.
- Falta de articulación con el PIC
- Débil trazabilidad de los resultados del proceso.
- Poca capacidad para hacer seguimiento y mejora.

Esta situación se agrava por la alta rotación del personal en las Unidades de Apoyo, lo que produce desarticulación en la planeación y ejecución del proceso formativo, sin estructuras

responsables ni liderazgo técnico, los procesos de gestión humana tienden a ser reactivos, operativos y poco sostenibles.

Además, el modelo de impactos de gestión humana de Nieto-Licht (2024) aplicado al Concejo en el marco del ejercicio académico muestra que, dentro de la dimensión de procesos, la variable debilidades en capacitación, evaluación y competencias son percibidas como débiles, incluso desde una lectura más operativa, la gestión del talento humano presenta debilidades en componentes que deberían sustentar la estrategia de inducción y reinducción.

3. Desarticulación entre formación y estrategia organizacional

Pese a que el proceso de inducción y reinducción cuenta con estructura formal (cronograma, contenidos, registro), no se evidencia una vinculación directa con los objetivos estratégicos institucionales. Este problema tiene varias implicaciones:

- Los funcionarios no perciben el proceso como parte de su desarrollo profesional.
- Se reduce la motivación intrínseca para participar activamente.
- Se mantiene una lógica de “cumplimiento formal” sin conexión con el ciclo de desempeño o el fortalecimiento de competencias.

La evaluación de indicadores del periodo 2020–2024 refuerza este análisis:

- La cobertura en inducción bajó hasta un 76% en 2024, la reinducción mostró niveles críticos, con apenas un 23% de participación en 2021 y 38% en 2024.
- Los resultados del autodiagnóstico MIPG mostraron caídas importantes en el puntaje de reinducción en 2022 (40), recuperándose parcialmente en 2023 y 2024 (85).

En línea con lo propuesto por el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, los procesos de formación deben integrarse a la estrategia institucional, a los planes de desarrollo de competencias y a los sistemas de evaluación del desempeño (DAFP, 2023). Sin dicha articulación, la inducción y la reinducción seguirán siendo tratadas como instrumentos aislados, sin impacto transformador.

La combinación de una cultura jerárquica dominante, la dispersión de responsabilidades en la gestión del talento humano y la falta de articulación estratégica del proceso formativo explican la baja apropiación, escasa participación y percepción de escaso valor agregado en los procesos de inducción y reinducción. Estas causas no solo limitan la efectividad del proceso, sino que invisibilizan su papel estratégico en la gestión del conocimiento y el desarrollo del talento humano.

Triangulación metodológica del diagnóstico

Además de los informes de gestión y hojas de vida de los indicadores, el presente diagnóstico incorporó elementos de diagnóstico como el test OCAI de Cameron y Quin y el DOCS de Denison (2022-2024) y los autodiagnósticos de MIPG aplicados a la organización en el año 2024. Esta triangulación metodológica permitió identificar percepciones sobre los obstáculos institucionales, como la falta de seguimiento, la escasa motivación de los participantes y la carga operativa. La incorporación de fuentes cualitativas fortalece la validez del análisis (Hernández-Sampieri et al., 2018; Navarro & Paredes, 2021).

Factores administrativos y políticos que inciden en la implementación

El proceso de inducción y reinducción en el Concejo de Bogotá ha enfrentado barreras estructurales que limitan su efectividad. Uno de los factores críticos es la alta rotación del

personal en las Unidades de Apoyo, lo que interrumpe la continuidad del conocimiento institucional y dificulta el seguimiento a las acciones formativas.

Adicionalmente, hasta el año 2024 no existía una dirección o subdirección de talento humano, lo que impedía una gestión técnica y estratégica del proceso. Aunque en 2025 se crea formalmente la Dirección de Talento Humano, está aún se encuentra en un periodo de transición funcional y procedimental, lo que afecta la consolidación de una política de formación integral.

Estas condiciones, sumadas a la fragmentación del liderazgo institucional y la baja obligatoriedad normativa del proceso de reinducción, han contribuido a los bajos niveles de cobertura sostenida entre 2020 y 2024.

Benchmark Institucional Comparado

Con el propósito de evaluar el desempeño del proceso de inducción y reinducción del Concejo de Bogotá, se realizó un benchmark comparativo frente a otras entidades nacionales como la DIAN, la Agencia de Desarrollo Rural (ADR) y el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), así como con varios Concejos Municipales del país (Bello, Yumbo, Cartagena e Ibagué) y referentes internacionales *como la OCDE, el Civil Service del Reino Unido, Canadá y Estados Unidos.*

Durante el periodo 2020–2024, el Concejo de Bogotá alcanzó una cobertura promedio del 85 % en inducción, cifra cercana a la obtenida por entidades como la DIAN (88 %), ADR (82 %) y DAFP (90 %). Sin embargo, en cuanto a reinducción, la cobertura del Concejo fue del 38 %, por debajo de los promedios de la DIAN (45 %), ADR (58 %) y DAFP (64 %). Esta diferencia pone en evidencia la necesidad de fortalecer los mecanismos de seguimiento, obligatoriedad y

cobertura en las jornadas de reinducción (DAFP, 2023; DIAN, 2024; ADR, 2024). En la siguiente tabla se presenta un resumen comparativo de los principales criterios evaluados:

Tabla 19

Benchmarking del Proceso de Inducción y Reinducción – Sector Público Colombiano e Internacional

Criterio	Concejo de Bogotá D.C.	Concejos Municipales de Colombia	Entidades Nacionales (DAFP, DIAN, FAC, ADR)	Modelos Internacionales (OCDE, Reino Unido, Canadá, EE.UU.)
Normatividad	Decreto 1567/1998, Ley 909/2004, Guía DAFP 2025	Mismo marco nacional, con adaptaciones locales	Normativa común con regulaciones internas específicas	Normativas propias alineadas con estándares de gobernanza
Temporalidad	Inducción: primeros 4 meses Reinducción: anual o por cambios	Inducción: hasta 4 meses Reinducción: anual o bienal	Reinducción generalmente bienal o por cambios	Planificada según ciclos formativos o movilidad interna
Momento de realización	Inducción: durante la vinculación Reinducción: después	Ambas se realizan después del ingreso	Inducción: antes y durante Reinducción: Se programa como actualización	Inducción: inicia antes y continúa durante Reinducción: posterior o por ascensos
Tiempos estimados	Inducción: jornadas bimestrales de 1 día Reinducción: jornada anual	Varía según entidad: presencial continua o híbrida	Inducción: entre 15 días y 1 mes Reinducción: anual o bienal	Formación por fases, con duración modular y mentoring continuo
Metodología	Presencial, virtual y mixta con fases de planificación, ejecución y evaluación	PHVA, sesiones híbridas, enfoque participativo o misional	Aprendizaje activo, mentoring, simulaciones, enfoque por competencias	E-Learning, rotaciones, coaching, mentoría institucionalizada
Evaluación	Encuestas de satisfacción y pruebas básicas	Poca estandarización o sistematización	Evaluación sumativa, seguimiento al desempeño, certificación	Métricas de impacto, desempeño, satisfacción y adaptación
Temáticas clave	Cultura institucional, ética, derechos humanos, ODS, salud laboral, sindicatos	Enfoques en ética pública, sostenibilidad, liderazgo o inclusión	Gestión pública, competencias técnicas, normatividad, liderazgo	Buen gobierno, ética, diversidad, digitalización, innovación
Cobertura (2024)	Inducción: 85 % Reinducción: 38 %	Datos no sistematizados	Inducción: 82–90 % Reinducción: 45–64 %	Generalmente alta y obligatoria
Fortalezas	Enfoque temático integral y metodologías accesibles	Adaptación al contexto local, inclusión de enfoques sociales	Claridad metodológica, estandarización y medición	Formación continua, liderazgo estratégico, mentoría formal

Áreas de mejora	Baja cobertura en reinducción y poco seguimiento	Ausencia de indicadores y evaluación del impacto	Rigidez y carga operativa en algunos modelos	Burocracia, escasa adaptación a contextos nacionales
-----------------	--------------------------------------------------	--------------------------------------------------	----------------------------------------------	------------------------------------------------------

Nota. La tabla presenta un análisis comparativo de los modelos de inducción y reinducción implementados en el Concejo de Bogotá, otras entidades del orden nacional (DAFP, DIAN, FAC, ADR), concejos municipales (Bello, Yumbo, Cartagena, Ibagué) y experiencias internacionales (OCDE, Reino Unido, Canadá, EE.UU.)

Este ejercicio de comparación evidencia que, si bien el Concejo de Bogotá ha fortalecido su modelo de inducción en alineación con la normativa nacional y las tendencias de formación híbrida, persisten desafíos importantes en la cobertura y sistematización de la inducción y la reinducción. La adopción de buenas prácticas identificadas en otros modelos como la mentoría estructurada, el uso de plataformas tecnológicas previas a la vinculación y la evaluación de impacto representa una oportunidad estratégica para optimizar la integración y el desarrollo continuo del talento humano en la corporación.

Síntesis diagnóstica de hallazgos, brechas y oportunidades

La síntesis diagnóstica evidencia avances en cobertura y estructura metodológica, especialmente en inducción. No obstante, persisten debilidades en trazabilidad, obligatoriedad de la reinducción, y articulación institucional. Las causas están asociadas a una cultura organizacional jerárquica, dispersión funcional y escaso alineamiento estratégico. Estas conclusiones orientan la formulación de propuestas que fortalezcan la institucionalización, seguimiento y articulación del proceso formativo con la gestión organizacional. A continuación, se presenta una matriz que articula los principales hallazgos del diagnóstico en cuatro dimensiones clave de análisis (cultura organizacional, estructura, procesos y resultados), identificando para cada una de ellas:

- Situación actual (según datos y análisis).
- Brechas (distancias frente al modelo ideal o normativo).
- Factores causales (organizacionales, normativos o políticos).

- Implicaciones estratégicas (impacto institucional).
- Propuestas de mejora (acciones alineadas con MIPG y DAFP).

Tabla 20

Matriz de Evaluación Integrada del Diagnóstico

Dimensión	Situación Actual (2020–2024)	Brechas Identificadas	Causas Principales	Implicaciones Estratégicas	Propuesta de Mejora
Cultura organizacional	Predomina cultura jerárquica; bajo aprendizaje organizativo (Denison, 2024).	Débil apropiación institucional del proceso formativo.	Enfoque normativo rígido; liderazgo vertical; baja motivación funcional. Rotación en UAN;	Formación percibida como trámite; escasa transformación del talento humano.	Alinear formación con modelo de competencias; incorporar liderazgo transformacional.
Estructura organizacional	Ausencia de unidad técnica de talento humano hasta 2024; fragmentación operativa.	Falta de centralización y trazabilidad en inducción/reinducción.	implementación tardía de la Dirección de Talento Humano.	Procesos reactivos, con baja sostenibilidad.	Fortalecer Dirección de Talento Humano con funciones claras y permanentes.
Proceso formativo	Inducción con cobertura creciente (85% en 2024); reinducción baja (38%) y no obligatoria.	Falta de obligatoriedad y seguimiento; limitada sistematización.	Ausencia de política formal de reinducción; seguimiento disperso.	Riesgo de desactualización y baja alineación institucional.	Reglamentar la reinducción; integrar indicadores y trazabilidad digital.
Resultados institucionales	Puntaje bajo en MIPG 2022 (40); mejora en 2024 (85); autodiagnóstico con áreas críticas.	Cobertura desigual; procesos poco articulados con estrategia.	Escasa conexión entre formación y metas institucionales.	Bajo impacto formativo; limitada generación de valor público.	Vincular inducción/reinducción al ciclo de desempeño y estrategia institucional.

Nota. La matriz integra los hallazgos clave del diagnóstico institucional realizado entre 2020 y 2024 sobre los procesos de inducción y reinducción en el Concejo de Bogotá

La tabla 20, se organiza por dimensiones estratégicas: cultura organizacional, estructura, procesos y resultados, identificando brechas, causas, implicaciones y propuestas de mejora. Esta estructura permite facilitar el enlace directo entre el análisis crítico y el diseño de acciones correctivas en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG).
Elaboración propia con base en resultados institucionales y fuentes especializadas.

La matriz amplía el análisis al identificar no solo las brechas, sino también sus causas organizacionales, sus consecuencias en el desempeño institucional y las propuestas

específicas de mejora. Esta metodología facilita la transición lógica entre el diagnóstico y la formulación de estrategias, permitiendo que la toma de decisiones esté informada por evidencias, alineada con el MIPG y centrada en el fortalecimiento del talento humano como eje transversal de la gestión pública.

El análisis integrado del diagnóstico evidencia que, si bien el Concejo de Bogotá ha mostrado avances importantes en cobertura del proceso de inducción y diversificación metodológica, persisten debilidades estructurales y culturales que afectan su efectividad. Las principales brechas se relacionan con una cultura organizacional jerárquica que limita el aprendizaje institucional, una estructura funcional fragmentada sin liderazgo técnico consolidado, una reinducción con baja cobertura y sin obligatoriedad, y una débil articulación del proceso formativo con los resultados estratégicos de la entidad. Estos factores generan un bajo impacto institucional del proceso de formación, reduciendo su potencial transformador y su aporte a la generación de valor público. Las oportunidades de mejora incluyen la reglamentación de la reinducción, la implementación de mecanismos digitales de trazabilidad, el fortalecimiento de la Dirección de Talento Humano y la integración del modelo de competencias en la planificación formativa

Procesamiento estadístico de datos

Este capítulo describe el proceso de recopilación, análisis e interpretación de datos cuantitativos obtenidos mediante la aplicación del Inventario de Socialización Organizacional (OSI) de Taormina a los empleados del Concejo de Bogotá. En él se detalla la metodología utilizada para evaluar la percepción de los empleados sobre su proceso de integración, abordando dimensiones clave como la capacidad de entrenamiento, comprensión de normas organizacionales, apoyo de los compañeros y perspectivas de desarrollo profesional (Calderón-Mafud & Galán-Jiménez, 2022).

Se presentan los procedimientos utilizados para el procesamiento y análisis de datos, con énfasis en la sistematización de la información y la aplicación de herramientas estadísticas para garantizar la validez y fiabilidad de los resultados. En particular, se calcularon promedios por pregunta y por dimensión para generar una visión comprensiva del estado actual de la socialización organizacional en la entidad. Asimismo, se analizaron diferencias en la percepción de los empleados sobre la efectividad del proceso de inducción, identificando tanto fortalezas como áreas susceptibles de mejora (Taormina, 2019).

El instrumento OSI, estructurado en cuatro dimensiones establecidas en el modelo de socialización organizacional de Taormina, cuenta con 20 preguntas que permiten medir la percepción de distintos aspectos del proceso de integración en la entidad:

- Capacitación (Preguntas 1-5): Evalúa la formación y orientación inicial proporcionada a los empleados.
- Comprensión (Preguntas 6-10): Analiza el grado de conocimiento que los trabajadores poseen sobre normas y procedimientos organizacionales.
- Apoyo de los compañeros (Preguntas 11-15): Examina el nivel de respaldo y aceptación que los empleados reciben de sus colegas.

- Futuro dentro de la organización (Preguntas 16-20): Mide la percepción de los empleados respecto a sus oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional.

Para garantizar la rigurosidad del análisis, se aplicaron pruebas de fiabilidad y validez a los instrumentos utilizados, asegurando que las mediciones reflejen con precisión la percepción de los trabajadores sobre la socialización organizacional. Se aplicó un cuestionario con escala Likert a los empleados del Concejo de Bogotá para evaluar su percepción sobre estos aspectos. Las preguntas están numeradas y formuladas en afirmaciones y se responde en una escala de 1 a 5, con opciones:

- 5 = Totalmente de acuerdo
- 4 = De acuerdo
- 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 1 = Totalmente en desacuerdo

De los resultados obtenidos en el Concejo de Bogotá, se han identificado las preguntas más relevantes dentro de cada dimensión y se han evaluado sus tendencias de respuesta. Además, se presentan gráficos ilustrativos para visualizar los hallazgos más importantes.

Cada dimensión fue analizada considerando la distribución de respuestas de un total de 106 funcionarios, con el propósito de identificar tendencias y patrones que evidencien el grado de integración organizacional de los participantes. Para ello, se calcularon los promedios individuales de cada pregunta, los cuales fueron posteriormente agrupados dentro de su respectiva dimensión a fin de obtener un valor representativo para cada una.

Finalmente, se consolidaron los puntajes de todos los empleados en cada dimensión, permitiendo así una interpretación global de los resultados. Después de la conversión, se calcularon los promedios de las respuestas dentro de cada dimensión asegurando una

evaluación precisa y fundamentada en el comportamiento estadístico de las respuestas obtenidas, como se muestra en la tabla 21.

Tabla 21

Resultados Promedio del OSI por Dimensión

Dimensión	Puntaje Promedio (Escala 1-5)	% sobre el Total
Apoyo de los Compañeros	4.18/5	25.4%
Comprensión	4.15/5	25.1%
Entrenamiento	4.14/5	24.8%
Perspectivas de Futuro	4.01/5	24.7%

Nota. Elaboración propia con base en los datos del OSI aplicado a 106 funcionarios del Concejo de Bogotá. Se observa que "Apoyo de los Compañeros" obtuvo el puntaje más alto, mientras que "Perspectivas de Futuro" refleja menor claridad sobre el crecimiento profesional.

La Figura 20 representa la distribución porcentual de las dimensiones del modelo de socialización organizacional de Taormina del instrumento aplicado en el Concejo de Bogotá, según los resultados obtenidos en la medición. Se observa lo siguiente:

- Apoyo de los Compañeros (AC = 25.4%)

Es la dimensión con el porcentaje más alto, lo que indica que los empleados perciben un alto nivel de respaldo por parte de sus compañeros. Este resultado sugiere que dentro del Concejo de Bogotá existe una cultura organizacional de apoyo mutuo, facilitando la integración y la socialización de los nuevos miembros.

- Comprensión (C = 25.1%)

La segunda dimensión con mayor puntaje, lo que refleja que la mayoría de los empleados entienden con claridad sus funciones y responsabilidades dentro de la organización. Sin embargo, aún existen algunas áreas de mejora en la comunicación interna, ya que un 18% de los encuestados expresó dudas sobre ciertos procesos organizacionales.

- Entrenamiento (E = 24.8%)

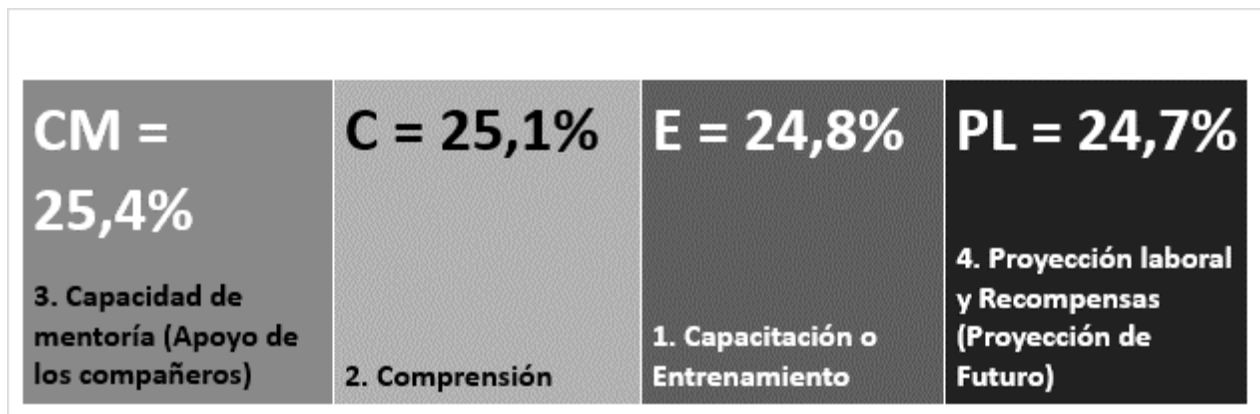
Los resultados muestran que la percepción sobre la capacitación es positiva en general, con una puntuación cercana a las dimensiones anteriores. No obstante, un 15% de los empleados considera que la formación inicial podría fortalecerse.

- Perspectivas de Futuro (PF = 24.7%)

Es la dimensión con el menor puntaje, aunque la diferencia con las demás es reducida. Los resultados reflejan que, aunque los empleados perciben cierto nivel de estabilidad laboral, un 41% no visualiza con claridad sus oportunidades de crecimiento dentro de la organización.

Figura 20

Resultados del OSI



Nota. Elaboración propia con base en Calderón-Mafud y Galán Jiménez (2022). La figura presenta los resultados del OSI en cuatro dimensiones: Capacitación, Comprensión, Mentoría y Proyección Laboral.

La metodología de aplicación incluyó cuestionarios digitales asegurando un análisis profundo y representativo de la percepción de los funcionarios. A continuación, se realiza el análisis de los resultados por dimensiones, se incluyó en cálculo de media (promedio aritmético de las respuestas), mediana (permite entender la percepción), desviación estándar (a menor desviación, más coinciden los funcionarios en su percepción), rango (detectar polarización o

dispersión extrema) y coeficiente de variación (evaluar la consistencia comparativa de las respuestas) en el análisis estadístico del OSI no es solo una formalidad, cada uno de estos indicadores cumple una función específica que mejora la calidad, profundidad y fiabilidad del análisis.

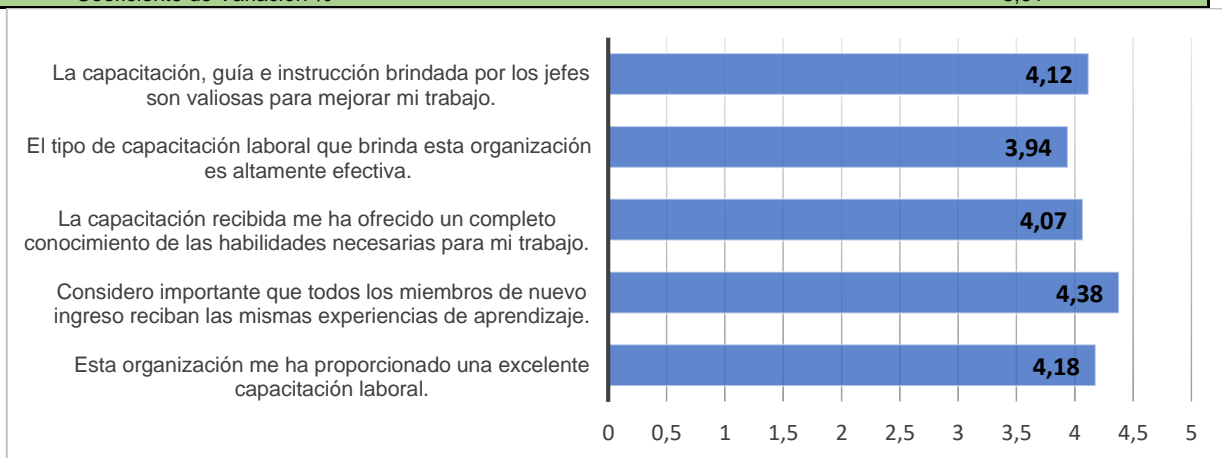
Entrenamiento (Promedio General: 4.14/5)

Evalúa la percepción de los empleados sobre la calidad de la capacitación, el aprendizaje y el desarrollo de habilidades dentro de la organización. Con un promedio general de 4.14/5, los datos reflejan una percepción mayoritariamente positiva sobre la capacitación en la organización. El menor puntaje obtenido tiene que ver con la efectividad de la capacitación ("El tipo de capacitación laboral que brinda esta organización es altamente efectiva") recibió la menor valoración (3.94/5).

Figura 21

Resultados dimensión Entrenamiento o capacitación

MEDIA	4,13
MEDIANA	4,12
DESVIACION ESTANDAR	0,16
RANGO	0,44
Coeficiente de Variación %	3,91



Comprensión (Promedio General: 4.15/5)

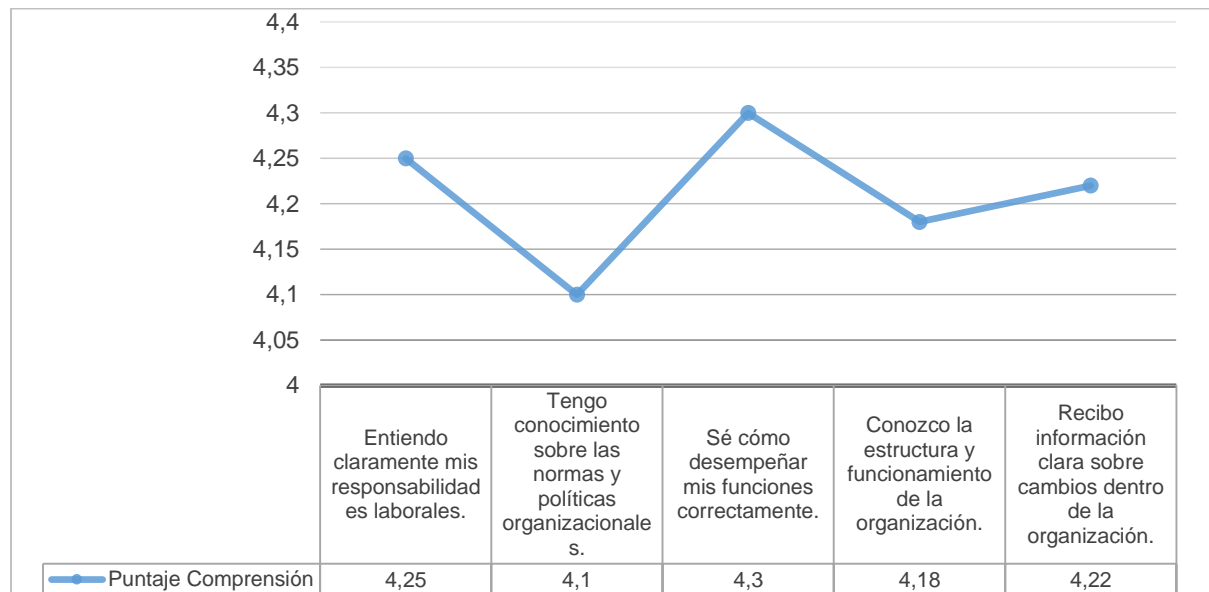
Evalúa la claridad con la que los funcionarios comprenden su rol y la estructura organizacional, la percepción más alta es sobre el conocimiento del rol dentro de la organización (4.43/5), mientras que los objetivos organizacionales tienen menor claridad (4.01/5). La comprensión de las regulaciones organizacionales obtiene una puntuación de 4.1/5, lo que indica un nivel adecuado de información, el dominio de las funciones laborales indica que los funcionarios se sienten capacitados y seguros de sus actividades en un 4.3/5.

En cuanto a la comprensión sobre el funcionamiento y estructura de la organización recibe una puntuación de 4.18/5, lo que sugiere un conocimiento sólido del entorno laboral. La comunicación sobre los cambios internos es bien valorada (4.22/5), lo que sugiere que los empleados reciben información clara y oportuna.

Figura 22

Resultados de la dimensión Comprensión

MEDIA	4,21
MEDIANA	4,22
DESVIACION ESTANDAR	0,08
RANGO	0,20
Coef. de Variación %	1,79



Los resultados de esta dimensión muestran que los empleados comprenden bien sus responsabilidades y funciones.

Capacidad de mentoría o Apoyo de los Compañeros (AC = 25.4%)

Esta dimensión evalúa el respaldo recibido por parte de los compañeros para integrarse a la organización. Los resultados reflejan una percepción generalmente positiva, aunque con algunas áreas de mejora. Los resultados clave muestran mayor fortaleza en la afirmación *"Recibo orientación constante de mis superiores"* que obtuvo la puntuación más alta (4.15/5), lo que indica que los empleados perciben un buen nivel de guía por parte de sus líderes.

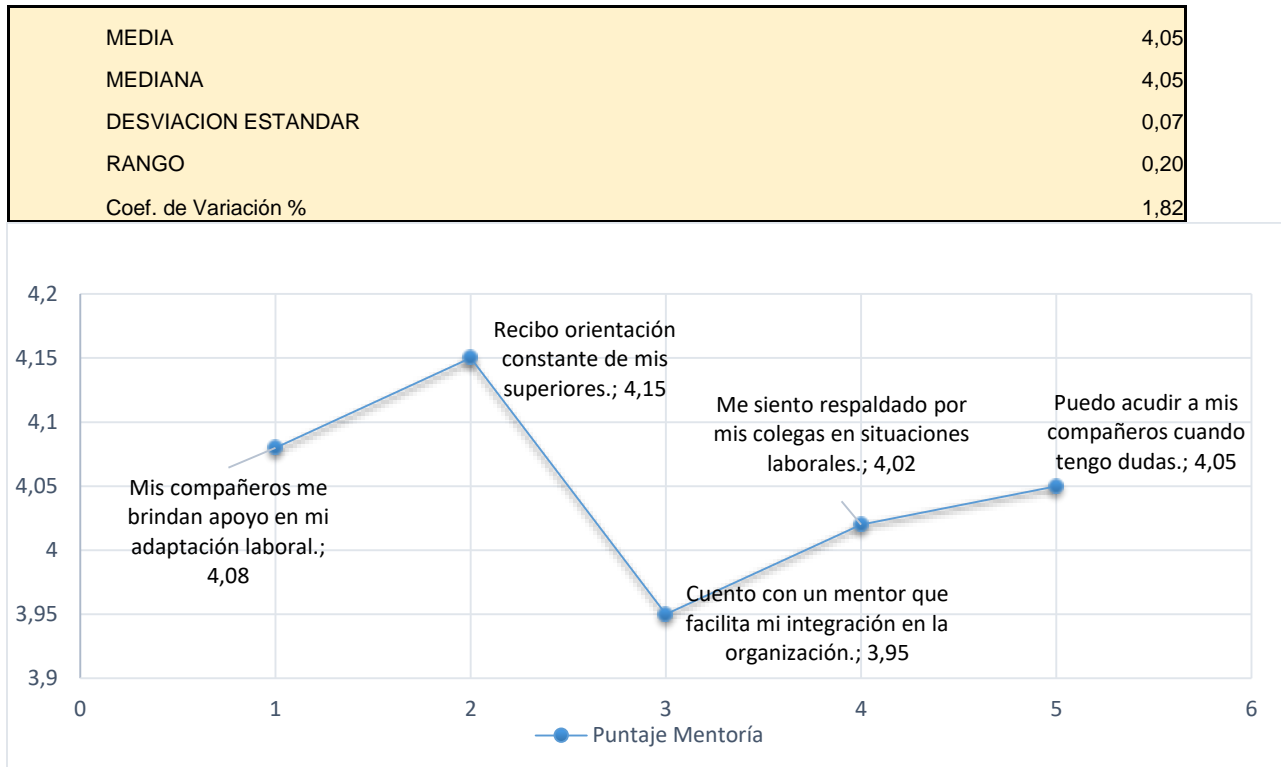
En cuanto al Apoyo entre compañeros: *"Mis compañeros me brindan apoyo en mi adaptación laboral"* (4.08/5) y *"Puedo acudir a mis compañeros cuando tengo dudas"* (4.05/5) muestran que existe un buen nivel de colaboración dentro del equipo de trabajo.

Los resultados del respaldo laboral, con la afirmación *"Me siento respaldado por mis colegas en situaciones laborales"* alcanzó un 4.02/5, lo que sugiere una percepción positiva, aunque presenta un margen para fortalecer el trabajo en equipo. La declaración *"Cuento con*

un mentor que facilita mi integración en la organización" obtuvo la puntuación más baja (3.95/5) con relación a las demás preguntas.

Figura 23

Resultados de la Dimensión apoyo de los compañeros



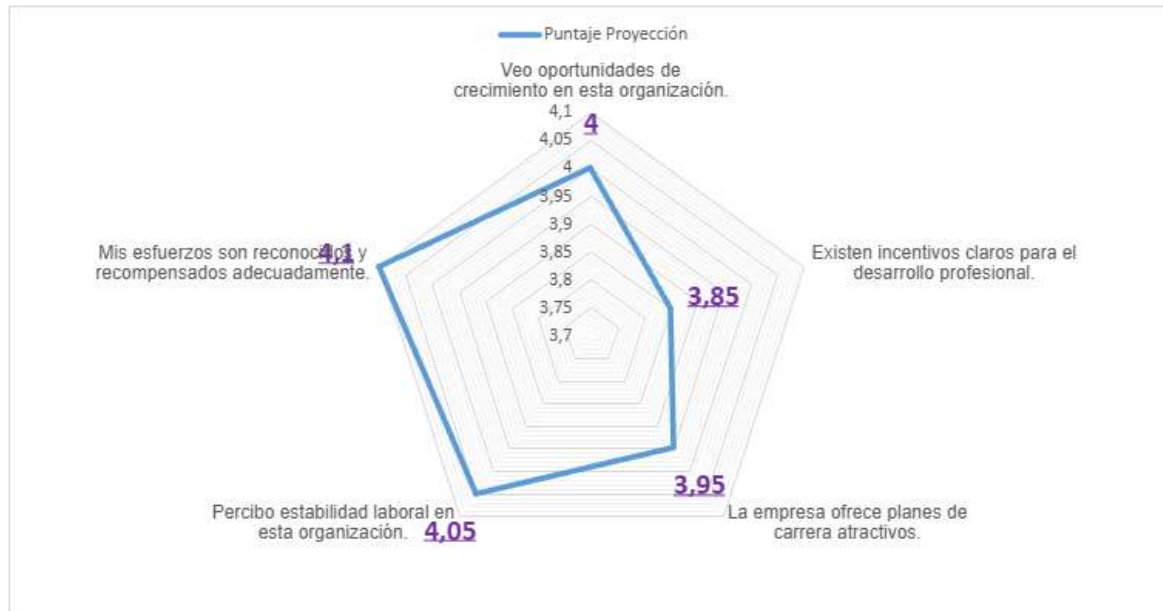
Perspectivas de Futuro (Promedio General: 4.01/5)

Esta dimensión evalúa la percepción de los empleados sobre su desarrollo y oportunidades de crecimiento dentro de la organización.

Figura 24

Resultados de la dimensión Perspectivas de Futuro

MEDIA	3,99
MEDIANA	4,00
DESVIACION ESTANDAR	0,10
RANGO	0,25
Coef. de Variación %	2,41



Los resultados revelan una percepción moderadamente positiva (promedio general: 3.98/5), sugiere que los empleados consideran que existen oportunidades de crecimiento. Los aspectos más valorados son *"Mis esfuerzos son reconocidos y recompensados adecuadamente"* (4.1/5) destaca como el aspecto mejor valorado, lo que indica que los empleados sienten que su trabajo es apreciado. En cuanto a la afirmación *"Percibo estabilidad laboral en esta organización"* (4.05/5) refleja confianza en la seguridad del empleo. *"Veo oportunidades de crecimiento en esta organización"* (4/5) muestra que los empleados perciben opciones de desarrollo profesional.

Los aspectos con valoración baja se refieren a la afirmación *"La empresa ofrece planes de carrera atractivos"* obtuvo 3.95/5, lo que sugiere que los planes de carrera son percibidos como buenos, pero podrían optimizarse y *"Existen incentivos claros para el desarrollo profesional"* registró la puntuación más baja (3.85/5), lo que indica que los incentivos pueden no ser suficientemente visibles o efectivos. La estabilidad y el reconocimiento laboral son los aspectos mejor valorados. Sin embargo, la claridad de los incentivos para el desarrollo profesional y la

estructuración de los planes de carrera tienen una baja percepción para fortalecimiento individual de crecimiento dentro de la corporación.

Análisis estadístico complementario

Con el fin de fortalecer la validez científica del análisis de resultados OSI, se ha complementado el procesamiento estadístico con los siguientes aspectos clave:

1. Incorporación de medidas de dispersión

Además del promedio de cada dimensión, se calcularon medidas de dispersión para evaluar la homogeneidad de las respuestas. En la siguiente tabla se presentan la media, mediana, desviación estándar, rango y coeficiente de variación:

Tabla 22

Análisis Descriptivo por Dimensión

Dimensión	(Puntajes)				
	Media	Mediana	Desv. Est.	Rango MAX-MIN	Coef. de Variación %
Entrenamiento	4,13	4,12	0,16	0,44	3,91
Comprensión	4,21	4,22	0,08	0,20	1,79
Mentoría (Apoyo de los compañeros)	4,05	4,05	0,07	0,20	1,82
Proyección Laboral	3,99	4,00	0,10	0,25	2,41

Las dimensiones con menor variabilidad fueron Comprensión y Apoyo, lo cual sugiere mayor homogeneidad en la percepción de los empleados. En contraste, Entrenamiento mostró mayor dispersión relativa (CV = 3.91%).

2. Representatividad de la muestra

El estudio se aplicó a una muestra de 106 funcionarios, seleccionados de un total de 293 empleados posesionados durante el primer trimestre de 2024. Este tamaño muestral permite realizar inferencias con un grado de confianza aceptable sobre la población objetivo.

3. Análisis de correlaciones entre dimensiones

Se calcularon los coeficientes de correlación de Pearson entre las dimensiones del OSI para identificar relaciones estadísticas significativas entre los diferentes aspectos de la socialización organizacional.

Tabla 23

Coefficientes de correlación de Pearson entre las dimensiones

	Entrenamiento	Comprensión	Apoyo	Proyección
Entrenamiento	1.00	0.85	0.76	0.82
Comprensión	0.85	1.00	0.79	0.87
Apoyo de compañeros	0.76	0.79	1.00	0.75
Proyección laboral	0.82	0.87	0.75	1.00

Todas las correlaciones son positivas y mayores a 0.75, lo que refleja una estructura coherente y bien integrada del modelo OSI. La relación más fuerte se presenta entre Comprensión y Proyección Laboral ($r = 0.87$), lo cual sugiere que una mayor claridad sobre el rol organizacional se asocia con expectativas más optimistas respecto al futuro en la institución. En la siguiente tabla se muestra el análisis de las correlaciones:

Tabla 24

Análisis de Correlaciones entre Dimensiones del OSI

Dimensión	Dimensión relacionada	Coef. Pearson	Interpretación estadística	Implicación práctica
Entrenamiento	Comprensión	0.85	Correlación fuerte y positiva	A mayor percepción de capacitación, mayor claridad sobre funciones y normas.
	Apoyo de compañeros	0.76	Correlación moderada-alta y positiva	Una buena capacitación se asocia con una mejor percepción del apoyo social en el equipo.
	Proyección laboral	0.82	Correlación fuerte y positiva	Una capacitación efectiva se relaciona con mayor expectativa de crecimiento profesional.
Comprensión	Apoyo de compañeros	0.79	Correlación moderada-alta y positiva	Quienes entienden mejor su rol, perciben más respaldo social.
	Proyección laboral	0.87	Correlación muy fuerte y positiva	Mayor comprensión de normas y funciones está fuertemente ligada a una visión optimista del futuro laboral.
Apoyo compañeros	Proyección laboral	0.75	Correlación moderada-alta y positiva	Un entorno colaborativo mejora la percepción de estabilidad y oportunidades en la organización.

De acuerdo a la tabla anterior, se muestra que todas las correlaciones son positivas y mayores a 0.75, lo que indica una estructura coherente y bien integrada del modelo de socialización organizacional.

La relación más fuerte es entre Comprensión (0.85), y Proyección laboral (0.82), lo cual sugiere que entender bien el rol organizacional, genera mayor claridad sobre el desarrollo futuro.

1. Entrenamiento

El OSI evalúa la calidad, frecuencia y pertinencia de la capacitación inicial que recibe el funcionario al ingresar a la organización. Se destacan las correlaciones:

- Alta correlación con Comprensión ($r = 0.85$)
- Alta correlación con Proyección futura ($r = 0.82$)

Lo que implica que mejores entrenamientos se relacionan con:

- Mayor entendimiento de funciones.
- Mejor perspectiva de crecimiento profesional.

Esta dimensión se relaciona fuertemente con todas las demás dimensiones, destacando su rol como eje estructurante del proceso de inducción, la calidad del entrenamiento es el punto de partida de todo el proceso de integración. Si falla, las demás dimensiones (como comprensión y proyección) se debilitan.

2. Comprensión

Evalúa el nivel de conocimiento del empleado sobre su rol, normativas internas, cultura institucional y procesos organizacionales. Las correlaciones que se destacan son:

- Proyección futura ($r = 0.87$)
- Apoyo de compañeros ($r = 0.79$)

Una mayor comprensión institucional se relaciona con mejor percepción del futuro profesional y mayor integración social. Esta dimensión es determinante en la claridad operativa y se traduce en confianza organizacional.

3. Apoyo de compañeros

Analiza la percepción del funcionario sobre el respaldo social que recibe de sus colegas y superiores. Las correlaciones destacadas son:

- Correlación moderada-alta con Proyección ($r = 0.75$) y Comprensión ($r = 0.79$).

Esto indica que el apoyo interpersonal no solo favorece la integración inmediata, sino que también fortalece la permanencia institucional. Esta dimensión sustenta la necesidad de incorporar estrategias de mentoría, acompañamiento y trabajo en equipo desde la inducción.

4. Proyección futura

Mide la percepción del funcionario sobre oportunidades de desarrollo, estabilidad, plan de carrera y crecimiento institucional dentro de la organización. Las correlaciones estacadas son:

- Máxima correlación con Comprensión ($r = 0.87$).
- Correlación alta con Entrenamiento y Apoyo.

Esta dimensión sintetiza el impacto de las demás. Si el empleado no visualiza un futuro institucional, disminuye su nivel de compromiso. La proyección debe consolidarse desde etapas tempranas, a través de planes de formación continua, incentivos visibles y mecanismos de trazabilidad del desempeño.

Resultados

Los resultados obtenidos a partir de la encuesta aplicada a funcionarios del Concejo de Bogotá D.C. ofrecen una visión integral del estado actual del proceso de inducción, destacando aspectos clave relacionados con la integración organizacional, la adaptación al entorno institucional, el desarrollo profesional y la satisfacción laboral.

De manera general, se evidencia una percepción positiva en la mayoría de las dimensiones evaluadas del OSI, lo que sugiere que el plan de inducción vigente ha logrado cubrir componentes fundamentales para fortalecer la identidad institucional y facilitar la incorporación de los nuevos funcionarios.

Se identifican fortalezas notables en áreas como la comprensión del rol individual, el conocimiento de normas y procedimientos organizacionales, y las relaciones interpersonales, factores que refuerzan la cohesión interna y el sentido de pertenencia. Asimismo, los participantes valoran positivamente el apoyo de jefes y compañeros, así como la claridad en el funcionamiento institucional. Estos elementos son esenciales para una integración efectiva y un ambiente laboral colaborativo.

De acuerdo con el análisis basado en el Modelo de Socialización Organizacional de Taormina (2019) y en los resultados del Inventario de Socialización Organizacional (OSI, 2024), se propone el diseño de un modelo estructurado y adaptable de inducción, enfocado en potenciar la experiencia de incorporación al Concejo de Bogotá. A continuación, se presenta un resumen de los principales hallazgos:

Tabla 25

Resumen de los principales hallazgos

Dimensión del OSI	Descripción	Puntaje Promedio (Escala 1-5)	Hallazgos Clave
-------------------	-------------	-------------------------------	-----------------

Apoyo de los Compañeros	Evalúa el respaldo y ayuda que reciben los empleados de sus compañeros en el proceso de adaptación.	4.18/5	Dimensión con mejor valoración. Se observa una cultura de apoyo mutuo y colaboración dentro del Concejo de Bogotá. Sin embargo, la mentoría podría fortalecerse, ya que la afirmación "Cuento con un mentor que facilita mi integración en la organización" obtuvo la puntuación más baja (3.95/5).
Comprensión	Mide el grado en que los empleados entienden las normas y procedimientos de la organización.	4.15/5	La mayoría de los empleados comprenden bien sus funciones y estructura organizacional, aunque un 18% aún tiene dudas sobre algunos procesos internos. La comunicación sobre cambios internos es bien valorada (4.22/5).
Entrenamiento	Evalúa la percepción sobre la capacitación recibida y su efectividad en el desempeño laboral.	4.14/5	Percepción general positiva. Un 15% de los empleados considera que la formación inicial podría mejorar. La menor puntuación fue para la efectividad de la capacitación laboral (3.94/5).
Perspectivas de Futuro	Mide la percepción sobre oportunidades de crecimiento profesional dentro de la organización.	4.01/5	Dimensión con menor puntaje. Un 41% de los empleados no visualiza con claridad sus oportunidades de crecimiento. La afirmación "Mis esfuerzos son reconocidos y recompensados adecuadamente" obtuvo una buena valoración (4.1/5).

Nota. El análisis del OSI en el Concejo de Bogotá muestra que el ambiente de trabajo es positivo en términos de apoyo y comprensión de las normas. Sin embargo, hay oportunidades de mejora en la capacitación y en la claridad sobre el crecimiento profesional dentro de la organización

Relación de hallazgos con modelos de inducción y reinducción

La siguiente tabla establece la correspondencia entre los resultados del OSI y propuestas basadas en modelos de inducción y reinducción organizacional. Estos enfoques, inspirados en buenas prácticas de entidades públicas como DIAN, DASC, Función Pública y FAC, aportan soluciones prácticas y replicables para optimizar el proceso de incorporación institucional. Esta información servirá de base para la propuesta del Modelo de Inducción y Reinducción para el Concejo de Bogotá D.C., asegurando estrategias alineadas con las necesidades detectadas en el diagnóstico.

Tabla 26

Resultados del OSI y su relación con los modelos

Dimensión del OSI	Descripción	Puntaje Promedio	Hallazgos Clave	Posibles Soluciones	Modelos Aplicados en Entidades
-------------------	-------------	------------------	-----------------	---------------------	--------------------------------

Apoyo de los Compañeros	Evalúa el respaldo y ayuda entre empleados en el proceso de adaptación.	4.18/5	Cultura de apoyo y colaboración bien valorada. La mentoría podría fortalecerse ("Cuento con un mentor que facilita mi integración en la organización" - 3.95/5).	Modelo de Socialización Basado en Expresión Auténtica y Confianza en el Supervisor: Programas de mentoría formal con empleados experimentados (Dufour et al., 2020). Modelo de Onboarding: Procesos estructurados de integración con seguimiento en los primeros meses (Rodríguez Monsalve, 2021).	FUNCIÓN PÚBLICA: Guía de inducción y reinducción que facilita la integración de nuevos empleados mediante lineamientos estandarizados.
Comprensión	Mide el grado en que los empleados entienden normas y procedimientos	4.15/5	Mayoría comprende bien funciones y estructura organizacional, pero un 18% tiene dudas sobre procesos internos. Comunicación sobre cambios internos bien valorada (4.22/5).	Modelo de Inducción y Reinducción (DAFP, 2025): Sesiones periódicas para actualizar conocimientos. Teoría del Ajuste Persona-Organización: Formación inicial adaptada a características y necesidades del personal (Gorostiaga et al., 2022).	DIAN: Modelo virtual obligatorio antes de la vinculación, asegurando que el 100% de los funcionarios completen la inducción antes de posesionarse.
Entrenamiento	Evalúa percepción sobre la capacitación y su impacto en el desempeño laboral.	4.14/5	Percepción positiva, pero un 15% considera que podría mejorar. Menor puntuación en efectividad de la capacitación (3.94/5).	Modelo de Onboarding: Métodos de aprendizaje experiencial y capacitación gradual (Puente Herrera & Castrillón Vargas, 2021). Teoría del Aprendizaje Organizacional: Formación continua con retroalimentación periódica (Argyris & Schön, 2020).	DASC: Metodología virtual con enfoque sincrónico, asincrónico y modular, facilitando el acceso flexible a la formación.
Perspectivas de Futuro	Evalúa la percepción sobre oportunidades de crecimiento profesional.	4.01/5	Dimensión con menor puntaje. Un 41% no visualiza con claridad sus oportunidades de crecimiento. "Mis esfuerzos son reconocidos y recompensados adecuadamente" obtuvo 4.1/5.	Modelo de Reinducción Organizacional con ISM: Planes de carrera estructurados y programas de reinducción enfocados en el crecimiento profesional (Shariatnejad & Mehdikhani, 2024). Teoría del Desarrollo Organizacional: Estrategias de reconocimiento laboral y rutas de ascenso claras (Bennis, 2021).	FAC: Modelo de evaluación y certificación que permite validar conocimientos adquiridos y establecer rutas de desarrollo profesional.

Nota. El cuadro presenta la descripción de cada dimensión evaluada en el OSI, junto con su puntaje promedio, los hallazgos clave identificados y las soluciones recomendadas basadas en modelos de inducción y reinducción. Además, se incluyen la relación con los modelos aplicados en entidades públicas.

No obstante, los hallazgos también revelan oportunidades de mejora, especialmente en la percepción sobre las oportunidades de ascenso, la anticipación de la trayectoria profesional y la personalización del plan de inducción.

Relación entre las correlaciones del OSI y la propuesta del nuevo modelo

Los resultados del análisis correlacional del OSI evidencian relaciones significativas ($r > 0.75$) entre las dimensiones evaluadas. Esta interdependencia valida la necesidad de que el nuevo modelo de inducción adopte una estructura integrada y secuencial, coherente con el marco teórico del modelo de Taormina. A continuación, se realiza un comparativo de los resultados del OSI y su correlación con la propuesta del nuevo modelo de inducción y reinducción.

Tabla 27

Relación entre la correlación OSI

Elemento	Hallazgo clave	Implicación para la propuesta
Resultados del OSI (correlación)	Correlaciones fuertes entre Entrenamiento, Comprensión, Apoyo y Proyección ($r > 0.75$)	Indican una interdependencia crítica entre las dimensiones que debe reflejarse en la estructura del nuevo modelo.
Modelo de Taormina	Propone cuatro dimensiones centrales: Entrenamiento, Comprensión, Apoyo, y Futuro (Proyección)	El nuevo modelo debe ser estructurado desde una base conceptual para el diseño por fases del proceso formativo.
Diagnóstico OSI en el Concejo	Deficiencias en efectividad del entrenamiento y falta de claridad sobre oportunidades de crecimiento.	Incorporar fases robustas de mentoría, evaluación continua y seguimiento.

Los hallazgos obtenidos permiten concluir que, si bien el ambiente organizacional es positivo en aspectos como apoyo interpersonal y comprensión institucional, persisten áreas críticas de mejora en la efectividad del entrenamiento y en la percepción de oportunidades de desarrollo. Esto sustenta la necesidad de consolidar un modelo de inducción moderno, estructurado y flexible, orientado tanto al fortalecimiento institucional como a la atención de las necesidades individuales de los nuevos funcionarios.

Propuesta de Modelo de Inducción para los funcionarios del Concejo de Bogotá D.C.

La socialización organizacional es un proceso esencial en la gestión del talento humano, especialmente en el sector público, donde la alineación de los funcionarios con la cultura, los valores y los objetivos institucionales es clave para garantizar un desempeño eficiente y ético. En el Concejo de Bogotá, el proceso de inducción y reinducción ha mostrado avances significativos en cobertura y accesibilidad; sin embargo, persisten oportunidades de mejora en aspectos como la integración, el desarrollo profesional y la adaptación a los cambios organizacionales (Concejo de Bogotá, 2024).

A partir del Modelo de Socialización Organizacional de Toarmina (2019) y los resultados obtenidos del Inventario de Socialización Organizacional (OSI, 2024) aplicado en el Concejo de Bogotá D.C., que se observan en el capítulo anterior permite identificar áreas críticas en los procesos de inducción, reinducción y socialización organizacional. A pesar de la existencia de una cultura de apoyo y un nivel aceptable de comprensión de los procesos, se evidencian deficiencias en la efectividad de la capacitación y la claridad sobre las oportunidades de crecimiento. La adopción de modelos exitosos, como los implementados por la DIAN, el DASC, la Función Pública y la FAC, junto con estrategias estructuradas de mentoría, formación continua y planes de carrera, contribuiría a optimizar la experiencia de los funcionarios y fortalecer su desarrollo profesional (Función Pública, 2023).

En este contexto, el propósito de esta propuesta es diseñar un modelo estructurado y flexible de inducción y reinducción organizacional para los funcionarios del Concejo de Bogotá D.C. fundamentado en tres ejes estratégicos como son, la optimización de los procesos, la gestión del conocimiento y la aplicación de las estrategias digitales, alineados de manera

efectiva las exigencias de la DAFP (2025) y las mejores prácticas en administración pública, tal como se muestra en la figura 25.

Figura 25

Modelo de Inducción



Nota. Este modelo representa un proceso estructurado en seis fases: preinducción, inducción general, inducción específica, mentoría y seguimiento, evaluación y certificación, y seguimiento y cierre. Su es optimizar la socialización organizacional y fortalecer la integración de los nuevos funcionarios, asegurando su alineación con los lineamientos institucionales y normativos vigentes. *Fuente, elaboración propia.*

Este capítulo presenta un modelo integral de inducción y reinducción, diseñado bajo un enfoque híbrido que combina metodologías presenciales y virtuales, con estrategias sincrónicas y asincrónicas para optimizar la formación de los servidores públicos (Gómez & Ramírez, 2021). Esta propuesta da cumplimiento a toda la normatividad que establece las condiciones de vinculación, desempeño y desarrollo de los servidores.

Propuesta del Modelo de Inducción

El modelo de inducción propuesto tiene como objeto facilitar la integración de los nuevos funcionarios de la Corporación, mediante un proceso estructurado que les permita comprender de manera efectiva la cultura organizacional, las responsabilidades laborales y los sistemas de trabajo desde el punto de vista de la misión y visión, este modelo está alineado con los valores y los objetivos estratégicos. Está estructurado en torno a fases que representan momentos clave del proceso que agrupa diversas etapas, las etapas a su vez representan los pasos detallados para la ejecución de cada fase y las actividades representan las tareas específicas de cada etapa.

Estrategias con Enfoque Diferencial

El modelo de inducción propuesto reconoce la diversidad contractual y organizacional del personal vinculado al Concejo de Bogotá, por tanto, incorpora estrategias diferenciadas para asegurar una integración efectiva conforme a las particularidades de cada tipo de vinculación. Esta diferenciación responde tanto a principios de equidad como al cumplimiento de la normatividad vigente.

Cabe resaltar que la inducción es un requisito obligatorio para la posesión del cargo, de acuerdo con lo dispuesto en el Decreto Ley 1295 de 1994, que establece la obligatoriedad de actividades de promoción y prevención para los trabajadores, y en el literal f) del artículo 12 del Decreto Ley 1567 de 1998, el cual señala expresamente que los empleados públicos deben asistir obligatoriamente a los programas de inducción y reinducción como parte de su proceso de incorporación. En consecuencia, la asistencia a la inducción es una condición ineludible para los funcionarios que ingresan a la entidad.

A continuación, se presentan las estrategias diferenciales por tipo de vinculación:

- **Funcionarios de planta (incluye provisionales):** Participan en la inducción completa, presencial y virtual, según el modelo estructurado en seis fases. Los funcionarios provisionales, al asumir funciones propias de los cargos de planta, se acogen al mismo proceso obligatorio definido por el Concejo de Bogotá.
- **Funcionarios UAN (Unidad de Apoyo Normativo):** Como personal de libre nombramiento y remoción, cuentan con igualdad de derechos y deberes frente al resto de los funcionarios de planta. Por ello, participan en la inducción institucional, y se les incluye además en una formación complementaria en temas del desarrollo de la misionalidad del concejo, cultura organizacional y responsabilidad pública, que refuerce su integración con la misión institucional del Concejo.

Este enfoque diferencial busca garantizar que todos los servidores, independientemente de su tipo de vinculación, accedan a un proceso de integración alineado con las exigencias legales, los valores institucionales y las condiciones reales de su vinculación laboral o contractual.

Fases del Modelo

Fase 1: Pre-Inducción

Esta fase se realiza antes de la incorporación oficial del nuevo funcionario a la Corporación. Tiene como objetivo garantizar que los funcionarios reciban información esencial antes de su vinculación, de manera que entreguen de manera oportuna y correcta los documentos para la postulación, el nombramiento y la posesión, es responsabilidad de la Dirección de talento humano. El cumplimiento de esta es requisito para tomar la posesión y se realiza seguimiento personalizado. La pre inducción se desarrolla en varias etapas y actividades clave para garantizar que los nuevos funcionarios comprendan su rol dentro de la

organización. Esta fase se articula con la dimensión Comprensión del OSI, que muestra que las correlaciones más altas (r) son Proyección ($r = 0.87$), Apoyo ($r = 0.79$). Las debilidades diagnosticadas tienen que ver con las inquietudes que tienen los funcionarios sobre procesos institucionales y la necesidad de mayor claridad normativa y contextual. El contenido propuesto se desarrolla a continuación.

Figura 26

Secuencia de la Fase 1: Pre-Inducción



Nota. A través de un esquema jerárquico, se evidencia la secuencia lógica del proceso, asegurando que los funcionarios reciban la información esencial antes de asumir formalmente sus funciones.

Bienvenida Institucional

Se inicia con un espacio de acogida donde se presentan los valores, la misión y visión de la entidad. Este primer acercamiento busca generar un sentido de pertenencia y compromiso desde el inicio, se socializa la agenda de la preinducción, se presenta al equipo de personas encargadas del proceso, se explica que elementos son necesarios para cumplir con la fase 1.

Explicación de los fundamentos de la inducción

Se detallan los principios normativos y organizacionales que rigen la función pública. Se explica como el procedimiento de Inducción y reinducción tiene relación con los ODS como son la educación, el trabajo decente y la reducción de desigualdades, resaltando el impacto positivo

de la labor del funcionario y servidor público del Concejo y de los valores institucionales especialmente con el principio de la contribución a la ciudadanía.

Presentación online para las postulaciones, nombramientos y posesiones

Proporciona la guía de las actividades para cada uno de los procedimientos, asegurando transparencia, legalidad y eficiencia en el proceso. Desde el inicio de la postulación se brinda acompañamiento personalizado. La presentación se puede consultar en el link del anexo 10. Los temas abordados son requisitos y procedimiento para la postulación, se adjunta información de los cargos de la planta de personal e información salarial, nombramiento y posesión, normatividad aplicable, herramientas clave para la gestión de talento humano, SIDEAP y declaración de conflictos de interés y recomendaciones generales.

Documentos por entregar en la Pre-inducción

En esta parte del proceso y para asegurar el cumplimiento de los requisitos establecidos por la normatividad vigente en virtud del Decreto Distrital 189 de 2020 y al Acuerdo Distrital 782 de 2020 sobre la publicación de las hojas de vida de los postulados (DASCD, 2025). Como apoyo se ha envía video interactivo, donde se explica el proceso de presentación de la hoja de vida, la declaración de bienes y rentas y la presentación de la declaración de conflictos de interés en el SIDEAP, actividades necesarias para la validación y actualización de la hoja de vida de los aspirantes a cargos públicos, así como la publicación de la misma antes del nombramiento y la posesión.

Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST)

Esta etapa corresponde a la socialización del sistema general de SST, para la efectividad del modelo se fundamenta en el Decreto 1072 de 2015, que establece la obligatoriedad de su implementación en todas las empresas, y la Resolución 0312 de 2019, que define los estándares mínimos para su aplicación. Está a cargo del procedimiento de SST

y socializa entre otros temas las normas, que buscan garantizar condiciones laborales seguras, reducir accidentes y enfermedades laborales, y fomentar una cultura de prevención. Además, se socializa la Ley 1010 de 2006 que establece mecanismos para prevenir el acoso laboral, aspecto clave dentro del SG-SST. Se exponen temas importantes como son:

- **Prevención de riesgos laborales:** Se explica en este apartado la importancia de la prevención es un eje central del SG-SST. Se explican que actividades son necesarias para identificar, evaluar y controlar los riesgos en el trabajo. Explica de manera práctica los protocolos de atención en accidentes laborales y los pasos a seguir en aspectos como (1) Brindar primeros auxilios al trabajador afectado, (2) Reportar los eventos a la Aseguradora de Riesgos Laborales (ARL). (3) Investigación de los accidentes laborales. Esta actividad es impórtate ya que cada trabajador debe conocer estos protocolos y estar preparado para actuar en caso de una emergencia.
- **Plan de emergencia:** Se explica de manera general como la corporación identifica los riesgos específicos y se explica el plan de emergencia, que incluye (1) Protocolos de evacuación en caso de incendios o desastres, (2) Roles asignados a trabajadores para actuar en emergencias. (3) Simulacros periódicos para evaluar la preparación del personal.
- **Protocolos de bioseguridad y ergonomía laboral:** Se describe como la Corporación implementa medidas para prevenir enfermedades contagiosas en el entorno laboral, el uso de EPP y la desinfección de áreas. En cuanto al tema de la Ergonomía laboral, se explica como la adaptación del entorno de trabajo reduce el estrés físico y evitar lesiones musculoesqueléticas. El objetivo es mejorar la comodidad y seguridad en el trabajo.

- Programa de la aseguradora de riesgos laborales (ARL): Se explican las funciones de la ARL y su papel en la prevención de riesgos laborales, se dan a conocer los beneficios y obligaciones de los afiliados a la ARL. Sus programas incluyen Capacitación en seguridad, evaluaciones de riesgo en el lugar de trabajo, cobertura en caso de accidentes o enfermedades laborales y las evaluaciones de los puestos de trabajo en el concejo y en la implementación del teletrabajo.
- Programa de brigadistas: En este punto se realiza una presentación de los brigadistas y sus funciones, que son trabajadores capacitados para actuar en situaciones de emergencia, su labor es clave para la seguridad de todos en el entorno laboral y desde la pre inducción se realiza invitación para que los funcionarios aptos sean parte de la Brigada.

El SG-SST es más que una obligación legal; es una herramienta clave para garantizar la seguridad y el bienestar de todos los trabajadores. La fase de la Pre inducción está dirigida a los aspirantes a los cargos del Concejo de Bogotá, a la entidad y funcionarios responsables de gestionar estos procesos y finaliza con la constancia de SST sobre la realización de la inducción, la verificación de aprobación de las pruebas de conocimientos y el registro de asistencia de los postulados en cada uno de los módulos.

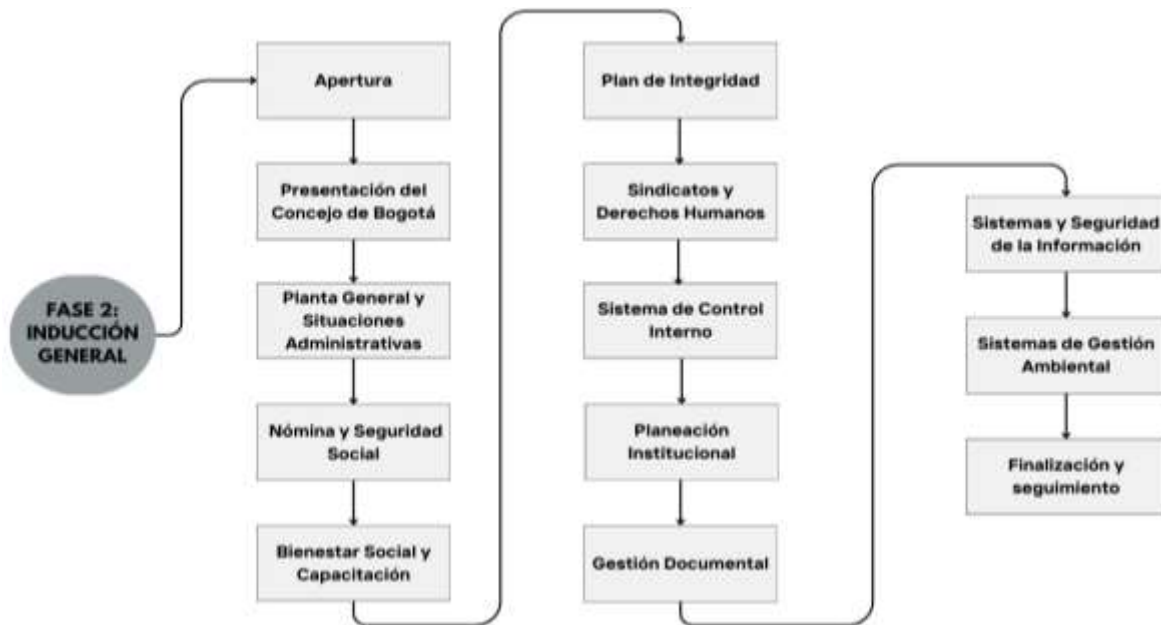
Fase 2: Inducción General

La Inducción General es la etapa que tiene como objetivo principal proporcionar a los nuevos funcionarios una visión integral del funcionamiento institucional, sus normativas, procesos administrativos y herramientas de apoyo, esta fase se articula con la dimensión del OSI Entrenamiento, correlacionada con las dimensiones de Comprensión ($r = 0.85$) y Proyección ($r = 0.82$). Lo que infiere como debilidades la percepción de baja efectividad en la capacitación inicial, considerando que la formación podría mejorar.

La figura 27 muestra una visión integral del funcionamiento institucional, sus normativas, procesos administrativos y herramientas de apoyo.

Figura 27

Secuencia de la Fase 2



Nota. Fase 2: Inducción General, está estructurada bloques temáticos que organizan el proceso de integración de los nuevos funcionarios del Concejo de Bogotá.

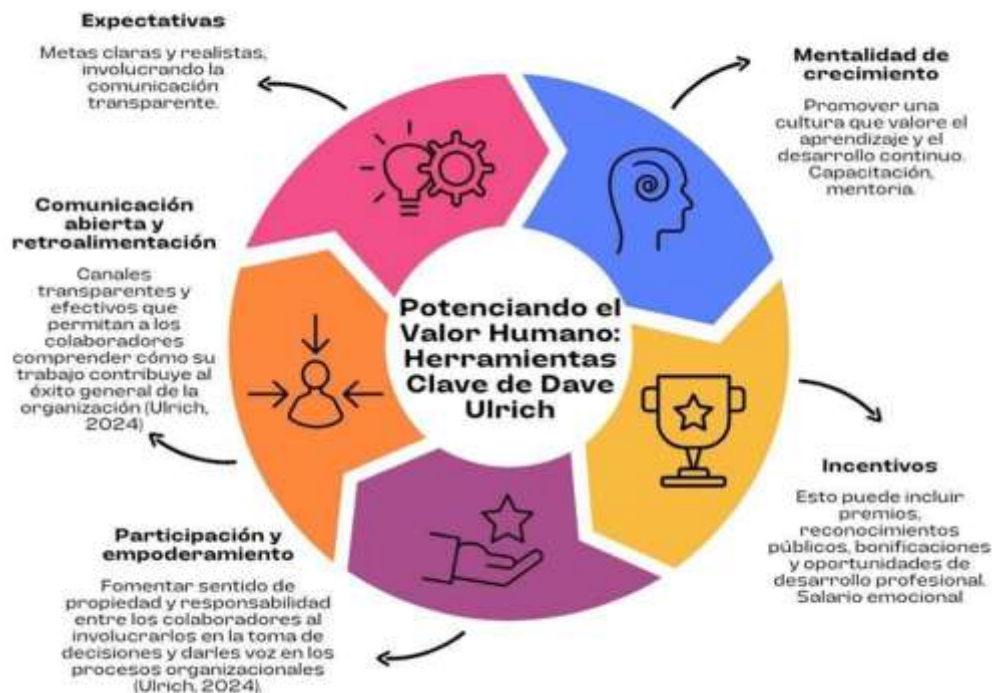
Apertura

Es el inicio de la etapa de Inducción General con la bienvenida a los nuevos funcionarios, se expone la agenda de la jornada y se realiza una breve presentación de los funcionarios que tienen el rol de capacitadores y los temas a tratar. El propósito es introducir a los participantes en los temas de direccionamiento estratégico, la estructura orgánica, las normativas y valores del Concejo de Bogotá, así como en los temas administrativos y misionales. Las actividades propuestas para esta etapa son:

- Actividad inicial Rompe Hielo (Una palabra), se le dará a los participantes una palabra con la cual debe hacer una frase relacionada con el tema de las Herramientas clave de gestión del talento humano, actividad que promueve que los funcionarios expresen desde el punto de vista de la contribución cuál es su rol como funcionario hacia la ciudad y los ciudadanos, la figura 22 representa un ejemplo del modelo de Potenciación del Valor Humano, basado en las herramientas clave de Dave Ulrich (2024) como referente en la gestión del talento humano. Resalta seis elementos esenciales para fortalecer el desempeño y el compromiso de los funcionarios dentro de una organización, generando expectativas sobre el tema de la contribución y de los principales beneficios que se obtienen al ser funcionarios del Concejo de Bogotá.

Figura 28

Estrategias clave para potenciar el valor humano en la gestión pública



Nota: La figura presenta un ejemplo basado en las herramientas de Dave Ulrich, que destaca los principales factores para fortalecer la gestión del talento humano en una organización.

- Autoevaluación y diagnóstico: A través de una herramienta digital, los funcionarios opinan cómo perciben su cargo y funciones y como desde su rol contribuyen al cumplimiento de los objetivos institucionales, al servicio de la ciudadanía y al ejercicio del control político. Muestra información sobre el nivel de conocimiento previo del funcionario.
- Conclusiones: Se retroalimentan los resultados de las actividades iniciales, promoviendo la participación de los funcionarios.

Presentación del Concejo de Bogotá D.C.

Es la etapa donde se presenta la historia, estructura y principios rectores del Concejo de Bogotá. El Principal objetivo es brindar un panorama general sobre la institución, su impacto histórico y su función en la ciudad. Muestra además la relevancia del Concejo como entidad clave en la administración pública de Bogotá y el papel de los funcionarios. Los temas que se desarrollan son:

- Historia del Concejo de Bogotá, contexto y su impacto en la ciudad, a través de una breve presentación mostrando los hechos históricos más relevantes del Cabildo distrital.
- Se exponen la misión, visión y valores institucionales, así como los objetivos organizacionales de la vigencia.
- Recorrido virtual por instalaciones, a través de un video institucional se muestran los espacios más relevantes del Concejo, destacando que funciones se desarrollan en cada área.

Composición de la planta general y situaciones administrativas

En esta etapa, se realiza una explicación sobre la organización interna, roles y procesos administrativos. Pretende facilitar la comprensión sobre el funcionamiento interno y las responsabilidades de los funcionarios. Se hace especial énfasis en comunicar de manera clara la información sobre derechos, deberes y obligaciones de los funcionarios y los procedimientos administrativos. Los temas a tratar incluyen la estructura orgánica del Concejo y su funcionamiento, se muestra la clasificación de cargos, la estructura jerárquica y el manual de funciones. Se explican los procedimientos de novedades administrativas como el ingreso, retiro y licencias.

Sistema de Nómina y Seguridad Social

Este módulo explica los conceptos salariales, beneficios y plataformas de consulta. Su objetivo es garantizar que los funcionarios conozcan sus derechos económicos y de seguridad social. Se brinda información clara sobre la remuneración, seguridad social y pensiones. Los temas por tratar son:

- Conceptos salariales y prestaciones, detallando los factores salariales a los que se tienen derecho los funcionarios.
- Prima técnica, prima secretarial y prima de antigüedad, se conceptualizan de acuerdo a la normatividad vigente cada uno de los conceptos y se realizan actividades como talleres de casos específicos que reafirmen los conocimientos.
- Cronograma de novedades y pagos, se muestran las fechas que se deben tener en cuenta para radicar las novedades de nómina como las horas extras, las solicitudes de reliquidación de prima técnica y las vacaciones.

- Incapacidades, se centra en los requerimientos de tiempos y documentos que se deben radicar ante la entidad las incapacidades, y se explican en qué consisten cada una de ellas y como se reconocen en la Corporación.
- Plataformas de consulta de nómina, se muestra cómo se realiza el uso de las plataformas de nómina, en cuanto a generar los desprendibles de pagos y el registro de novedades en general.

Los Sindicatos y Derechos humanos

Esta exposición destaca los temas sobre los derechos sindicales y la equidad en el entorno laboral. Su principal objetivo es socializar sobre las garantías del conocimiento de los derechos sindicales y la promoción de un ambiente laboral equitativo. Pretende transmitir la importancia de la asociación sindical, equidad de género y lucha contra la corrupción. Este espacio está destinado para que los sindicatos muestren sus logros laborales y los resultados de las negociaciones sindicales. Adicionalmente se socializa la política interna de la entidad sobre los Derechos humanos. Esta etapa está a cargo de las organizaciones sindicales de la Corporación y las actividades que se desarrollan son a discreción de las mismas.

Sistema de Control Interno en el Concejo de Bogotá D.C.

El Sistema de Control Interno en el Concejo de Bogotá es una estructura clave para garantizar la transparencia, eficiencia y rendición de cuentas en la administración pública. Esta etapa muestra cómo se realiza la implementación del Control Interno en la entidad, sigue un marco normativo robusto con el objetivo de proteger los recursos públicos y asegurar el cumplimiento de las metas institucionales. En este sentido los facilitadores son los funcionarios de esta oficina y desarrollan diversas actividades y exponen sobre de los temas más importantes de esta área, como:

- El Modelo Estándar de Control Interno (MECI), donde se explican las directrices para integrar la planeación, gestión y evaluación de riesgos en la administración pública. Este modelo está alineado con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), que refuerza la gestión institucional.
- Promover la rendición de cuentas, muestra como la Corporación asegura que las decisiones administrativas y operativas sean transparentes y alineadas con los principios de legalidad, eficiencia y eficacia. Se explican los mecanismos de seguimiento y verificación de las acciones realizadas por el Concejo mediante el procedimiento de auditoría interna, garantizando que las decisiones y el uso de recursos sean justificadas y accesibles a la ciudadanía. Se incluye un aparte sobre la rendición de cuentas bajo el enfoque del fortalecimiento de la confianza de la ciudadanía en la administración pública.
- Cumplimiento de las metas institucionales, explica cómo el cumplimiento de los objetivos estratégicos fortalece a la institución y a la gestión pública, al proporcionar herramientas para evaluar el desempeño de la entidad y corregir desviaciones en la planeación y ejecución de estrategias. A través de talleres se explican temas como la transparencia facilita el acceso a la información y evita la corrupción, gracias a la eficiencia operativa se optimizan los recursos y procesos internos. En cuanto al cumplimiento de normativas, se asegura que las entidades operen bajo el marco legal. Se explica la Gestión de riesgos, en cuanto a la identificación y mitigación de amenazas que puedan afectar el logro de objetivos.

En el Concejo de Bogotá, el Sistema de Control Interno no solo es una obligación legal, sino un mecanismo clave para garantizar una gestión efectiva y responsable.

Planeación Institucional en el Concejo de Bogotá D.C.

Este módulo está a cargo de los funcionarios de la Oficina de Planeación, muestra cómo se realiza la planeación institucional como un proceso que organiza, define y orienta las acciones del Concejo de Bogotá con el fin de cumplir su misión, visión y objetivos estratégicos. El objetivo principal es brindar información sobre como desde esta oficina y desde la alta dirección se garantiza la ejecución efectiva de la gestión pública mediante la organización y articulación de acciones estratégicas.

Se muestran las actividades de la ruta metodológica de Mipg y la estructura del plan de acción del cuatrienio y el anual. Se expone sobre las apuestas estratégicas, los objetivos estratégicos, las líneas de acción y los logros. Se realiza un resumen del avance del monitoreo y evaluación el desempeño institucional en cuanto al cumplimiento de las metas, las actividades y los responsables. A través de presentaciones se explican conceptos como:

- Plan Estratégico Cuatrienal: Explica cómo es la hoja de ruta para la Corporación durante cada período constitucional, midiendo el cumplimiento de la misión y visión del Concejo.
- Plan de Acción Anual: Permite orientar los procesos y recursos hacia el cumplimiento de metas establecidas en el plan estratégico.
- Indicadores de Gestión: Mecanismos de medición del desempeño institucional.
- Evaluación y Seguimiento: Reportes y auditorías internas para garantizar la correcta ejecución de los planes y programas.

Estos conocimientos permitirán que los funcionarios contribuyan activamente al fortalecimiento de la gestión pública. Los nuevos funcionarios deben comprender y aplicar los

principios y herramientas de planeación para contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales, asegurando una administración pública efectiva y responsable.

Plan de Bienestar Social y Capacitación

Esta explosión explica los programas de bienestar, el plan de capacitación para cada vigencia, el programa de incentivos institucionales y otros beneficios que se encuentren disponibles para los servidores públicos. El propósito es fomentar la calidad de vida laboral y el crecimiento profesional. A través de presentaciones se muestra a los funcionarios las oportunidades de bienestar y capacitación disponibles para los funcionarios y sus familias.

- Se socializan las actividades del plan de bienestar, se brinda información sobre los espacios de bienestar, las salas amigas para la lactancia, las salas de bienestar, el gimnasio y los comedores.
- Se muestran los programas de formación y capacitación continua, para fortalecer las competencias de los funcionarios en distintas áreas estratégicas para mejorar la gestión pública y la prestación de servicios a la ciudadanía.
- Se explican cómo funcionan los convenios con el Icetex para la capacitación formal de los funcionarios y sus hijos.
- Se explica el Programa de Incentivos, su alcance y se muestran las diferentes categorías de reconocimiento:
 - Mejores funcionarios, los funcionarios más destacados dentro de la entidad reciben un incentivo económico según su categoría laboral.
 - Mejores Equipos de Trabajo, se reconocen los mejores equipos de trabajo en función de su desempeño, innovación y resultados

obtenidos. Los incentivos se otorgan de acuerdo con la cantidad de integrantes del grupo y el puesto alcanzado.

- Labor meritoria investigativa y/o científica
- Compromiso y servicio voluntario en Brigadas de Emergencias
- Funcionarios pensionados en la vigencia
- Permanencia al servicio de la Corporación
- Esfuerzo de graduados con convenio ICETEX

Plan de Integridad

El Plan de Integridad del Concejo de Bogotá es una guía para fomentar comportamientos éticos en el servicio público. Se basa en valores y principios fundamentales para garantizar una gestión transparente, eficiente y enfocada en el interés general. Busca sensibilizar y motivar la cultura ética y de servicio en el Concejo de Bogotá. Su principal objetivo es promover el arraigo de la cultura ética y de servicio en la entidad, asegurando el cumplimiento de los valores y principios del Código de Integridad. A través de actividades lúdicas se explican las principales premisas del plan como que su aplicación es obligatoria para todos los funcionarios y colaboradores.

Adicionalmente se presentan los integrantes del equipo de gestores de integridad del servicio público, se explican las funciones como Gestores de Integridad, y su escogencia como líderes de los valores de la organización, así como las acciones del equipo dentro de la entidad.

Sistema de Gestión Documental

La Gestión Documental en el Concejo de Bogotá es el conjunto de procesos administrativos y técnicos que permiten la organización, manejo y conservación de los documentos producidos y recibidos por la entidad. Su finalidad es garantizar el acceso eficiente a la información y su preservación conforme a la normatividad vigente. El objetivo de esta

capacitación es instruir sobre la correcta organización, almacenamiento y gestión de la documentación institucional. Los principales temas a tratar tienen que ver con la normativa de gestión documental, se muestra el alcance de la política y el procedimiento, se explican los conceptos de las Tablas de Retención Documental (TRD) y clasificación de documentos, los instrumentos archivísticos y se hace una invitación a la Biblioteca Carlos Lleras Restrepo y se socializa el reglamento. Los responsables son los líderes de los procesos que pertenecen a la Dirección Administrativa.

Sistemas y Seguridad de la Información

En un entorno digital se explican los temas entorno a la seguridad de la información como un pilar fundamental para garantizar la integridad y protección de los datos del Concejo. Este módulo tiene como objetivo capacitar a los funcionarios en el uso adecuado de herramientas tecnológicas y en la normativa de protección de datos, asegurando así la correcta gestión de la información dentro de la entidad. A lo largo de este módulo, se abordarán tres aspectos clave como las políticas de ciberseguridad y protección de datos y el uso adecuado de los sistemas informáticos del Concejo. Se muestra un breve resumen de la normativa sobre acceso a la información pública.

En la capacitación se explica que el Concejo de Bogotá cuenta con diversas herramientas digitales que facilitan la gestión administrativa, documental y comunicativa, como el correo institucional, las plataformas de sesiones virtuales, la intranet. Se incluye información sobre el funcionamiento de la mesa de ayuda y los servicios que ofrecen, el área responsable de esta capacitación es la Oficina de Tecnología.

Sistema de Gestión Ambiental

El principal objetivo es capacitar a los funcionarios del Concejo de Bogotá en el uso y aplicación del Sistema de Gestión Ambiental (SGA), responsabilidad de la Dirección Administrativa, promoviendo la sostenibilidad y el cumplimiento de las normativas ambientales. Se busca fomentar el uso adecuado de los recursos, la correcta gestión de residuos y la adopción de prácticas sostenibles en el entorno laboral. El Concejo de Bogotá ha implementado el Plan Institucional de Gestión Ambiental, en concertación con la Secretaría Distrital de Ambiente. Este plan establece directrices y estrategias para minimizar el impacto ambiental de la institución y promover una cultura de sostenibilidad entre sus funcionarios. A través de talleres y exposición de invitados expertos, el SGA busca la promoción de los siguientes temas:

1. Prevención de la contaminación
2. Uso eficiente de los recursos y prácticas sostenibles en el Concejo, como:
 - Bici-parqueaderos en la sede principal, fomentando el uso de medios de transporte limpios,
 - promoción del consumo responsable de energía y agua en las instalaciones,
 - la reducción del uso de papel mediante la digitalización de documentos.
3. Manejo responsable de los residuos y el protocolo para el manejo de residuos peligrosos y gestión de medicamentos vencidos.
4. Cumplimiento de la normativa ambiental vigente
5. Sensibilización y educación ambiental

6. Programa de recolección de residuos electrónicos y médicos.

El Sistema de Gestión Ambiental busca generar un impacto positivo en el entorno, promoviendo hábitos sostenibles y asegurando el cumplimiento de la normativa ambiental. La colaboración de todos los funcionarios es clave para el éxito de esta iniciativa.

Fase 3: Inducción Especifica
Actividad Misional del Concejo de Bogotá D.C.

Esta capacitación brinda a los nuevos funcionarios del Concejo de Bogotá una formación integral sobre la misión institucional, los reglamentos internos y los principios normativos que rigen su labor, se encuentra a cargo de la Secretaria General del Organismo de Control. Este módulo busca garantizar una comprensión clara de la responsabilidad pública, la transparencia, la calidad en la prestación del servicio y la orientación hacia la ciudadanía. El Concejo de Bogotá es una entidad encargada de la formulación y aprobación de políticas públicas a nivel distrital. Su función principal es legislar, debatir y aprobar normas que impactan el desarrollo de la ciudad, garantizando el bienestar de los ciudadanos. Se articula con la dimensión de Comprensión, correlacionada con Proyección ($r = 0.87$) y Apoyo ($r = 0.79$), mostrando que los funcionarios tienen la necesidad de obtener mayor claridad normativa, procedimental y contextual, de los temas de esta fase.

Figura 29

Esquema temático de la fase 3



Nota. La figura de la Fase 3: Inducción Específica, destaca los principales temas abordados en esta etapa del proceso de inducción.

Las principales funciones se explican de manera magistral y a través de estudios de casos, con temas como:

1. La aprobar el presupuesto del Distrito, en cuanto a que entidad la solicita y en qué momento de la vigencia.
2. Realizar el control político a la Administración Distrital, con referencia a que factores son determinantes para la citacion de los debates.
3. Expedir acuerdos en materia de planificación y desarrollo, se explica el reglamento en cuanto a cómo se debe realizar este proceso.
4. Reglamentar el uso del suelo en la ciudad.
5. Fomentar la participación ciudadana en la toma de decisiones.

Se explican las funciones de cada una de las comisiones permanentes, su composición y el rol en cada una de las etapas de los proyectos y acuerdos. Explica además como los

funcionarios actúan como facilitadores del acceso de la información, la orientación a la ciudadanía y a la administración participativa mediante los siguientes mecanismos:

- Audiencias Públicas: Espacios donde la ciudadanía expresa inquietudes y propuestas.
- Cabildos Abiertos: Instrumentos de participación para debatir asuntos de interés colectivo.
- Atención al Ciudadano: Canales para la recepción de peticiones, quejas y reclamos.

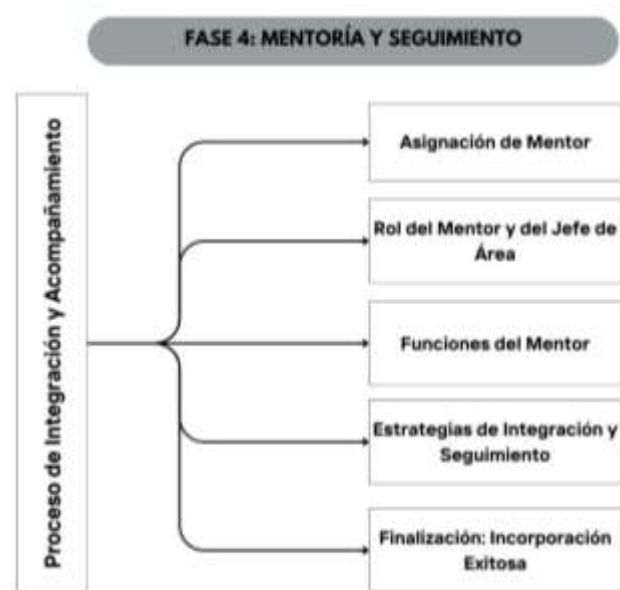
Este módulo de inducción específica proporciona las bases necesarias para que los funcionarios comprendan su rol dentro del Concejo de Bogotá y ejerzan sus funciones con responsabilidad, integridad y compromiso ciudadano. La adecuada aplicación de la normatividad y el enfoque en la calidad del servicio permitirán fortalecer la relación entre el Concejo y la ciudadanía, garantizando que la misión normativa y de control se cumpla en los términos de legalidad y sin vicios de procedimiento.

Fase 4: Mentoría y Seguimiento

La llegada de un nuevo funcionario a la organización implica un periodo de adaptación en el que es fundamental contar con el apoyo de un mentor o supervisor. Se articula con la dimensión Apoyo de los compañeros o mentoría y sus correlaciones más altas (r) son Comprensión ($r = 0.79$) y Proyección ($r = 0.75$), como debilidades diagnosticadas se interpreta que la mentoría informal es débil, donde el ítem “cuento con un mentor” obtuvo la calificación más baja (3.95). La figura 27 explica el esquema de la fase a partir de un proceso estructurado para la integración mediante la mentoría y acompañamiento

Figura 30

Proceso de la fase 4



Nota. La figura representa la Fase 4: Mentoría y Seguimiento, destacando el proceso de integración, asignación de mentor y estrategias de acompañamiento para una incorporación exitosa.

Esta fase pretende facilitar la integración de los nuevos funcionarios del Concejo de Bogotá mediante un proceso estructurado de mentoría y seguimiento, en el cual se les brinde orientación, acompañamiento y claridad sobre sus funciones, compromisos laborales y el sistema de evaluación del desempeño. Este proceso permite agilizar la incorporación del nuevo funcionario en su equipo de trabajo, brindar claridad sobre las expectativas del cargo y los objetivos del área. Crear un ambiente de confianza y colaboración dentro de la entidad garantizando que el funcionario conozca sus derechos y deberes dentro de la institución.

El acompañamiento guiado permite reducir la curva de aprendizaje, promoviendo un desempeño eficiente desde las primeras semanas de trabajo, por lo que cada nuevo funcionario será asignado a un mentor, quien será un compañero de su misma área de trabajo con mayor experiencia en la entidad. Este mentor tendrá la responsabilidad de guiar y apoyar al nuevo integrante en su proceso de adaptación. Además del mentor, el jefe de área cumple un papel clave en la integración del nuevo funcionario, ya que es el encargado de:

1. Explicar en detalle las funciones específicas asignadas al cargo.
2. Presentar los objetivos del área y su impacto dentro de la institución.
3. Definir los compromisos laborales y expectativas de desempeño.
4. Aclarar los lineamientos en cuanto a cumplimiento de horarios y normativas.
5. Explicar las modalidades de la evaluación del desempeño y el rendimiento laboral.

Esta asignación se realiza a través de un memorando de bienvenida y ubicación que se entregará al momento de la posesión, este proceso es esencial para que el nuevo funcionario comprenda el propósito de su labor y cómo esta contribuye al cumplimiento de la misión institucional.

En esta fase, el jefe del área se encarga de que el nuevo funcionario cuente con un ambiente de trabajo colaborativo y acogedor. Para ello, se promueve el apoyo entre compañeros mediante actividades de integración para fortalecer las relaciones interpersonales., se promueve el trabajo en equipo que facilite el aprendizaje compartido y la cultura organizacional se basa en la cooperación y el respeto.

El objetivo es que el funcionario se sienta parte del equipo desde el primer día, fortaleciendo su sentido de pertenencia e incentivando su compromiso con la entidad. El proceso de Mentoría y Seguimiento es una fase clave dentro de la inducción, ya que garantiza que los nuevos funcionarios no solo comprendan sus funciones, sino que también se sientan respaldados y motivados para cumplir con sus responsabilidades. A través del acompañamiento del mentor, la orientación del jefe de área y la integración con sus compañeros, el funcionario podrá desempeñar su labor con seguridad, eficiencia y compromiso con la misión del Concejo de Bogotá.

Fase 5: Evaluación y Certificación

El proceso de inducción no solo busca garantizar que los nuevos funcionarios comprendan sus funciones y se integren de manera efectiva, sino también busca medir la efectividad de la formación recibida y certificar su participación.

Figura 31

Proceso de Evaluación y Certificación



Nota. La figura detalla las estrategias de medición del aprendizaje, la evaluación de la experiencia y el proceso de certificación de los nuevos funcionarios.

La evaluación permite establecer el nivel adquirido sobre los conocimientos esenciales para desempeñar sus funciones con claridad y compromiso. Las actividades están a cargo de la Dirección de Talento Humano y se realizan las siguientes:

- **Medición de Aprendizajes:** Verificar el nivel de comprensión de los temas abordados en la inducción, mediante evaluaciones al final de cada módulo.
- **Evaluación de la Experiencia:** Recopilar la percepción de los asistentes sobre la calidad de la formación, los facilitadores y los contenidos impartidos. También se pregunta si los funcionarios requieren profundizar en temas específicos.
- **Registro de Asistencia y Certificación:** Confirmar la participación de cada funcionario y certificar su cumplimiento del proceso.

Metodología de Evaluación

La evaluación se realiza de manera estructurada mediante los siguientes mecanismos:

- **Pruebas de Conocimiento:** Cada módulo finaliza con preguntas clave diseñadas para evaluar los conocimientos esenciales adquiridos. Estas preguntas permiten medir la comprensión de las normativas, procesos internos y herramientas tecnológicas presentadas en la capacitación.
- **Encuesta de Satisfacción:** Los participantes completan una encuesta donde valoran la calidad de la inducción, la claridad de los contenidos, la pertinencia de la información y la capacidad pedagógica de los facilitadores.
- **Registro de Asistencia:** Se lleva un control riguroso de la participación en cada sesión, verificando que los funcionarios cumplan con la totalidad del programa para ser certificados.

Proceso de Certificación

Los funcionarios que hayan completado el proceso de inducción y aprobado las evaluaciones recibirán un Certificado de Inducción que valida su participación y comprensión de los contenidos esenciales. Este certificado se registra en el sistema de gestión de talento humano del Concejo como parte del procedimiento de Inducción.

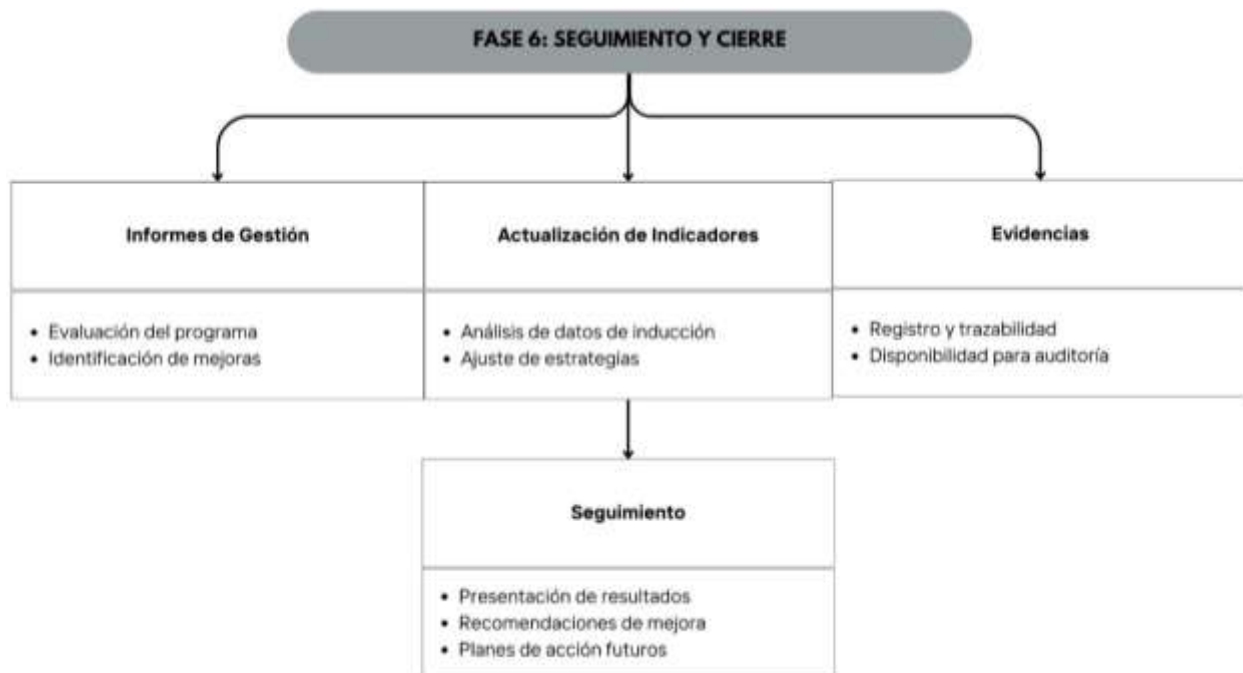
Fase 6: Seguimiento y Cierre

Esta fase tiene como finalidad garantizar que los aprendizajes adquiridos se reflejen en el desempeño laboral del funcionario y que el proceso de inducción quede documentado dentro del sistema de gestión organizacional, esta fase se relaciona con la dimensión Proyección futura, y su correlación más alta es con las dimensiones Comprensión ($r = 0.87$), Entrenamiento ($r = 0.82$) y Apoyo ($r = 0.75$), donde las debilidades diagnosticadas muestran que los

funcionarios nuevos no visualiza oportunidades claras de crecimiento y tienen una baja percepción de incentivos institucionales. La figura 31, muestra los componentes de la fase.

Figura 32

Esquema de la fase 6



Nota. La incluye la evaluación final del proceso de inducción, el análisis de resultados y la documentación de evidencias para garantizar la trazabilidad y mejora continua del programa.

Las actividades de seguimiento incluyen:

- **Elaboración de Informes de Gestión:** Se consolidan los resultados de la evaluación en informes que permiten identificar fortalezas y oportunidades de mejora en el programa de inducción.
- **Actualización de Indicadores:** Se analizan los datos obtenidos de las evaluaciones y encuestas para actualizar los indicadores de gestión del programa de inducción, garantizando la mejora continua.

- Evidencias: Los registros de asistencia, evaluaciones, certificaciones y encuestas son almacenados en carpetas compartidas dentro del sistema organizacional, asegurando su trazabilidad, publicación y disponibilidad para auditorías futuras.
- Seguimiento, actividad que tiene que ver con verificar el cumplimiento de participación de la totalidad de los funcionarios en todas las fases, etapas y actividades de la inducción.

Cierre del Proceso de Inducción

Una vez completado el seguimiento, se realiza una reunión final para compartir los resultados y dar por cerrado el proceso formal de inducción. Se presentan:

- Los informes finales de evaluación y satisfacción del proceso.
- Recomendaciones para futuras mejoras en la capacitación.
- Planes de acción para reforzar aspectos clave en la formación continua de los funcionarios.

La etapa de seguimiento y el cierre está a cargo de los funcionarios de la Dirección de Talento humano, es fundamental para garantizar que el proceso de inducción no solo sea formativo, sino también medible y mejorable. A través de la evaluación estructurada, la certificación de los participantes y la documentación de evidencias, se fortalece la calidad del proceso de integración de los nuevos funcionarios del Concejo de Bogotá, asegurando su adaptación efectiva y su alineación con la misión institucional.

Guía estructurada del procedimiento de inducción.

De acuerdo con el modelo de inducción propuesto se estructura en seis fases. La Tabla 19 sintetiza estas fases, detallando la metodología sugerida en cada una y el tiempo para su desarrollo, con el fin de asegurar una integración efectiva de los nuevos colaboradores.

Tabla 28

Fases del Modelo de Inducción

Fase	Descripción	Metodología sugerida	Tiempo requerido	Responsables
1. Pre-Inducción (Antes del Ingreso)	Introducción a la organización antes de la vinculación oficial, con información sobre misión, visión, valores y normativas. Sistema General de Seguridad y Salud en el Trabajo. Sideap y conflictos de intereses. Transparencia y cultura organizacional	Modalidad virtual obligatoria antes de la posesión del cargo. Permite que el 100% de los empleados completen el proceso y tengan claridad sobre el proceso de ingreso a la Corporación.	3 horas	Líderes de áreas de la Dirección de Talento Humano
2. Inducción General	Explicación de la estructura organizacional. (Planeación y Control Interno, Sistema de Gestión Mi Pg.) Módulos de: Capacitación y Bienestar laboral Nomina y seguridad social Situaciones administrativas Sistemas y seguridad de la Información Gestión documental Gestión Ambiental	Uso de una metodología virtual y asincrónica, lo que facilita el acceso flexible.	4 horas	Líderes de áreas de la Dirección de Talento Humano, Oficina de Planeación, Tecnología, Dirección Administrativa
3. Inducción Específica	Capacitación en la Actividad Misional del Concejo, funciones del cargo y reglamentos internos.	Formación enfocada en temas normativos, integridad, calidad en la prestación de los servicios y orientado a la ciudadanía.	3 horas	Secretaría General Organismo de Control
4. Mentoría y Seguimiento	Acompañamiento por parte de un mentor o supervisor para reforzar la adaptación y concertar los compromisos y dar a conocer el sistema de evaluación interno.	Fomento del apoyo de los compañeros para facilitar la integración.	Permanente	Jefes inmediatos y líderes de procesos
5. Evaluación y Certificación	Medición de la efectividad del proceso y certificación de la inducción.	Evaluación estructurada de los aprendizajes adquiridos y certificación de cumplimiento.	1 hora	Dirección de Talento Humano

6. Seguimiento y cierre	Actividades de seguimiento en el cumplimiento del proceso	Entrega de los Informes de seguimiento y los informes de gestión.	Permanente	Dirección de Talento Humano
-------------------------	-----------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------	------------	-----------------------------

Nota: La Tabla resume las fases del Modelo de Inducción del Concejo de Bogotá, estableciendo el tiempo requerido y la metodología aplicada en cada una de ellas. Su estructura permite visualizar de manera clara el proceso y garantizar su cumplimiento según los lineamientos institucionales.

El modelo de inducción propuesto responde a las necesidades identificadas en el Inventario de Socialización Organizacional (OSI), asegurando un enfoque estructurado para la integración efectiva de los funcionarios. Su diseño, basado en estrategias metodológicas innovadoras y flexibles, facilita el aprendizaje continuo y la adaptación a la cultura organizacional. Alineado con las mejores prácticas en gestión del talento humano, este modelo contribuye al fortalecimiento del desempeño institucional y a la consolidación de un servicio público eficiente y transparente en el Concejo de Bogotá.

Articulación entre el diagnóstico del OSI y las fases del modelo de inducción

La siguiente tabla muestra el resumen a modo de matriz de la articulación de los resultados del OSI con cada fase de la propuesta del modelo de Inducción:

Tabla 29

Articulación entre dimensiones del OSI, correlaciones y fases del modelo propuesto

Dimensión OSI	Correlaciones más altas (r)	Debilidades diagnosticadas	Fase del modelo que responde	Acciones correctivas propuestas
Entrenamiento	Comprensión (r = 0.85), Proyección (r = 0.82)	- Percepción de baja efectividad en la capacitación inicial. - 15% de los empleados considera que la formación podría mejorar.	Fase 2: Inducción General	- Capacitación técnica y normativa. - Inclusión de módulos virtuales, bienestar y SG-SST. - Plataforma asincrónica con seguimiento.
Comprensión	Proyección (r = 0.87), Apoyo (r = 0.79)	- Dudas sobre procesos institucionales en 18% de los funcionarios. - Necesidad de mayor claridad normativa y contextual.	Fase 1: Pre-inducción Fase 3: Inducción específica	- Sesiones sobre misión, visión, normas y valores. - Estudio de casos por rol. - Explicación contextualizada de funciones y estructura institucional.
Apoyo de compañeros	Comprensión (r = 0.79), Proyección (r = 0.75)	- La mentoría informal es débil. - El ítem "cuento con	Fase 4: Mentoría y Seguimiento	- Asignación formal de tutores por área. - Seguimiento

Proyección futura	Comprensión (r = 0.87), Entrenamiento (r = 0.82), Apoyo (r = 0.75)	un mentor” obtuvo la calificación más baja (3.95). - 41% no visualiza oportunidades claras de crecimiento. - Baja percepción de incentivos institucionales.	Fase 6: Seguimiento y Cierre	estructurado por jefes inmediatos. - Sesiones de acompañamiento organizadas. - Evaluación del impacto formativo. - Diseño de planes de carrera e incentivos visibles. - Promoción de rutas de desarrollo profesional.
-------------------	--------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Nota. Elaboración propia basado en el OSI y los resultados del diagnóstico

La tabla detalla las altas correlaciones ($r > 0.75$) muestran que mejorar una dimensión impacta positivamente en otras. Las fases del modelo no son independientes, sino que responden a un diseño secuencial y sinérgico, basado en los hallazgos del diagnóstico. El cuadro refuerza la validez empírica y funcional de cada fase propuesta en el modelo, conectando directamente las debilidades organizacionales con las acciones correctivas específicas.

Propuesta del Modelo de Reinducción

La Reinducción es un componente fundamental en la formación y desarrollo de los funcionarios del Concejo de Bogotá, el propósito es garantizar actualización en los temas de las transformaciones normativas, administrativas y estratégicas de la institución. Mediante un enfoque de aprendizaje continuo, este modelo refuerza la eficiencia organizacional, optimiza la gestión pública y fomenta el crecimiento profesional en cada área de desempeño. La planificación de estas actividades se diseña conforme al cronograma institucional y se ajusta a las necesidades diagnosticadas y manifiestas por cada área. Su finalidad principal es actualizar conocimientos, consolidar la cultura organizacional y facilitar la adaptación de los servidores públicos a los cambios internos mediante un proceso estructurado y metodológicamente fundamentado (López et al., 2021; Ramírez & Torres, 2022).

Fases del Modelo de Reinducción

El modelo de reinducción propuesto establece un esquema logístico y estructurado que garantiza una organización eficiente del proceso. No obstante, la responsabilidad de diseñar los contenidos temáticos y seleccionar a los facilitadores recae en cada área que requiera la actualización, mientras que la convocatoria de los participantes es competencia del área de Posiciones de la Dirección Administrativa. De acuerdo con la normatividad vigente, las reinducciones se deben realizar como mínimo cada dos años para los trabajadores dependientes, cooperados, en misión y contratistas. Mientras que la actualización en el Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) debe ejecutarse anualmente. A continuación, se presentan las fases que componen este modelo, sus etapas y actividades.

Figura 33

Fases del modelo de reinducción



Nota. La figura muestra el modelo que se basa en un esquema estructurado que permite planificar y ejecutar la reinducción de manera eficiente

El modelo de reinducción propuesto para el Concejo de Bogotá se articula de manera directa y estratégica con los resultados del diagnóstico del OSI, especialmente con las correlaciones identificadas entre las dimensiones clave del proceso de socialización organizacional. A partir de las altas correlaciones entre Entrenamiento, Comprensión, Apoyo de compañeros y Proyección futura, cada fase del modelo de reinducción responde a las debilidades evidenciadas en el análisis estadístico. Así, se garantiza que la reinducción no sea un procedimiento aislado, sino una herramienta de actualización y desarrollo profesional basada en evidencia empírica. Esta articulación permite reforzar aspectos críticos como la comprensión de normas, la formalización de la mentoría, la aplicación de nuevos conocimientos y la construcción de trayectorias laborales sostenibles, alineando el aprendizaje continuo con la cultura organizacional.

Tabla 30

Articulación entre resultados del OSI, correlaciones y fases del modelo de reinducción

Dimensión OSI	Correlaciones destacadas	Debilidades detectadas	Fase del modelo de reinducción	Acciones correctivas específicas
Entrenamiento	Comprensión (r = 0.85) Proyección (r = 0.82)	- Bajo impacto de la capacitación inicial. - Dispersión en percepción de efectividad.	Fase 2: Actualización	- Jornadas de capacitación en MIPG y normativas actualizadas. - Talleres sobre procesos institucionales y nuevos lineamientos.
Comprensión	Proyección (r = 0.87) Apoyo (r = 0.79)	- Dudas persistentes sobre normas y procedimientos. - Poca claridad sobre el entorno.	Fase 1: Diagnóstico de necesidades Fase 2: Actualización	- Encuestas y entrevistas para identificar brechas de comprensión. - Talleres sobre cultura organizacional y estructura institucional.
Apoyo de compañeros	Comprensión (r = 0.79) Proyección (r = 0.75)	- Baja formalización de la mentoría. - Necesidad de espacios de acompañamiento colectivo.	Fase 4: Mentoría y Acompañamiento	- Asignación de mentores y tutores por área. - Espacios de retroalimentación grupal y redes de apoyo institucional.
Proyección futura	Comprensión (r = 0.87) Entrenamiento	- 41% no visualiza posibilidades de crecimiento institucional.	Fase 3: Formación en nuevas competencias	- Capacitaciones en liderazgo, innovación, gestión del cambio. - Evaluaciones de

(r = 0.82) Apoyo (r = 0.75)	- Escasa retroalimentación formal.	Fase 5: Evaluación y retroalimentación	desempeño post-reinducción. - Planes de mejora y seguimiento individualizado.
--------------------------------	------------------------------------	----------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------

Nota. La tabla articula las dimensiones del modelo OSI, sus correlaciones significativas y las fases del modelo de reinducción del Concejo de Bogotá. Se identifican las principales debilidades detectadas en el diagnóstico institucional y se presentan las acciones correctivas específicas implementadas en cada fase del modelo. Esta alineación garantiza una respuesta metodológica coherente, estructurada y adaptada a las necesidades reales de los funcionarios.

En la tabla se visualiza que las fases de la reinducción no actúan de forma lineal, sino que se activan según el diagnóstico (fase 1), conectando con necesidades concretas detectadas en el OSI. El modelo propuesto responde directamente a las correlaciones significativas del OSI, especialmente aquellas que vinculan comprensión y proyección, y entrenamiento con apoyo y desempeño futuro. La fase de mentoría y acompañamiento se alinea con la dimensión del OSI sobre apoyo interpersonal, ayudando a formalizar la transferencia de conocimientos y la consolidación del aprendizaje.

Fase 1. Diagnóstico de Necesidades

Esta fase permite identificar brechas de conocimiento y definir las áreas y que temas requieren actualización. Se realiza un análisis de los requerimientos específicos de cada dependencia, y estas a su vez informan las necesidades de reinducción al área de Posiciones de la Dirección Administrativa para que agregue la jornada en cronograma general, lo que permite estructurar las actividades, que se detallan en la figura 34:

Figura 34

Fase 1. Diagnóstico de las necesidades



Nota. La figura representa la Fase 1 Diagnóstico de Necesidades como el eje central del proceso, con cuatro elementos clave que permiten identificar brechas de conocimiento y definir áreas de actualización

Los elementos incluyen:

- Aplicación de encuestas, le permite a cada área diseñar y aplicar encuestas dirigidas a los funcionarios, para identificar y medir el nivel de conocimientos de los colaboradores sobre temas específicos. Se analizan los resultados y se identifican las necesidades formativas.
- Entrevistas, se realiza con las direcciones, jefaturas y equipos de trabajo para identificar dificultades, oportunidades de mejora y aspectos que requieren actualización. Se recopila información cualitativa que complemente los resultados de las encuestas y facilite definir las temáticas.
- Evaluaciones diagnósticas, se aplican pruebas o actividades específicas para delimitar las líneas base de formación, permitiendo identificar de manera objetiva las temáticas que requieren actualización. Estos resultados orientan la organización de una jornada de reinducción.
- Capacitadores y metodología, se eligen los instructores internos o externos que impartirán las capacitaciones. Se define el tiempo requerido para cada jornada

de reinducción y se establecen los temas y la metodología adecuada para garantizar la participación de los funcionarios de modo que sea efectiva.

La fase 2, 3 y 4, se consideran fases condicionales debido a que su ejecución es flexible y opcional, se aplica en casos específicos teniendo como base los resultados de la fase 1.

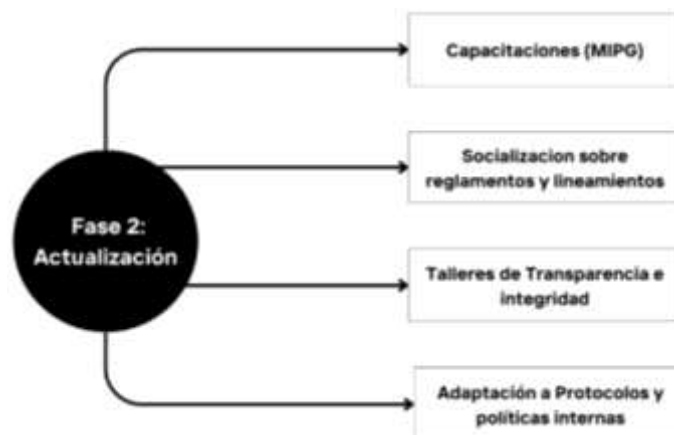
Fase 2. Actualización

En esta fase condicional se relacionan las necesidades detectadas en la fase 1, corresponde a la actualización de temas específicos que están alineados con la cultura organizacional como los valores institucionales, sobre la normatividad vigente y los procesos internos esenciales para el desempeño dentro del Concejo de Bogotá.

El objetivo es garantizar que todos los funcionarios comprendan y apliquen los temas a los principios organizacionales, en la figura 35 se muestra cómo se realiza el ciclo de actualización de esta fase.

Figura 35

Ciclo de Actualización en la Fase 2



Nota. El esquema enfatiza la importancia de la actualización continua como estrategia para fortalecer la cultura organizacional y el desempeño de los funcionarios.

Los componentes temáticos del módulo se relacionan con las actividades de capacitaciones especializadas sobre el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG),

socialización de reglamentos internos y lineamientos de control. Talleres sobre transparencia, integridad y compromiso institucional. Actividades de adaptación a nuevos protocolos y políticas organizacionales.

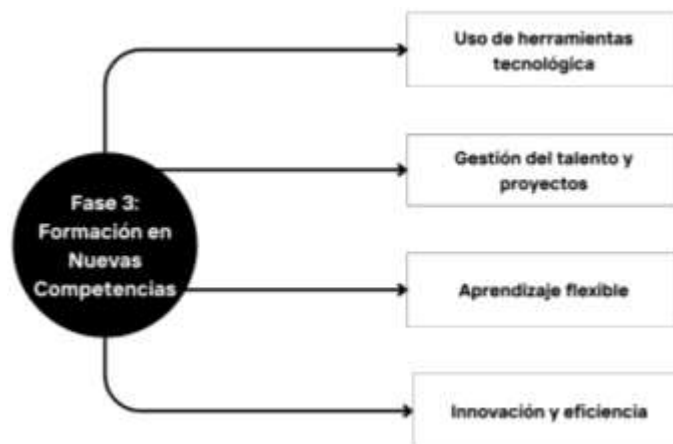
Fase 3. Formación en Nuevas Competencias

Fase condicional relacionada con el cumplimiento de los objetivos de fortalecimiento en el desempeño de los funcionarios, esta fase está orientada al desarrollo de competencias específicas alineadas con los cambios organizacionales y el uso de herramientas actualizadas, esta fase se relaciona directamente con el PIC de la Corporación. La figura muestra como a través de diversos elementos de formación flexibles, se busca mejorar la eficiencia, la innovación y la adaptación a los nuevos desafíos dentro del entorno laboral.

Figura 36

Elementos de la fase 3

Nota. La figura entre la Fase 3: Competencias y sus clave: Uso de tecnológicas, Gestión del Aprendizaje flexible e eficiencia. Cada uno de representa una línea de al desarrollo integral de asegurando su cambios organizacionales cultura de mejora



ilustra la relación Formación en Nuevas cuatro componentes herramientas talento y proyectos, Innovación y estos elementos acción que contribuye los funcionarios, adaptación a los y promoviendo una continua.

A través de módulos de aprendizajes flexibles se incluyen los siguientes componentes y actividades:

- Uso de herramientas tecnológicas: Capacitaciones en nuevas tecnologías y sistemas institucionales.

- Gestión del talento y proyectos: Desarrollo de habilidades en gestión del talento humano y administración de proyectos.
- Programas de aprendizaje flexible mediante la implementación de módulos virtuales y herramientas interactivas.
- Innovación y eficiencia a través de talleres prácticos sobre innovación y eficiencia en la gestión pública.

Fase 4. Mentoría y Acompañamiento

Esta fase, aunque opcional y garantiza el seguimiento a los funcionarios en proceso de reinducción, asegurando la aplicación efectiva de los conocimientos adquiridos. La orientación está a cargo de las áreas que realizan el diagnóstico y solicitan la reinducción, quienes apoyan a los servidores públicos en la implementación de sus aprendizajes. Los componentes de esta fase y sus actividades son:

- Asesoría con mentores: Seguimiento individualizado con expertos en cada área objeto de capacitación.
- Tutorías grupales: Resolución de dudas y socialización de buenas prácticas.
- Acompañamiento: Sesiones de retroalimentación de los temas actualizados.
- Creación de redes de apoyo, permiten el fortalecimiento de la integración organizacional.

Fase 5. Evaluación y Retroalimentación

Esta última fase del modelo de reinducción se centra en la medición de impacto y la retroalimentación del proceso. Busca garantizar la aplicabilidad de los conocimientos adquiridos y mejorar futuras ediciones del tema y del modelo de reinducción. Los componentes y actividades se observan en la figura 37, mostrando un proceso de control continuo en función del análisis del impacto de la reinducción y de las necesidades organizacionales.

Figura 37

Elementos fase 5



Nota. La figura muestra la Fase 5: Evaluación y Retroalimentación como se conecta con cinco elementos clave: Pruebas de conocimiento, Encuestas de satisfacción, Evaluación del desempeño post-reinducción, Ajuste del contenido y metodología e Informes de gestión. Estos componentes permiten analizar el impacto del proceso formativo y garantizar su mejora continua.

Elementos clave de la fase 5:

- Pruebas de conocimiento: Aplicación de pruebas de conocimiento para medir el aprendizaje adquirido.
- Encuestas de satisfacción: Evaluación de la metodología y pertinencia de los temas tratados.
- Evaluación del desempeño post-reinducción: Seguimiento de los indicadores.
- Ajuste del contenido y metodología: Mejora continua basada en resultados obtenidos.
- Informes de gestión: Corresponde a la actualización de indicadores y evidencias de cada reinducción.

Guía estructurada del procedimiento de reinducción.

Con el fin de evaluar la efectividad de la Reinducción y actualización, se establece un marco metodológico que permite garantizar la adecuada adaptación de los funcionarios a los cambios institucionales. La Tabla 31 presenta de manera estructurada las etapas clave del

modelo de reinducción, abordando desde el diagnóstico de necesidades hasta la evaluación de impacto. Su objetivo es proporcionar un esquema claro que facilite la aplicación efectiva del modelo en todas las áreas de la organización.

Tabla 31

Fases del Modelo de Reinducción

Fase	Descripción	Metodología Aplicada	Responsables
1. Diagnóstico de Necesidades	Evaluación de las brechas de conocimiento y necesidades de actualización, de acuerdo a las necesidades reportadas por las áreas	Uso de encuestas y entrevistas para determinar áreas críticas de actualización.	Jefes de Direcciones, oficinas y subdirecciones
2. Actualización en Cultura Organizacional	Reforzar valores, normativas y procesos internos.	Capacitación en temas clave del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG).	Dirección de Talento humano, PIC
3. Formación en Nuevas Competencias	Capacitación en nuevas herramientas, procesos y habilidades organizacionales.	Uso de módulos virtuales con flexibilidad de acceso.	Dirección de Talento humano, PIC
4. Mentoría y Acompañamiento	Seguimiento por parte de las áreas que realizan la actualización.	Fomento de la proyección a futuro y alineación estratégica.	Jefes de Direcciones, oficinas y subdirecciones y líderes de procesos
5. Evaluación y Retroalimentación	Medición del impacto de la reinducción y ajustes al proceso según los resultados.	Evaluación de aprendizaje y certificación de la reinducción.	Dirección de Talento humano, PIC

Nota. La Tabla 20 sintetiza las fases del Modelo de Reinducción, proporcionando una metodología clara para la actualización continua de los funcionarios del Concejo de Bogotá. Su aplicación permite fortalecer la cultura organizacional y asegurar la adaptabilidad de los colaboradores a los cambios institucionales.

Este modelo permite estructurar el proceso de reinducción de manera eficiente, garantizando que las áreas de la organización sean responsables de definir los temas específicos y convocar a los facilitadores adecuados. A través de una planificación logística adecuada y una metodología flexible, se logra una actualización constante del talento humano, contribuyendo al fortalecimiento institucional y al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El éxito de estos modelos radica en la combinación de sesiones virtuales y presenciales, el seguimiento continuo a los procesos de capacitación y la incorporación de contenidos innovadores. No obstante, persisten limitantes como la falta de obligatoriedad en la reinducción, la escasa motivación de los funcionarios y la baja colaboración de los jefes directos, lo que representa una oportunidad para rediseñar estrategias que fomenten una mayor participación y compromiso en estos procesos.

El modelo de reinducción responde a estas relaciones mediante fases diseñadas específicamente para atender las brechas de conocimiento, reforzar competencias críticas y fomentar la proyección institucional. Esta metodología asegura que cada acción del modelo se sustente en datos reales, con una lógica interna que optimiza la eficacia de la actualización funcional y fortalece la retención del talento humano en el Concejo de Bogotá.

Fase	Descripción	Metodología Aplicada	Responsables
1. Diagnóstico de Necesidades	Evaluación de las brechas de conocimiento y necesidades de actualización, de acuerdo a las necesidades reportadas por las áreas	Uso de encuestas y entrevistas para determinar áreas críticas de actualización.	Jefes de Direcciones, oficinas y subdirecciones
2. Actualización en Cultura Organizacional	Reforzar valores, normativas y procesos internos.	Capacitación en temas clave del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG).	Dirección de Talento humano, PIC
3. Formación en Nuevas Competencias	Capacitación en nuevas herramientas, procesos y habilidades organizacionales.	Uso de módulos virtuales con flexibilidad de acceso.	Dirección de Talento humano, PIC
4. Mentoría y Acompañamiento	Seguimiento por parte de las áreas que realizan la actualización.	Fomento de la proyección a futuro y alineación estratégica.	Jefes de Direcciones, oficinas y subdirecciones y líderes de procesos
5. Evaluación y Retroalimentación	Medición del impacto de la reinducción y ajustes al proceso según los resultados.	Evaluación de aprendizaje y certificación de la reinducción.	Dirección de Talento humano, PIC

Para realizar el respectivo seguimiento de las fases para el modelo de Inducción y de reinducción se sugiere incorporar indicadores cuantitativos como cualitativos, como corresponde a un enfoque de evaluación integral, que se aplicará al final de la ejecución de cada modelo.

Tabla 32

Indicadores de evaluación por fase del modelo de inducción y reinducción

Fase	Indicador	Tipo	Fórmula o método de cálculo
Fase 1: Pre-inducción	% de asistencia a la pre-inducción	Cuantitativo	$(\text{Número de asistentes} / \text{Número de convocados}) \times 100$
	Documentos entregados correctamente	Cuantitativo	Conteo directo de formularios/documentos completos
	Nivel de satisfacción con la información inicial	Cualitativo	Promedio de respuestas Likert en encuesta (escala 1 a 5)
	Opiniones sobre utilidad del material recibido	Cualitativo	Análisis de contenido de preguntas abiertas (agrupación por temas)
Fase 2: Inducción general	% de cumplimiento del cronograma	Cuantitativo	$(\text{Número de sesiones realizadas} / \text{Número de sesiones programadas}) \times 100$
	Módulos completados	Cuantitativo	Número total de módulos completados por los participantes
	Satisfacción con la capacitación general	Cualitativo	Promedio de respuesta en ítem de evaluación (escala Likert)
Fase 3: Inducción específica	% de cobertura por área	Cuantitativo	$(\text{N}^\circ \text{ funcionarios capacitados por área} / \text{Total de funcionarios por área}) \times 100$
	Tiempo promedio de adaptación al rol	Cuantitativo	Suma de días de adaptación / Número de funcionarios evaluados
	Nivel de comprensión del rol	Cualitativo	Promedio de autoevaluación o test corto de comprensión
	Retroalimentación del jefe inmediato	Cualitativo	Evaluación escrita + escala Likert (formato híbrido)
Fase 4: Mentoría y seguimiento	Número de tutores asignados	Cuantitativo	Conteo de funcionarios con mentor designado
	Nº de sesiones de acompañamiento	Cuantitativo	Conteo de reuniones registradas entre mentor y funcionario
	Percepción del apoyo recibido	Cualitativo	Promedio en ítem "Mi mentor me ha facilitado la integración" (escala 1 a 5)
	Impacto del acompañamiento	Cualitativo	Síntesis de testimonios/encuesta abierta (análisis cualitativo)
Fase 5: Evaluación intermedia	% de formularios completados	Cuantitativo	$(\text{Formularios recibidos} / \text{Formularios esperados}) \times 100$
	Ajustes realizados a partir de la retroalimentación	Cuantitativo	Conteo de acciones de mejora implementadas
	Satisfacción intermedia con el proceso	Cualitativo	Media de respuestas Likert en evaluación de proceso (escala 1 a 5)
Fase 6: Cierre y retroalimentación	% de encuestas aplicadas	Cuantitativo	$(\text{Encuestas aplicadas} / \text{Total de funcionarios que completaron el proceso}) \times 100$
	% de funcionarios que se sienten preparados	Cuantitativo	$(\text{N}^\circ \text{ de respuestas afirmativas} / \text{Total de respuestas}) \times 100$
	Valoración general del proceso	Cualitativo	Promedio general de satisfacción en ítem global (escala 1 a 5)
	Opinión sobre fortalecimiento institucional	Cualitativo	Síntesis de respuestas abiertas sobre percepción del proceso y sugerencias de mejora

Fuente propia adaptado de los indicadores institucionales existentes, OP (2024)

Plan de Intervención para el modelo de Inducción y Reinducción del Concejo de Bogotá

D.C.

La socialización organizacional es un proceso esencial para la integración de los nuevos funcionarios dentro de las instituciones públicas, pues facilita la transmisión de la cultura, los valores y las normativas organizacionales (Taormina & Wong, 2020). En el caso del Concejo de Bogotá, se ha identificado la necesidad de estructurar un modelo de inducción y reinducción, que optimice la integración de los nuevos servidores públicos y garantice una transferencia efectiva del conocimiento. Este plan de intervención véase la figura 38, se fundamenta en los tres ejes estratégicos mencionados en la propuesta de los modelos:

1. Optimización de procesos, mediante la incorporación de modelos de digitalización de las actividades de inducción.
2. Gestión del conocimiento, a través de la estructuración y accesibilidad de la información institucional mediante estrategias documentales y mentorías.
3. Estrategias digitales, que permitan mejorar la experiencia de los funcionarios a través del uso de plataformas interactivas y metodologías innovadoras para facilitar el aprendizaje.

Estos ejes están alineados con los principios del Modelo de Socialización Organizacional de Taormina, el cual enfatiza cuatro dimensiones clave para la integración del talento humano en una institución: entrenamiento, comprensión organizacional, apoyo de los compañeros y perspectivas de futuro (Gao, 2021 & Taormina).

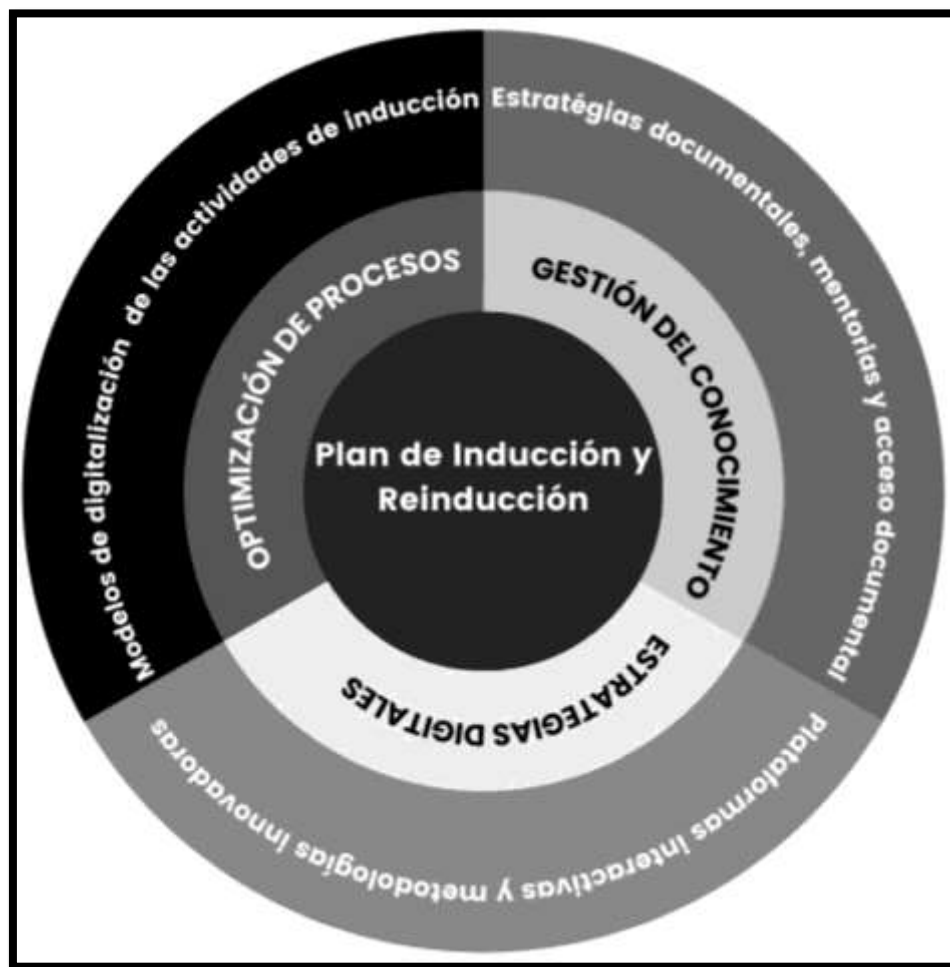
Asimismo, para garantizar una transición efectiva hacia el nuevo modelo, se incorpora una estrategia de comunicación organizacional, fundamentada en metodologías de gestión del conocimiento, resiliencia organizacional y reducción de la resistencia al cambio (Montoya Agudelo, 2023). Este plan responde a los lineamientos estratégicos del Concejo de Bogotá y

busca modernizar la gestión del talento humano mediante la implementación de herramientas tecnológicas y modelos de referencia actualizados, como los utilizados por la DIAN y el DASC (Sáenz, 2022). Promoviendo un modelo de aprendizaje continuo y eficiente que contribuye al fortalecimiento institucional.

Figura 38

Plan de intervención Inducción y Reinducción

Nota. figura muestra esquema de círculos concéntricos ilustra la organización plan, resaltando sus ejes estratégicos en segunda capa. nivel más interno representa el propósito central, seguido las áreas de intervención y, capa más externa, las acciones clave consolidan el desarrollo del



La un que del tres la El por en la que plan.

Objetivos del Plan de Intervención:

Objetivo General

Implementar un modelo optimizado de inducción y reinducción para los funcionarios del Concejo de Bogotá, basado en la digitalización, la gestión del conocimiento y la comunicación organizacional, con el fin de fortalecer la identidad institucional y mejorar la eficiencia en la integración del personal.

Objetivos Específicos

- Optimizar los procesos de inducción y reinducción mediante la digitalización y automatización de tareas clave.
- Implementar un modelo de gestión del conocimiento, asegurando la documentación, transferencia y accesibilidad de la información para los nuevos funcionarios.
- Desarrollar estrategias digitales para mejorar la accesibilidad y efectividad del proceso de inducción, incorporando plataformas interactivas y metodologías innovadoras.
- Diseñar una estrategia de comunicación efectiva, que minimice la resistencia al cambio, socialice el nuevo modelo de inducción y fomente la resiliencia organizacional.
- Evaluar el impacto de la formación en el desempeño laboral mediante indicadores de seguimiento y medición de resultados.

Estrategia de Implementación

La estrategia de implementación se estructura en cinco componentes fundamentales: optimización del proceso de inducción, gestión del conocimiento, estrategias digitales, estrategia de comunicación y aplicación del Modelo de Socialización Organizacional de Taormina.

A continuación, se presenta un esquema detallado de las principales actividades que conforman el plan de intervención para la implementación del modelo de inducción y reinducción del Concejo de Bogotá D.C. Este cuadro operacional permite visualizar de manera clara las etapas del proceso, las actividades específicas a ejecutar, los responsables asignados institucionalmente y los recursos estimados requeridos para su puesta en marcha.

Tabla 33

Cuadro operativo por componentes del plan

Etapas	Actividad	Responsable	Recursos / Presupuesto
Desarrollo de plataforma e-learning	Programación de módulos SCORM	Dirección Administrativa y la Oficina de Comunicaciones y protocolo	\$80.000.000
Producción de contenidos	Grabación y edición de videos	Dirección de talento humano y la oficina de Comunicaciones	\$16.000.000
Capacitación inicial	Talleres para mentores	Dirección de talento humano, oficina de Bienestar que tiene a cargo el PIC	\$30.000.000

Nota. Este cuadro tiene como propósito garantizar la viabilidad práctica del plan, facilitando su implementación a través de una planeación operativa clara. La incorporación de responsables institucionales y estimaciones presupuestales por componente permite una ejecución ordenada, seguimiento efectivo y control del avance de las acciones propuestas.

Articulación del Plan con el Diagnóstico Institucional

Con el fin de asegurar que el plan de intervención propuesto responda de forma concreta a las necesidades reales del Concejo de Bogotá, se presenta a continuación una correspondencia explícita entre las brechas identificadas en el diagnóstico institucional y las acciones correctivas diseñadas en las fases del modelo de inducción y reinducción. Esta articulación se basa en las dimensiones del Modelo de Socialización Organizacional de Taormina (OSI), y en los resultados cuantitativos y cualitativos del análisis institucional (2024).

Tabla 34

Articulación entre brechas diagnósticas, dimensiones OSI, fases del modelo y acciones correctivas

Brecha Identificada	Dimensión OSI Relacionada	Fase del Modelo	Acciones Correctivas Específicas
Baja cobertura del proceso de inducción	Entrenamiento / Proyección	Inducción General (Fase 2)	- Plataforma LMS con acceso asincrónico

		Actualización (Reinducción F2)	- Inclusión de contenidos para todas las modalidades de vinculación (virtual/presencial) - Módulos SCORM para autogestión - Biblioteca digital estructurada - Hoja de ruta de aprendizaje institucional
Dispersión de la información	Comprensión / Apoyo	Pre-inducción (Fase 1) Diagnóstico de necesidades (Reinducción F1)	- Chatbots y FAQ institucionales para resolver dudas frecuentes - Checklists digitales por fase - Manual operativo institucional
Falta de estandarización de procedimientos	Comprensión / Entrenamiento	Seguimiento y cierre (Fase 6) Evaluación (Reinducción F5)	- Tablero Power BI para seguimiento técnico del proceso - Asignación formal de tutores por área
Débil mentoría y apoyo entre pares	Apoyo / Comprensión	Mentoría y seguimiento (Fase 4) Acompañamiento (Reinducción F4)	- Red institucional de mentores - Registro y evaluación de sesiones de acompañamiento
Falta de proyección profesional e incentivos	Proyección / Apoyo	Seguimiento y cierre (Fase 6) Formación en competencias (Reinducción F3)	- Rutas de desarrollo profesional - Planes de carrera y retroalimentación individual - Capacitaciones en liderazgo e innovación

Nota. La tabla presenta una articulación clara entre las brechas identificadas en el diagnóstico institucional y las acciones correctivas planteadas en las fases del modelo de inducción y reinducción. Esta correspondencia permite evidenciar que el plan responde de forma concreta y operativa a las necesidades reales del Concejo de Bogotá, garantizando su aplicabilidad y pertinencia.

Esta estructura evidencia que cada una de las brechas críticas identificadas (baja cobertura, dispersión informativa, falta de estandarización, debilidad de mentoría, y falta de proyección) está resuelta mediante acciones específicas y fases operativas del modelo propuesto. La alineación directa con las dimensiones del Modelo OSI fortalece el enfoque técnico y científico del plan, y asegura su impacto en la integración efectiva del personal vinculado al Concejo de Bogotá.

Optimización del Proceso de Inducción

La modernización de los procesos de inducción y para cada una de sus fases es fundamental para mejorar la eficiencia organizacional y reducir los tiempos de adaptación del personal (Naiditch, 2024). Se propone la implementación de un protocolo digitalizado de inducción, que garantice la estandarización de la información clave y facilite la integración de los nuevos funcionarios, como son:

- Desarrollo de una plataforma e-learning (LMS como Moodle o Blackboard) con módulos de inducción estructurados.
- Creación de módulos interactivos sobre cultura organizacional, normativas y procedimientos administrativos.
- Uso de checklists digitales en Google Workspace o Microsoft SharePoint para hacer seguimiento de cada etapa del proceso.
- Implementación de un tablero de control con Power BI para monitoreo de indicadores.

Gestión del Conocimiento en la Inducción

Se propone la creación de una Base de Conocimiento Institucional, con acceso a manuales, normativas y materiales de formación organizados bajo criterios de usabilidad y accesibilidad.

- Biblioteca digital con contenido estructurado por áreas temáticas, actualizaciones de los procesos y procedimientos de la red interna y la intranet de la Corporación.
- Implementación de un sistema de Gestión del Aprendizaje, espacio en la página web institucional, donde se encuentre el aula virtual (LMS, Learning Management System) donde se encuentren diversos materiales de capacitación. En el contexto de la inducción y reinducción de servidores públicos, esta plataforma permite estructurar cursos, gestionar contenido educativo y hacer seguimiento del proceso de aprendizaje.
- Programa de mentoría digital, se crea un directorio de temas y funcionarios experimentados en cada tema donde guíen a los nuevos colaboradores en su proceso de adaptación, esta actividad está a cargo de los líderes de las áreas.

Facilita la interacción personalizada a través del correo institucional mediante reuniones virtuales, llamadas o chat.

Estrategias Digitales para la Inducción

Las estrategias digitales en la gestión del talento humano han demostrado ser herramientas efectivas para mejorar la accesibilidad y flexibilidad en los procesos de inducción (Sani et al., 2023). En el Concejo de Bogotá, la implementación de una plataforma de inducción digital permitirá mejorar la experiencia de aprendizaje y reducir las barreras en la integración de los nuevos funcionarios.

El desarrollo de estrategias digitales incluirá:

- Plataforma e-learning con módulos interactivos de formación y contenido audiovisual. Cursos en Formato SCORM compatibles con los ambientes existentes.
- Simulaciones virtuales y estudios de caso, que permitan a los funcionarios familiarizarse con los procesos institucionales, a través de videos interactivos y videos informativos.
- Evaluaciones automatizadas en Google Forms o LMS para medir la comprensión y seguimiento de los contenidos de la inducción.

Estrategia de Comunicación Organizacional

Se diseñará una estrategia de comunicación efectiva para garantizar la socialización del nuevo modelo de inducción y reinducción, con la finalidad de reducir la resistencia al cambio. La implementación de esta campaña interna de socialización del modelo se realizará a través del siguiente plan.

1. Objetivo del plan de comunicación

Asegurar una adecuada difusión, apropiación y ejecución del modelo de inducción y reinducción en el Concejo de Bogotá, fortaleciendo la identidad institucional, generando sentido de pertenencia y alineando a los nuevos funcionarios con la cultura organizacional.

2. Públicos objetivo

Tabla 35

Públicos objetivo

Público	Descripción
Funcionarios nuevos	Principal beneficiario del plan de inducción
Funcionarios actuales	Receptores de reinducción o replicadores de cultura
Directivos y líderes de área	Responsables del acompañamiento y gestión de cultura
Talento humano (Dirección Administrativa y Financiera)	Responsables de implementación
Mesa Directiva	Toma de decisiones y visibilizarían institucional
Comunidad externa (opcional)	Visibilización del compromiso institucional con el desarrollo humano

3. Canales de comunicación

Tabla 36 *Canales de Comunicación*

Canal	Objetivo
Correo institucional	Difusión formal del plan y convocatorias
Intranet del Concejo	Publicación de recursos, cronograma y material audiovisual
Sesiones presenciales/virtuales	Inducción sincrónica, foros de participación
Cartelera físicas	Visibilidad del proceso en puntos estratégicos
Videos institucionales	Sensibilización y motivación
Redes internas (grupos de Teams o WhatsApp por áreas)	Recordatorios, feedback, comunicación ágil

4. Estrategias de implementación

- Lanzamiento oficial: Evento simbólico con intervención de los directivos y del personal responsable del procedimiento para la presentación del nuevo modelo.
- Campaña visual interna: Infografías, banners y mensajes en pantallas que refuercen la identidad institucional.

- Ruedas de socialización por área: Espacios cortos con líderes y equipos para resolver dudas y reforzar el compromiso.
- Boletín mensual del Talento Humano: Avances, testimonios y tips de integración.
- Encuestas de retroalimentación al finalizar la inducción para medir percepción y recoger mejoras.

5. Cronograma sugerido para el plan de comunicaciones

Tabla 37

Cronograma plan de comunicaciones

Actividad	Fecha	Responsable
Aprobación interna del Plan	Junio 01	Dirección Administrativa
Diseño y validación de piezas comunicativas	Junio - Julio 2025	Equipo técnico de Talento Humano + Comunicaciones
Lanzamiento oficial	Julio 25	Mesa Directiva
Inicio de inducciones con nuevo modelo	Julio-25	Dirección Administrativa
Evaluación y mejora del proceso	Trimestral	Comité de Talento

6. Indicadores del plan de comunicaciones para el año 2025

Tabla 38

Indicadores con Metas a Mediano Plazo

Indicador	Fórmula	Meta 2025
Nivel de satisfacción con la comunicación del proceso	$(\text{Respuestas positivas} / \text{Total de respuestas}) * 100$	≥90%
Participación en las sesiones de inducción y reinducción	$(\text{Asistentes a la inducción} / \text{Total convocados}) * 100$	≥85%
Número de visualizaciones de los contenidos digitales (intranet/videos)	Total de visualizaciones mensuales	Número de visitas por mes (ajustable al número de posesionados * mes)
Retroalimentación positiva en encuestas de percepción de cultura organizacional	$(\text{Respuestas positivas} / \text{Total de encuestas}) * 100$	≥80%

7. Costos del plan de comunicaciones

Este plan busca garantizar una implementación efectiva de la estrategia de comunicación, asegurando la difusión adecuada del modelo de inducción y reinducción en el Concejo de Bogotá.

Tabla 39

Plan de Costos

Concepto	Descripción	Costo Estimado (COP)
Diseño de piezas comunicativas	Infografías, banners, boletines internos y material audiovisual	\$0 (Realizado por el área de posesiones)
Evento de lanzamiento	Evento virtual a través de correo institucional e intranet	\$3.000.000
Plataforma de comunicación interna	Mantenimiento y actualización de la intranet	\$4.000.000
Producción de videos institucionales	Edición, grabación y producción de contenido audiovisual	\$6.000.000
Material virtual	Creación y distribución de contenido digital	\$0 (Realizado por el personal adscrito a posesiones)
Capacitación de personal clave	Talleres para líderes y gestores de cultura organizacional	\$7.000.000
Encuestas y análisis de impacto	Desarrollo de encuestas digitales y análisis de resultados	\$2.000.000
Otros imprevistos	Gastos adicionales de ejecución	\$2.000.000
Total estimado		\$24.000.000

Aplicación del Modelo de Socialización Organizacional de Taormina

El Modelo de Socialización Organizacional de Taormina proporciona un marco

conceptual para estructurar el proceso de inducción dentro del Concejo de Bogotá, a través de sus cuatro dimensiones fundamentales:

- Entrenamiento: Desarrollo de un programa de formación estructurado en LMS.
- Creación de contenido digital en formato de microlearning para un aprendizaje flexible.
- Comprensión: Diseño de una hoja de ruta de aprendizaje que guíe el proceso de adaptación de los nuevos funcionarios. Implementación de herramientas digitales como chatbots o FAQs para acceso rápido a información clave.
- Apoyo de los Compañeros: Establecimiento de un programa de mentoría con sesiones en la plataforma Webex. Creación de una red de contacto a través de los correos institucionales para fomentar la interacción entre los funcionarios.

Indicadores de Seguimiento y Evaluación

Para evaluar la efectividad del Plan de Intervención del Modelo de Inducción y Reinducción del Concejo de Bogotá, se han proponen una serie de indicadores que permitirán medir el impacto de la implementación del modelo, la eficiencia de los procesos y el nivel de integración de los nuevos funcionarios. A continuación, se presenta en la tabla que detalla los principales indicadores de seguimiento y evaluación, su descripción, la meta esperada y las plataformas o herramientas que se utilizarán para su medición.

Tabla 40

Tabla de Indicadores de Seguimiento y Evaluación

Indicador	Descripción	Fórmula	Meta	Plataformas / Herramientas
Tiempo de adaptación	Reducción del tiempo promedio de inducción	$(\text{Tiempo promedio inicial} - \text{Tiempo actual} / \text{Tiempo promedio inicial}) * 100$	-30%	Sistema de Gestión Documental (SGD), Power BI
Satisfacción del proceso	Encuestas a nuevos funcionarios sobre la efectividad del programa	$(\text{Respuestas positivas} / \text{Total de respuestas}) * 100$	80% de satisfacción	Microsoft Forms, Herramientas de Google, Teams, Webex
Accesibilidad a la información	Evaluación del acceso a la Base de Conocimiento	$(\text{Consultas resueltas} / \text{Total de consultas}) * 100$	90% de consultas resueltas	Biblioteca Digital Institucional, LMS Moodle, Microsoft Forms
Interacción digital	Uso de la plataforma e-learning y finalización de módulos	$(\text{Usuarios que completaron módulos} / \text{Total de usuarios inscritos}) * 100$	90% de participación	Plataforma e-learning Moodle, Google Analytics, Evaluaciones LMS
Impacto en el desempeño laboral	Evaluación del impacto en la productividad y retención del personal	$(\text{Empleados que cumplen metas} / \text{Total de empleados evaluados}) * 100$	85% de cumplimiento de metas	Sistema de Evaluación de Desempeño (EDL), Power BI

Nota. Cada uno de estos indicadores se medirá a través de herramientas digitales que permitan la recopilación y análisis de datos en tiempo real. La implementación de plataformas como Moodle, Microsoft Forms y Power BI facilitará la generación de reportes y la toma de decisiones basada en evidencia.

El seguimiento y evaluación del Modelo de Inducción y Reinducción es fundamental para garantizar su efectividad y mejora continua. A través de estos indicadores, el Concejo de Bogotá podrá optimizar los procesos de integración de los nuevos funcionarios, mejorar su experiencia de aprendizaje y fortalecer la cultura organizacional. La implementación de

herramientas digitales permitirá una gestión más eficiente, asegurando que el modelo de inducción y reinducción cumpla con los objetivos estratégicos de la entidad.

Mecanismo de Retroalimentación y Ajuste del Plan

Para garantizar la sostenibilidad y mejora continua del modelo, se implementará un sistema estructurado de revisión periódica, con base en los resultados obtenidos por los indicadores. Las actividades clave son:

- Revisión trimestral de los indicadores de desempeño por parte del Comité de Talento Humano y el reporte a la Oficina Asesora de Planeación.
- Ajustes iterativos a los contenidos, estrategias y canales, según hallazgos de las encuestas de satisfacción y desempeño.
- Encuestas cualitativas aplicadas a los funcionarios recién vinculados, con preguntas abiertas sobre utilidad, accesibilidad y calidad del proceso.
- Actualización anual del plan, con base en las evaluaciones acumuladas y las recomendaciones de las dependencias responsables.

Este sistema asegura que el modelo de inducción y reinducción sea dinámico, adaptable a los cambios organizacionales y centrado en la mejora continua de la experiencia institucional de los funcionarios.

Asignación Institucional de Responsabilidades

Los principales responsables del cumplimiento institucional, es la Mesa Directiva y en cabeza de la implementación de los modelos la Dirección de Talento Humano como dependencia autónoma, el modelo propuesto establece una asignación funcional de responsabilidades entre las áreas existentes, de acuerdo con su rol misional:

- Dirección de Talento humano: Coordinación general del modelo, articulación interdependencias y liderazgo en la implementación estratégica.

- Oficina de Posesiones: Ejecución directa del proceso de inducción y reinducción, así como seguimiento operativo y logístico.
- Dirección Financiera: Control y ejecución presupuestal del plan, así como seguimiento a la inversión de recursos.
- Oficina de Comunicaciones y protocolo y Oficina de Tecnología: A cargo de la ejecución de los contratos que correspondan al diseño de piezas comunicativas, gestión de campañas internas y acompañamiento en actividades de socialización institucional. Soporte técnico, administración del LMS institucional y desarrollo de herramientas digitales para el seguimiento del proceso.
- Áreas líderes (dependencias funcionales): Implementación del programa de mentoría, acompañamiento a los nuevos funcionarios y evaluación de la integración al equipo.

Análisis de Viabilidad Económica del Modelo de Inducción y Reinducción

En el marco de la propuesta del modelo integral de inducción y reinducción para el [Concejo de Bogotá D.C.], se desarrolló una estimación de costos que permite proyectar los recursos necesarios para su implementación. Este análisis considera los componentes estratégicos, formativos y tecnológicos del modelo, distribuidos en diez etapas funcionales.

De acuerdo con el diseño metodológico del plan, algunas actividades serán ejecutadas directamente por funcionarios de planta, específicamente los adscritos al área de [Gestión Humana] y a la [Oficina de Posesiones]. Por tanto, los costos asociados a las siguientes etapas se estiman en cero (COP \$0):

Etapas 0: Diseño del Manual Operativo y Lineamientos

Etapas 4: Implementación del Programa de Mentoría

Etapas 6: Fase Piloto (pruebas controladas)

Etapa 7: Monitoreo y Evaluación (indicadores y ajustes)

Estas acciones se integrarán dentro de las funciones misionales de los equipos responsables, lo cual contribuye significativamente a la optimización presupuestal del proyecto. El cuadro de inversión queda de la siguiente manera:

Tabla 41

Tabla de Inversión para la implementación del Modelo de Inducción y Reinducción

Etapa	Componente	Descripción	Costo Estimado
0	Diseño del Manual Operativo y Lineamientos	Consultoría y redacción del documento técnico con cronograma y guías	0
1	Desarrollo de Plataforma Digital Institucional	Diseño y programación de una plataforma con accesibilidad institucional	80,000,000
2	Producción de Contenido Audiovisual e Interactivo	Elaboración de videos, animaciones, manuales digitales y cápsulas interactivas	16,000,000
3	Formación y Capacitación Inicial del Personal Encargado	Sesiones presenciales o virtuales con certificación	30,000,000
4	Implementación del Programa de Mentoría	Diseño, implementación y seguimiento del programa entre mentores y nuevos funcionarios	0
5	Adquisición o Actualización de Recursos Tecnológicos	Compra de licencias, equipos o software según diagnóstico	40,000,000
6	Fase Piloto (pruebas controladas)	Aplicación inicial a un grupo reducido de funcionarios y validación	0
7	Monitoreo y Evaluación (indicadores y ajustes)	Sistema de métricas, encuestas de satisfacción, informes periódicos	0
8	Campaña de Comunicación Interna y Sensibilización	Material visual, boletines internos, eventos de lanzamiento	24,000,000
9	Gestión del Cambio y Soporte Continuo	Acompañamiento post implementación y ajustes iterativos	10,000,000
10	TOTAL DE INVERSIÓN ESTIMADA		200,000,000

Este enfoque no solo favorece la sostenibilidad económica del modelo, sino que también promueve el liderazgo institucional interno y el compromiso de los equipos con la mejora continua del proceso de integración funcional (Gutiérrez-García et al., 2023; Dufour et al., 2021).

Escenarios presupuestales alternativos

Dado que los recursos disponibles pueden variar, se plantean tres escenarios presupuestales ajustables, que permiten mantener la operatividad del modelo con distintos niveles de inversión:

Tabla 42

Escenarios presupuestales ajustables

Escenario	Descripción	Costo Total Estimado
Completo	Implementación integral de las 10 etapas funcionales	\$200.000.000
Escalable	Implementación gradual por fases; uso de plataformas LMS gratuitas	\$120.000.000
Mínimo viable	Solo contenidos base y mentoría presencial sin plataforma tecnológica propia	\$60.000.000

Nota. La existencia de escenarios alternativos permite una mayor flexibilidad institucional frente a restricciones presupuestales y garantiza la adaptabilidad del plan a diferentes contextos financieros.

Así, se concluye que la implementación del modelo propuesto es financieramente viable y puede ser ejecutada progresivamente dentro de las capacidades del [Concejo de Bogotá D.C.], sin comprometer su operatividad ni requerir asignaciones extraordinarias del presupuesto institucional.

Conclusiones

El estudio realizado permite concluir que un modelo de inducción y reinducción efectivo, como estrategia de fortalecimiento de la identidad institucional, debe estar compuesto por fases progresivas y articuladas que promuevan la integración del funcionario desde su ingreso y a lo largo de su permanencia en la organización. A partir del análisis conceptual y el estudio de modelos nacionales e internacionales, se destaca la importancia de incorporar la orientación institucional, la socialización cultural, la capacitación funcional, la integración y el acompañamiento continuo junto con la retroalimentación sistemática (Taormina, 2022; Fernández & Balbín, 2022).

A partir de los objetivos se concluye que el primer objetivo específico consistía en analizar el estado actual del proceso de inducción y reinducción del Concejo de Bogotá, lo cual se logró mediante una triangulación metodológica entre instrumentos cuantitativos, entrevistas cualitativas y análisis documental. El diagnóstico evidenció que, si bien existe una estructura operativa de inducción, esta presenta debilidades críticas en cobertura, estandarización, mentoría y continuidad formativa, en línea con hallazgos de investigaciones previas en el sector público colombiano (González & Pérez, 2021; Navarro & Paredes, 2021).

El segundo objetivo, enfocado en diseñar un modelo de inducción y reinducción alineado con los hallazgos diagnósticos y el Modelo OSI de Taormina, se cumplió mediante la estructuración de un modelo con seis fases operativas, cada una con actividades específicas y articuladas con las dimensiones teóricas de entrenamiento, comprensión, apoyo y proyección futura (Taormina & Wong, 2020). El modelo combina componentes presenciales, virtuales y asincrónicos, lo que responde tanto a la alta rotación institucional como a la diversidad contractual del Concejo.

El tercer objetivo buscaba formular un plan de intervención integral y ejecutable, el cual fue desarrollado con acciones concretas, responsables institucionales y estimaciones presupuestales detalladas. Este plan se articula con las brechas identificadas en el diagnóstico y cumple con criterios de viabilidad operativa y seguimiento técnico, tal como se propone en modelos de gestión del cambio institucional (Naiditch, 2024).

El impacto organizacional que se espera al implementar el modelo propuesto tiene el potencial de transformar los procesos de incorporación del personal en el Concejo, al garantizar una socialización organizacional coherente, inclusiva y basada en evidencia. Al estructurar rutas formativas diferenciadas, incorporar mentoría formal y establecer mecanismos de retroalimentación continua, el modelo favorece la integración funcional de los servidores públicos, el fortalecimiento del sentido de pertenencia y la retención del conocimiento organizacional (Molina & Herrera, 2022).

En cuanto a las limitaciones del estudio una reflexión crítica permite fortalecer su validez. En primer lugar, aunque se aplicaron instrumentos a una muestra significativa, el tamaño y diversidad de la población (UAN y planta) pudo generar niveles de representación desiguales, afectando la generalización de algunos resultados (Vega & Hernández, 2022). En segundo lugar, la capacidad de implementación del modelo puede verse limitada por factores institucionales, como la recién creada Dirección de Talento Humano que aunque con la implementación del rediseño institucional del año 2025 aun no es completamente operativa ya que es necesario realizar los ajustes de los procesos, procedimientos, políticas y otros aspectos técnicos, la alta rotación de personal político y las restricciones presupuestales propias del ciclo fiscal del Concejo de Bogotá (Concejo de Bogotá, 2025).

El modelo propuesto se diseñó bajo un enfoque de mejora continua, con indicadores de seguimiento, fases escalables y alternativas presupuestales. La sostenibilidad dependerá de

tres factores clave: (1) la institucionalización del modelo mediante resolución interna; (2) la consolidación efectiva de una Dirección de Talento Humano, como fue proyectado en el Acuerdo 977 de 2025; y (3) el fortalecimiento de la cultura de evaluación en el Concejo. La inclusión de plataformas de gestión del conocimiento y aprendizaje virtual facilita su adaptabilidad tecnológica, garantizando su continuidad aun en contextos de cambio político-administrativo (Sani et al., 2023).

Más allá de su aplicabilidad local, el modelo desarrollado tiene un alto potencial de ser replicado en otras corporaciones públicas, debido a que está fundamentado en referentes normativos nacionales (DAFP, 2025), alineado con los ODS y adaptable a estructuras organizativas mixtas como las de los Concejos Municipales. En este sentido, el modelo no solo es una herramienta técnica, sino un instrumento de gobernanza institucional que puede ser integrado a las estrategias de profesionalización del servicio civil y fortalecimiento de capacidades del Estado (Chiavenato, 2021; Shariatnejad & Mehdikhani, 2024).

Recomendaciones

Como resultado del estudio, se proponen un conjunto de recomendaciones jerarquizadas que orientan la implementación, sostenibilidad y replicabilidad del modelo de inducción y reinducción diseñado para el Concejo de Bogotá D.C. En primer lugar, se recomienda como medida prioritaria de carácter estratégico que el modelo sea formalizado e institucionalizado, que le otorgue legitimidad jurídica y asegure su integración dentro del marco de la política de gestión del talento humano. Esta recomendación debe ser liderada por la Dirección de Talento Humano y la Mesa Directiva, en tanto instancias competentes para emitir normativa interna y direccionar el fortalecimiento organizacional (DAFP, 2023; Concejo de Bogotá D.C., 2025).

En segundo lugar, se sugiere la elaboración y adopción de un manual operativo, estructurado con base en las seis fases del modelo, donde se definan los roles, tiempos, recursos, responsables y herramientas asociadas a cada etapa. Esta herramienta debe ser desarrollada por la Dirección de Talento Humano, en articulación con la Oficina de Posiciones y Planeación, permitiendo estandarizar procedimientos y facilitar su ejecución práctica. Tal como lo establece Vega y Hernández (2022), la estandarización técnica mediante instrumentos operativos favorece la institucionalización de procesos en entornos organizacionales fragmentados.

En respuesta a las debilidades identificadas en la dimensión de “apoyo de compañeros” del modelo OSI ($r = 0.79$), se recomienda el diseño e implementación de un programa formal de mentoría institucional, con criterios definidos de selección, capacitación y evaluación de mentores, acompañado de un protocolo de acompañamiento estructurado. Esta acción debe ser coordinada por la Dirección de Talento Humano y ejecutada por las áreas líderes funcionales, y representa una estrategia clave para fortalecer la socialización organizacional y

reducir la percepción de aislamiento de los nuevos funcionarios (Taormina & Wong, 2020; Shariatnejad & Mehdikhani, 2024).

Desde el componente tecnológico, se sugiere desarrollar una plataforma digital institucional de formación, basada en un sistema LMS (por ejemplo, Moodle), que aloje los contenidos de inducción y reinducción en formatos multimedia, incluyendo videos, guías, módulos SCORM, autoevaluaciones y repositorios normativos. Esta recomendación debe ser liderada por la Oficina de Tecnología, con apoyo de la Oficina de Comunicaciones y Protocolo, asegurando la usabilidad y accesibilidad de la plataforma. Según Sani, Rodríguez y Vélez (2023), el uso de herramientas digitales en entornos públicos mejora la cobertura formativa, la trazabilidad del aprendizaje y la satisfacción de los usuarios.

Para garantizar la aplicabilidad gradual del modelo, se propone una fase piloto de implementación en una muestra representativa de unidades administrativas, que permita recoger retroalimentación, validar tiempos y ajustar contenidos. Esta fase, recomendada como acción de corto plazo, debe ser coordinada por la Oficina de Planeación, en articulación con Talento Humano, siguiendo principios de evaluación formativa y mejora continua (Montoya Agudelo, 2023). Paralelamente, se debe establecer un sistema de indicadores de evaluación, tanto cuantitativos (tiempo de adaptación, tasas de permanencia, cumplimiento de fases) como cualitativos (percepción de comprensión, utilidad del modelo, nivel de integración), alineados con los ejes del MIPG (DAFP, 2025).

Reconociendo las restricciones presupuestales y organizativas del Concejo, se recomienda definir tres escenarios de implementación presupuestal alternativos: (i) un escenario completo con recursos asignados para mentoría, plataforma y contenidos digitales propios; (ii) un escenario escalable con uso de plataformas gratuitas y mentoría rotativa; y (iii) un escenario mínimo viable centrado en contenidos base y acompañamiento presencial. Esta

planificación debe ser asumida por la Dirección Financiera, en coordinación con la Dirección Administrativa y la Dirección de Talento humano, como estrategia de sostenibilidad en el marco fiscal institucional (Bryson, 2020).

En el mediano plazo, se propone fortalecer la cultura organizacional mediante acciones simbólicas y rituales institucionales, tales como actos de bienvenida, entrega de insignias, campañas de sentido de pertenencia y construcción de narrativas identitarias. Estas prácticas deben ser lideradas por la Dirección de Talento Humano y la Oficina de Comunicaciones, y responden a las dimensiones de “comprensión” y “proyección” del Modelo OSI, donde se evidenciaron percepciones débiles sobre las oportunidades de crecimiento institucional ($r = 0.87$). Como lo señala Hernández et al. (2021), una cultura organizacional fuerte no se impone, se cultiva mediante experiencias significativas y coherentes con los valores institucionales.

Finalmente, como proyección transformacional, se plantea que el modelo propuesto sea considerado como un modelo replicable en otras entidades del Distrito Capital, dada su estructura modular, su base empírica y su alineación con principios de gobernanza pública. Esta recomendación implica su difusión mediante el DASC, la Función Pública y otras instituciones distritales, con el fin de fortalecer el servicio civil y consolidar procesos de socialización organizacional en todo el sector público local (Chiavenato, 2021; González & Pérez, 2021).

En conjunto, estas recomendaciones integran criterios técnicos, organizacionales y estratégicos, y buscan garantizar que el modelo no solo sea viable, sino que se convierta en una herramienta estructural de gestión institucional, alineada con los desafíos actuales de la administración pública distrital.

Referencias

- Bakar, M. S. A., Ismail, A., & Hassan, R. (2022). The effect of onboarding practices on organizational commitment and retention. *Asian Journal of Management Studies*, 15(1), 55–68.
- Bernal, C. A. (2020). *Metodología de la investigación para administración y economía* (5.ª ed.). Pearson Educación.
- Bryson, J. M. (2020). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (5.ª ed.). John Wiley & Sons.
- Burns, J. (2021). The rise of AI in onboarding: Enhancing the employee experience. *Human Resource Management Review*, 31(3), 100–113.
- Busco, C., & Scapens, R. W. (2020). Knowledge management and learning in public organizations. *Management Accounting Research*, 49(3), 1–12.
- Calderón, M., Ramírez, L., & Pacheco, J. (2020). Impacto de la socialización en el compromiso organizacional: Un análisis del engagement laboral. *Revista de Psicología Organizacional*, 15(2), 45–59.
- [Concejo de Bogotá D.C.]. (2022). Acuerdo 856 de 2022, por el cual se modifica el Acuerdo 492 de 2012 y se dictan otras disposiciones.
<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=126231>
- [Concejo de Bogotá D.C.]. (2023). *Planta de personal del Concejo de Bogotá*. Concejo de Bogotá D.C.
- [Concejo de Bogotá D.C.]. (2024). *Estructura y funciones organizacionales del Concejo de Bogotá D.C*. Concejo de Bogotá D.C.
- Chiavenato, I. (2022). *Comportamiento Organizacional*. McGraw-Hill Interamericana.
<https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=20753>

Chuquimia, A. M. P. (2023). Estrategias de gestión del cambio en las organizaciones. *Talento-Revista de Administración*, 5(8), 01-14.

<https://revistatalento.org/index.php/talento/article/view/1488>.

[Deloitte Insights]. (2023). Nuevos fundamentos para un mundo sin fronteras: Tendencias globales de capital humano 2023. <https://www2.deloitte.com>

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2025). Guía de inducción y reinducción (Versión 5). <https://www1.funcionpublica.gov.co/documents/34645357/34703294/guia-induccion-reinduccion-v5.pdf/3d8226a7-fad3-4880-9073-cf08ad8462f6>

[DIAN – Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales]. (2020). Evaluación de desempeño en periodo de prueba. <https://www.dian.gov.co>

[DIAN – Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales]. (2023). Procedimiento PR-TAH-0097: Inducción a servidores públicos y entrenamiento en el puesto de trabajo. <https://www.dian.gov.co>

[DIAN – Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales]. (2024a). Abecé de ingreso a la DIAN. <https://www.dian.gov.co>

[DIAN – Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales]. (2024b). Acta de gestión de inducción y reinducción 2022–2024. Dirección de Gestión del Talento Humano.

[DIAN – Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales]. (2024c). Normativa sobre inducción y reinducción en la DIAN. Dirección de Gestión del Talento Humano.

[DIAN – Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales]. (2025). Informe de gestión DIAN 2025. <https://www.dian.gov.co>

Dufour, L., Maoret, M., & Montani, F. (2020). Supervisor trust and newcomer socialization. *Journal of Organizational Behavior*, 41(5), 567–584.

Fernández, M. G., & Balbín, K. A. (2022). *Fortaleciendo la integridad en el sector público: entrevista a Eloy Munive*. 35–54.

<https://revista.enap.edu.pe/index.php/ss/article/download/86/85>.

Gardner, W. L., Fischer, D., & Hunt, J. G. (2023). Socialization and organizational commitment. *Journal of Organizational Psychology*, 20(1), 85–102.

Godinho, T., Reis, I. P., Carvalho, R., & Martinho, F. (2023). Onboarding handbook: An indispensable tool for onboarding processes. *Administrative sciences*, 13(3).

<https://www.mdpi.com/2076-3387/13/3/79>

González, A., & Martínez, P. (2022). Estrategias de inducción y reinducción en el sector público colombiano: Un enfoque hacia la transformación digital. *Gestión y Desarrollo*, 28(1), 85–102.

Gorostiaga, A., Balluerka, N., & Rodríguez-López, B. (2022). El ajuste persona-organización y su impacto en la retención del talento. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 38(1), 45–56.

Gutiérrez-García, J., López, D., & Pérez, M. (2023). Gestión del talento humano en la era digital: Tendencias y desafíos en la administración pública. *Revista Iberoamericana de Gestión*, 19(3), 34–50.

Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, L. P. (2022). *Metodología de la investigación* (7.ª ed.). McGraw-Hill.

Inga-Aguagallo, C. F. (2023). La importancia de la socialización organizacional y su impacto en la productividad. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 45–67.

Jones, G. R., & George, J. M. (2019). *Administración contemporánea* (9.ª ed.). McGraw-Hill.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2020). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business Review Press.

- Kuh, G. D., & Whitt, E. J. (2020). *The invisible tapestry: Culture in American colleges and universities*. Jossey-Bass.
- Kuok, A. C. H., & Taormina, R. J. (2022). A positivist approach to work engagement: Moderating effects of perceived organizational support. *Dynamic relationships management journal*, 11(1). <https://doi.org/10.17708/drmj.2021.v11n01a04>
- Lee, S., & Jacobs, R. (2024). Employee socialization and training effectiveness. *Human Resource Development International*, 27(1), 18–38.
- López, D., & Pérez, M. (2023). Transformación digital y gestión del talento en Colombia: Nuevos retos para la administración pública. *Estudios en Administración Pública*, 21(2), 15–38.
- Mintzberg, H. (2021). *Managing the strategy process: Concepts, context, and cases*. Pearson Education.
- Pacheco, T., Silva, S., & Costa, P. (2020). Desarrollo organizacional y reinducción: Estrategias para el cambio efectivo. *Revista de Administración Contemporánea*, 24(4), 345–362.
- Pukkeeree, P., Na-Nan, K., & Wongsuwan, N. (2020). Effect of attainment value and positive thinking as moderators of employee engagement and innovative work behaviour. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3), 69. <https://doi.org/10.3390/joitmc6030069>
- Rodríguez, C., Herrera, S., & Sánchez, F. (2021). Adaptación organizacional en tiempos de crisis: El rol de la reinducción en la gestión del cambio. *Revista Latinoamericana de Recursos Humanos*, 17(1), 205–225.
- Sani, A., López, R., & García, C. (2023). Programas de inducción digital en el sector público: Innovación en la bienvenida institucional. *Revista de Innovación Pública*, 18(2), 55–74.
- Taormina, R. J. (2022). Organizational socialization: A multidomain, continuous process model. *International Journal of Selection and Assessment*, 30(1), 29–43.

Ulrich, D., & Grochowski, J. (2024). Organizational realities: Managing change and human capital. Harvard Business Review Press.

Anexos

Anexo 1 Información General del Proyecto

Programa de maestría:	MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MBA
Información del estudiante 1	Nombre: Guiovanna Sirley Reita Clavijo Cédula de Ciudadanía: 22.798.361 Correo institucional: greitac98361@universidadean.edu.co Teléfonos de contacto: 3167872182 Correo electrónico alternativo: gsreita@concejobogota.gov.co
Información del estudiante 2	Nombre: Aaron Javier Lozano Espino Cédula de Ciudadanía: C.E. 7.515.105 Correo institucional: alozano58467@universidadean.edu.co Teléfonos de contacto: 3132473585 Correo electrónico alternativo: aaronlozanoespino@gmail.com
Grupo de investigación:	Grupo de Gerencia en las Grandes, Mediana y Pequeñas Empresas G3PYMES
Línea de investigación:	Liderazgo organizacional.
Empresa: Nombre, sector, datos de contacto.	Concejo de Bogotá D.C., sector público. Teléfono: 6012088210 ext 8221 https://concejodebogota.gov.co
Título tentativo del proyecto:	Fortaleciendo la Identidad Institucional: Propuesta de Plan de Inducción para funcionarios del Concejo de Bogotá D.C.

Anexo 2 Carta Aval



Bogotá D.C., 26 de febrero de 2024

Señores
UNIVERSIDAD EAN
Phd. Martha Cecilia Jaimes Castañeda
Tutor del Módulo: Seminario Investigación - Trabajo dirigido
Bogotá D.C.

Asunto: Carta aval de anteproyecto y proyecto de grado

Reciba un cordial saludo,

En atención a la solicitud realizada a esta dirección por la funcionaria Guiovanna Sirley Reita Clavijo, estudiante de la Universidad Ean, me permito informarle que el Concejo de Bogotá D.C., ha autorizado la realización y brinda apoyo para el desarrollo de la investigación que se realice para el proyecto de grado en la modalidad trabajo dirigido de la siguiente manera:

1. DATOS DE LOS ESTUDIANTES:

Aarón Javier Lozano Espino C.E. 7.515.105
Guiovanna Sirley Reita Clavijo C.C. 22.798.361

2. PROGRAMA - INSTITUCIÓN EDUCATIVA:

Maestría en Administración de Empresas MBA, Universidad EAN

3. ANTEPROYECTO Y PROYECTO DE GRADO:

Título o tema tentativo: Actualización y diseño del plan de Inducción del Concejo de Bogotá D.C.

Atentamente,

DIANA MARCELA JARAMILLO MONTOYA
Directora Administrativa

Elaboró: Giovanna Reita C.
Profesional Universitario 219-02 (E) *ck*



Anexo 3 Ficha técnica

Aspecto	Descripción
Fecha de aplicación de la encuesta	Junio - agosto de 2024
Cobertura	Bogotá D.C.
Grupo Objetivo	Hombres y mujeres entre 20 y 61 años, posesionados en 2024
Técnica de muestreo	Cuestionarios, encuestas
Cargos de las personas encuestadas	Asesor, profesional, técnico operativo, auxiliar administrativo, conductor, secretarios, auxiliar de servicios generales
Población	293
Muestra	106
Técnica de Recolección de datos	Encuesta electrónica y entrevistas

Anexo 4 Instrumento diagnóstico

**Inventario de Socialización Organizacional (OSI)
Desarrollado por Robert J. Taormina**

Apreciado funcionario, le agradecemos leer y responder las siguientes afirmaciones marcando "X" en la casilla que corresponde.

	Afirmaciones	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		1	2	3	4	5
1	Considero muy beneficioso recibir un programa de entrenamiento formal al ingresar en la organización.					
2	Estoy satisfecho/a con que todos los miembros de nuevo ingreso sean sometidos a las mismas experiencias de aprendizaje.					
3	La formación recibida me ha ofrecido un completo conocimiento de las habilidades necesarias para mi trabajo.					
4	Estoy satisfecho/a con el tipo de formación recibida en la organización.					
5	Mis jefes me han brindado una excelente guía e instrucción.					
6	Tengo clara la forma de hacer las cosas en la organización.					
7	Conozco perfectamente mi papel dentro de la organización.					
8	Las estrategias de actuación en la organización son muy explícitas.					
9	Los objetivos de la organización son bien conocidos por todos los miembros de nuevo ingreso.					
10	Creo conocer muy bien cómo funciona la organización.					
11	Los otros miembros de la organización me han ayudado a comprender las exigencias de mi trabajo.					
12	He recibido orientación y consejos de otros compañeros más experimentados.					
13	Casi todos los miembros de la organización me han dado apoyo personal y moral.					
14	Los compañeros de este y otros proyectos me han ayudado mucho para adaptarme a la organización.					
15	Las relaciones interpersonales son muy buenas dentro de la organización.					
16	Puedo saber cómo se desarrollará mi futura carrera profesional dentro de esta organización.					
17	Los peldaños en la escala profesional están claramente establecidos.					
18	Puedo prever fácilmente mis posibilidades de ascenso dentro de la organización.					
19	Me gustaría seguir trabajando en esta organización muchos años.					
20	Generalmente sé con antelación cuando voy a recibir una nueva actividad o tarea					

Fuente: Calderón-Mafud, J. L., Pando-Moreno, M., Preciado-Serrano, Ma. de L., & Colunga-Rodríguez, C. (2020).

Anexo 4 Validación de expertos AIKEN, Experto Docente EAN 1

VALIDACIÓN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN - V DE AIKEN

Fortaleciendo la Identidad Institucional: Propuesta de Plan de Inducción para Funcionarios del Concejo de Bogotá D.C.

Nombre del Evaluador: Martha Cecilia Jaimes Castañeda Rol del evaluador: Docente Seminario de investigación Fecha de aplicación: 21/05/24

INSTRUCCIONES: Para validar el instrumento de diagnóstico requerido en el presente estudio, se han identificado una serie de variables y un grupo preguntas que las describen. Califique cada una de las preguntas formuladas siendo **1** totalmente de acuerdo y **0** totalmente en desacuerdo, en relación a su grado de claridad, pertinencia y relevancia. Por favor tenga en cuenta las siguientes definiciones:

Claridad: la pregunta está correctamente redactada y es fácil de comprender por el evaluador.

Pertinencia: la pregunta permite medir con precisión la variable identificada.

Relevancia: se evidencia un enfoque teórico adecuado en la redacción de la pregunta.

A. Capacitación		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	La gestión del conocimiento está considerada como un factor diferenciador para la empresa y por consiguiente se enmarca en su estrategia organizacional	1	1	1	
	2	Estoy satisfecho/a con que todos los miembros de nuevo ingreso sean sometidos a las mismas experiencias de aprendizaje.	1	1	1	
	3	La formación recibida me ha ofrecido un completo conocimiento de las habilidades necesarias para mi trabajo.	1	1	1	
	4	Estoy satisfecho/a con el tipo de formación recibida en la organización.	1	1	1	
	5	Mis jefes me han brindado una excelente guía e instrucción.	1	1	1	
B. Comprensión		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	Tengo clara la forma de hacer las cosas en la organización.	1	1	1	
	2	Conozco perfectamente mi papel dentro de la organización.	1	1	1	
	3	Las estrategias de actuación en la organización son muy explícitas.	1	1	1	
	4	Los objetivos de la organización son bien conocidos por todos los miembros de nuevo ingreso.	1	1	1	
	5	Creo conocer muy bien cómo funciona la organización.	1	1	1	
C. Capacidad de Mentoría		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	Los otros miembros de la organización me han ayudado a comprender las exigencias de mi trabajo.	1	1	1	
	2	He recibido orientación y consejos de otros compañeros más experimentados.	1	1	1	
	3	Casi todos los miembros de la organización me han dado apoyo personal y moral.	1	1	1	
	4	Los compañeros de este y otros proyectos me han ayudado mucho para adaptarme a la organización.	1	1	1	
	5	Las relaciones interpersonales son muy buenas dentro de la organización.	1	1	1	
D. Proyección laboral		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	Puedo saber cómo se desarrollará mi futura carrera profesional dentro de esta organización.	1	1	1	
	2	Los peldaños en la escala profesional están claramente establecidos.	1	1	1	
	3	Puedo prever fácilmente mis posibilidades de ascenso dentro de la organización.	1	1	1	
	4	Me gustaría seguir trabajando en esta organización muchos años.	1	1	1	
	5	Generalmente sé con antelación cuando voy a recibir una nueva actividad o tarea	1	1	1	

Anexo 5 Experto Docente EAN 2

VALIDACIÓN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN - V DE AIKEN

Fortaleciendo la Identidad Institucional: Propuesta de Plan de Inducción para Funcionarios del Concejo de Bogotá D.C

Nombre del Evaluador: Edwin Lozada Franco	Rol del evaluador: Profesor Asociado U Ean	Fecha de aplicación: 24/05/204
-------------------------------------------	--------------------------------------------	--------------------------------

INSTRUCCIONES: Para validar el instrumento de diagnóstico requerido en el presente estudio, se han identificado una serie de variables y un grupo preguntas que las describen. Califique cada una de las preguntas formuladas siendo **1** totalmente de acuerdo y **0** totalmente en desacuerdo, en relación a su grado de claridad, pertinencia y relevancia. Por favor tenga en cuenta las siguientes definiciones:

Claridad: la pregunta está correctamente redactada y es fácil de comprender por el evaluador.

Pertinencia: la pregunta permite medir con precisión la variable identificada.

Relevancia: se evidencia un enfoque teórico adecuado en la redacción de la pregunta.

A. Capacitación		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	La gestión del conocimiento está considerada como un factor diferenciador para la empresa y por consiguiente se enmarca en su estrategia organizacional	1	0	0	¿No veo relación con temas de inducción? Otra cosa, esta pregunta a quién va dirigida?
	2	Estoy satisfecho/a con que todos los miembros de nuevo ingreso sean sometidos a las mismas experiencias de aprendizaje.	1	1	1	
	3	La formación recibida me ha ofrecido un completo conocimiento de las habilidades necesarias para mi trabajo.	1	1	1	
	4	Estoy satisfecho/a con el tipo de formación recibida en la organización.	1	1	1	
	5	Mis jefes me han brindado una excelente guía e instrucción.	0	1	1	Agregar componentes de capacitación a la pregunta
B. Comprensión		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	Tengo clara la forma de hacer las cosas en la organización.	1	1	1	
	2	Conozco perfectamente mi papel dentro de la organización.	1	1	1	
	3	Las estrategias de actuación en la organización son muy explícitas.	1	1	1	
	4	Los objetivos de la organización son bien conocidos por todos los miembros de nuevo ingreso.	1	1	1	
	5	Creo conocer muy bien cómo funciona la organización.	1	0	0	¿En que se diferencia con la #1?
C. Capacidad de Mentoría (ortografía)		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	Los otros miembros de la organización me han ayudado a comprender las exigencias de mi trabajo.	1	1	1	
	2	He recibido orientación y consejos de otros compañeros más experimentados.	1	1	1	
	3	Casi todos los miembros de la organización me han dado apoyo personal y moral.	1	1	1	
	4	Los compañeros de este y otros proyectos me han ayudado mucho para adaptarme a la organización.	1	1	1	
	5	Las relaciones interpersonales son muy buenas dentro de la organización.	1	0	0	No tiene q ver con mentoría
D. Proyección laboral		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	Puedo saber cómo se desarrollará mi futura carrera profesional dentro de esta organización.	1	1	1	
	2	Los peldaños en la escala profesional están claramente establecidos.	1	1	1	
	3	Puedo prever fácilmente mis posibilidades de ascenso dentro de la organización.	1	0	0	Misma anterior
	4	Me gustaría seguir trabajando en esta organización muchos años.	0	0	0	Esta es de satisfacción y no de proyección o crecimiento profesional
	5	Generalmente sé con antelación cuando voy a recibir una nueva actividad o tarea	0	0	0	Ortografía No tiene que ver con proyección o crecimiento profesional

Anexo 6 Experto Docente EAN 3

VALIDACIÓN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN - V DE AIKEN

Fortaleciendo la Identidad Institucional: Propuesta de Plan de Inducción para Funcionarios del Concejo de Bogotá D.C

Nombre del Evaluador: Cesar Nieto-L.	Rol del evaluador: Profesor EAN	Fecha de aplicación: 22/05/24
--------------------------------------	---------------------------------	-------------------------------

INSTRUCCIONES: Para validar el instrumento de diagnóstico requerido en el presente estudio, se han identificado una serie de variables y un grupo preguntas que las describen. Califique cada una de las preguntas formuladas siendo **1** totalmente de acuerdo y **0** totalmente en desacuerdo, en relación a su grado de claridad, pertinencia y relevancia. Por favor tenga en cuenta las siguientes definiciones:

Claridad: la pregunta está correctamente redactada y es fácil de comprender por el evaluador.

Pertinencia: la pregunta permite medir con precisión la variable identificada.

Relevancia: se evidencia un enfoque teórico adecuado en la redacción de la pregunta.

A. Capacitación		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	La gestión del conocimiento está considerada como un factor diferenciador para la empresa y por consiguiente se enmarca en su estrategia organizacional	1	1	1	
	2	Estoy satisfecho/a con que todos los miembros de nuevo ingreso sean sometidos a las mismas experiencias de aprendizaje.	0	0	0	habria que puntualizar qué significa satisfecho
	3	La formación recibida me ha ofrecido un completo conocimiento de las habilidades necesarias para mi trabajo.	1	1	1	
	4	Estoy satisfecho/a con el tipo de formación recibida en la organización.	0	1	1	ajustaria la palabra satisfecho por algo que evidencie si la capacitacion cumplio su proposito.
	5	Mis jefes me han brindado una excelente guía e instrucción.	1	1	1	
B. Comprensión		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	Tengo clara la forma de hacer las cosas en la organización.	1	1	1	
	2	Conozco perfectamente mi papel dentro de la organización.	1	1	1	
	3	Las estrategias de actuación en la organización son muy explícitas.	1	1	1	
	4	Los objetivos de la organización son bien conocidos por todos los miembros de nuevo ingreso.	1	1	1	
	5	Creo conocer muy bien cómo funciona la organización.	0	1	1	revisar la palabra creo.
C. Capacidad de Mentoría		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	Los otros miembros de la organización me han ayudado a comprender las exigencias de mi trabajo.	1	1	1	
	2	He recibido orientación y consejos de otros compañeros más experimentados.	1	1	1	
	3	Casi todos los miembros de la organización me han dado apoyo personal y moral.	1	1	1	
	4	Los compañeros de este y otros proyectos me han ayudado mucho para adaptarme a la organización.	1	1	1	revisar la palabra mucho.
	5	Las relaciones interpersonales son muy buenas dentro de la organización.	1	1	1	
D. Proyección laboral		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	Puedo saber cómo se desarrollará mi futura carrera profesional dentro de esta organización.	0	1	1	
	2	Los peldaños en la escala profesional están claramente establecidos.	1	1	1	
	3	Puedo prever fácilmente mis posibilidades de ascenso dentro de la organización.	1	1	1	
	4	Me gustaría seguir trabajando en esta organización muchos años.	1	1	1	
	5	Generalmente sé con antelación cuando voy a recibir una nueva actividad o tarea	1	1	1	

Anexo 7 Experto de la organización Concejo de Bogotá D.C. 1

VALIDACIÓN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN - V DE AIKEN

Fortaleciendo la Identidad Institucional: Propuesta de Plan de Inducción para Funcionarios del Concejo de Bogotá D.C

Nombre del Evaluador: SOREL VELÁZQUEZ QUINTERO Rol del evaluador: PROFESIONAL ESPECIALIZADO OCI Fecha de aplicación: 23/05/24

INSTRUCCIONES: Para validar el instrumento de diagnóstico requerido en el presente estudio, se han identificado una serie de variables y un grupo preguntas que las describen. Califique cada una de las preguntas formuladas siendo **1** totalmente de acuerdo y **0** totalmente en desacuerdo, en relación a su grado de claridad, pertinencia y relevancia. Por favor tenga en cuenta las siguientes definiciones:

Claridad: la pregunta está correctamente redactada y es fácil de comprender por el evaluador.

Pertinencia: la pregunta permite medir con precisión la variable identificada.

Relevancia: se evidencia un enfoque teórico adecuado en la redacción de la pregunta.

		A. Capacitación	CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
Preguntas	1	La gestión del conocimiento está considerada como un factor diferenciador para la empresa y por consiguiente se enmarca en su estrategia organizacional	1	1	1	
	2	Estoy satisfecho/a con que todos los miembros de nuevo ingreso sean sometidos a las mismas experiencias de aprendizaje.	1	1	1	
	3	La formación recibida me ha ofrecido un completo conocimiento de las habilidades necesarias para mi trabajo.	1	1	1	
	4	Estoy satisfecho/a con el tipo de formación recibida en la organización.	1	1	1	PARA VARIABLES PERTINENCIA Y PERMANENCIA
	5	Mis jefes me han brindado una excelente guía e instrucción.	0	1	0	Aclarar la relevancia en cuanto al actor "jefe"
		B. Comprensión	CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
Preguntas	1	Tengo clara la forma de hacer las cosas en la organización.	1	1	1	
	2	Conozco perfectamente mi papel dentro de la organización.	1	1	1	
	3	Las estrategias de actuación en la organización son muy explícitas.	1	1	1	Reevaluar el uso de la palabra "muy"
	4	Los objetivos de la organización son bien conocidos por todos los miembros de nuevo ingreso.	1	1	1	
	5	Creo conocer muy bien cómo funciona la organización.	1	1	1	Reevaluar el uso de la palabra "muy"
		C. Capacidad de Mentoría	CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
Preguntas	1	Los otros miembros de la organización me han ayudado a comprender las exigencias de mi trabajo.	1	1	1	
	2	He recibido orientación y consejos de otros compañeros más experimentados.	1	1	1	
	3	Casi todos los miembros de la organización me han dado apoyo personal y moral.	1	1	1	
	4	Los compañeros de este y otros proyectos me han ayudado mucho para adaptarme a la organización.	1	1	1	
	5	Las relaciones interpersonales son muy buenas dentro de la organización.	1	1	1	
		D. Proyección laboral	CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones
Preguntas	1	Puedo saber cómo se desarrollará mi futura carrera profesional dentro de esta organización.	1	1	1	
	2	Los peldaños en la escala profesional están claramente establecidos.	1	1	1	
	3	Puedo prever fácilmente mis posibilidades de ascenso dentro de la organización.	1	1	1	
	4	Me gustaría seguir trabajando en esta organización muchos años.	1	1	1	
	5	Generalmente sé con antelación cuando voy a recibir una nueva actividad o tarea	1	1	1	

Anexo 8 Experto de la organización Concejo de Bogotá D.C. 2

VALIDACIÓN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN - V DE AIKEN

Fortaleciendo la Identidad Institucional: Propuesta de Plan de Inducción para Funcionarios del Concejo de Bogotá D.C

Nombre del Evaluador: ORFENIO ESPINOSA RAMIREZ Rol del evaluador: PROFESIONAL UNIVERSITARIO - CONCEJO DE BOGOTÁ D.C. Fecha de aplicación: 21/05/24

INSTRUCCIONES: Para validar el instrumento de diagnóstico requerido en el presente estudio, se han identificado una serie de variables y un grupo preguntas que las describen. Califique cada una de las preguntas formuladas siendo **1** totalmente de acuerdo y **0** totalmente en desacuerdo, en relación a su grado de claridad, pertinencia y relevancia. Por favor tenga en cuenta las siguientes definiciones:

Claridad: la pregunta está correctamente redactada y es fácil de comprender por el evaluador.

Pertinencia: la pregunta permite medir con precisión la variable identificada.

Relevancia: se evidencia un enfoque teórico adecuado en la redacción de la pregunta.

A. Capacitación		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	La gestión del conocimiento está considerada como un factor diferenciador para la empresa y por consiguiente se enmarca en su estrategia organizacional	1	1	1	
	2	Estoy satisfecho/a con que todos los miembros de nuevo ingreso sean sometidos a las mismas experiencias de aprendizaje.	1	1	1	
	3	La formación recibida me ha ofrecido un completo conocimiento de las habilidades necesarias para mi trabajo.	1	1	1	
	4	Estoy satisfecho/a con el tipo de formación recibida en la organización.	1	1	1	
	5	Mis jefes me han brindado una excelente guía e instrucción.	1	1	1	
B. Comprensión		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	Tengo clara la forma de hacer las cosas en la organización.	1	1	1	
	2	Conozco perfectamente mi papel dentro de la organización.	1	1	1	
	3	Las estrategias de actuación en la organización son muy explícitas.	0	1	1	
	4	Los objetivos de la organización son bien conocidos por todos los miembros de nuevo ingreso.	1	1	1	
	5	Creo conocer muy bien cómo funciona la organización.	1	1	1	
C. Capacidad de Mentoría		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	Los otros miembros de la organización me han ayudado a comprender las exigencias de mi trabajo.	1	1	1	
	2	He recibido orientación y consejos de otros compañeros más experimentados.	1	1	1	
	3	Casi todos los miembros de la organización me han dado apoyo personal y moral.	1	1	0	Verificar en que puede ser enriquecedor conocer esta respuesta
	4	Los compañeros de este y otros proyectos me han ayudado mucho para adaptarme a la organización.	1	1	1	
	5	Las relaciones interpersonales son muy buenas dentro de la organización.	1	1	1	
D. Proyección laboral		CLARIDAD	PERTINENCIA	RELEVANCIA	Observaciones	
Preguntas	1	Puedo saber cómo se desarrollará mi futura carrera profesional dentro de esta organización.	1	1	1	
	2	Los peldaños en la escala profesional están claramente establecidos.	1	1	1	
	3	Puedo prever fácilmente mis posibilidades de ascenso dentro de la organización.	1	1	1	
	4	Me gustaría seguir trabajando en esta organización muchos años.	1	1	1	
	5	Generalmente sé con antelación cuando voy a recibir una nueva actividad o tarea	1	1	1	

Anexo 9 Resultados de la Validación de AIKEN

VALIDACIÓN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN - V DE AIKEN							
Fortaleciendo la Identidad Institucional: Propuesta de Plan de Inducción para Funcionarios del Concejo de Bogotá D.C.							
Nombre del Evaluador: Guiovanna Reita Clavijo		Cargo del evaluador: Profesional Universitario 219-02 (e) Concejo de Bogotá			Fecha de aplicación: 25/05/24		

INSTRUCCIONES: Para validar el instrumento de diagnóstico requerido en el presente estudio, se han identificado una serie de variables y un grupo preguntas que las describen. Califique cada una de las preguntas formuladas siendo **1** totalmente de acuerdo y **0** totalmente en desacuerdo, en relación a su grado de claridad, pertinencia y relevancia. Por favor tenga en cuenta las siguientes definiciones:

Claridad: la pregunta está correctamente redactada y es fácil de comprender por el evaluador.

Pertinencia: la pregunta permite medir con precisión la variable identificada.

Relevancia: se evidencia un enfoque teórico adecuado en la redacción de la pregunta.

		A. Capacitación					EVALUADOR1	EVALUADOR2	EVALUADOR3	EVALUADOR4	EVALUADOR5	V DE AIKEN
Preguntas	1	La gestión del conocimiento está considerada como un factor diferenciador para la empresa y por consiguiente se enmarca en su estrategia organizacional	1,00	0,33	1,00	1,00	1,00	0,87				
	2	Estoy satisfecho/a con que todos los miembros de nuevo ingreso sean sometidos a las mismas experiencias de aprendizaje.	1,00	1,00	1,00	1,00	0,00	0,80				
	3	La formación recibida me ha ofrecido un completo conocimiento de las habilidades necesarias para mi trabajo.	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00				
	4	Estoy satisfecho/a con el tipo de formación recibida en la organización.	1,00	1,00	1,00	1,00	0,67	0,93				
	5	Mis jefes me han brindado una excelente guía e instrucción.	1,00	0,67	0,33	1,00	1,00	0,80				
		B. Comprensión					EVALUADOR1	EVALUADOR2	EVALUADOR3	EVALUADOR4	EVALUADOR5	V DE AIKEN
Preguntas	1	Tengo clara la forma de hacer las cosas en la organización.	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00				
	2	Conozco perfectamente mi papel dentro de la organización.	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00				
	3	Las estrategias de actuación en la organización son muy explícitas.	1,00	1,00	1,00	0,67	1,00	0,93				
	4	Los objetivos de la organización son bien conocidos por todos los miembros de nuevo ingreso.	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00				
	5	Creo conocer muy bien cómo funciona la organización.	1,00	0,33	1,00	1,00	0,67	0,80				
		C. Capacidad de Mentoría					EVALUADOR1	EVALUADOR2	EVALUADOR3	EVALUADOR4	EVALUADOR5	V DE AIKEN
Preguntas	1	Los otros miembros de la organización me han ayudado a comprender las exigencias de mi trabajo.	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00				
	2	He recibido orientación y consejos de otros compañeros más experimentados.	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00				
	3	Casi todos los miembros de la organización me han dado apoyo personal y moral.	1,00	1,00	1,00	0,67	1,00	0,93				
	4	Los compañeros de este y otros proyectos me han ayudado mucho para adaptarme a la organización.	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00				
	5	Las relaciones interpersonales son muy buenas dentro de la organización.	1,00	0,33	1,00	1,00	1,00	0,87				
		D. Proyección laboral					EVALUADOR1	EVALUADOR2	EVALUADOR3	EVALUADOR4	EVALUADOR5	V DE AIKEN
Preguntas	1	Puedo saber cómo se desarrollará mi futura carrera profesional dentro de esta organización.	1,00	1,00	1,00	1,00	0,67	0,93				
	2	Los peldaños en la escala profesional están claramente establecidos.	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00				
	3	Puedo prever fácilmente mis posibilidades de ascenso dentro de la organización.	1,00	0,33	1,00	1,00	1,00	0,87				
	4	Me gustaría seguir trabajando en esta organización muchos años.	1,00	0,00	1,00	1,00	1,00	0,80				
	5	Generalmente sé con antelación cuando voy a recibir una nueva actividad o tarea	1,00	0,00	1,00	1,00	1,00	0,80				

Anexo 10. Presentación de los procedimientos de Postulación, Nombramiento y Posesión

Link presentación

https://www.canva.com/design/DAF4eLe2lBI/x9pQvd8tFHIYqIm_QF63OA/view?utm_content=DAF4eLe2lBI&utm_campaign=designshare&utm_medium=link2&utm_source=uniquelinks&utm_id=h5af2758e1e