

<div data-bbox="212 134 367 182" data-label="Text"> <p>ANDE</p> </div>	<div data-bbox="545 121 1088 231" data-label="Text"> <p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS MP 09 Gestión de Talento Humano PR 09.03 Gestión de Desarrollo del Personal SPR 09.03.02 Formación y Capacitación del Personal</p> </div>	<div data-bbox="1230 121 1474 231" data-label="Text"> <p>PTH - 16 Actualización: 00 Resolución P/Nº: 51307 Fecha: 01/12/2025</p> </div>
---	--	---

DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

1. OBJETIVO

Establecer el alcance, los conceptos, las condiciones, las disposiciones generales, la normativa aplicada, las responsabilidades, la determinación de insumos, proveedores, productos y clientes, los indicadores y la descripción del procedimiento para relevar, registrar, evaluar y validar las necesidades de formación y capacitación de los funcionarios o empleados públicos (contratados) de la ANDE.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica a todo los funcionarios o empleados públicos (contratados) de ANDE, de todos los planos ocupacionales.

3. CONCEPTOS

- 3.1. **Determinación de Necesidades de Formación y Capacitación:** Actividad por la cual se identifican las brechas de competencias técnicas y actitudinales en el desempeño esperado de los funcionarios o empleados públicos (contratados), con el objetivo de orientar la planificación de acciones formativas, alineadas a los objetivos institucionales.
- 3.2. **Solicitud de Formación o Capacitación:** Instrumento utilizado por las Unidades Administrativas para registrar la identificación de necesidades formación o capacitación de los funcionarios o empleados públicos (contratados) a su cargo, incluyendo los objetivos, fundamentos y personal postulados, a fin de su análisis, evaluación y eventual inclusión en las acciones de formación y capacitación planificadas por el Departamento de Formación y Capacitación (DRH/DFC).
- 3.3. **Acción de Formación o Capacitación:** Conjunto de actividades estructuradas y planificadas, desarrolladas en respuesta a una necesidad identificada mediante la determinación de necesidades de capacitación, con el propósito de fortalecer o desarrollar las competencias técnicas y actitudinales de los funcionarios o empleados públicos (contratados) de la ANDE.
- 3.4. **Informe Técnico:** Documento elaborado por el Departamento de Formación y Capacitación (DRH/DFC), en el cual se analiza la solicitud de formación o capacitación remitida por una Unidad Administrativa, evaluando su pertinencia, alineación con los objetivos institucionales, viabilidad operativa y criterios técnicos establecidos, con el fin de fundamentar su aprobación, ajuste o rechazo.
- 3.5. **Formación:** Proceso sistemático de enseñanza y aprendizaje orientado a dotar de competencias técnicas y actitudinales a los funcionarios o empleados públicos (contratados)

<div data-bbox="186 111 394 212"> ANDE </div> <div data-bbox="186 226 394 247"></div>	<p style="text-align: center;"> MANUAL DE PROCEDIMIENTOS MP 09 Gestión de Talento Humano PR 09.03 Gestión de Desarrollo del Personal SPR 09.03.02 Formación y Capacitación del Personal </p>	<p> PTH - 16 Actualización: 00 Resolución P/Nº: 51307 Fecha: 01/12/2025 </p>
--	---	---

de la ANDE, con el fin de calificarlos para el ejercicio efectivo de una ocupación, cargo o función.

- 3.6. Capacitación:** Proceso sistemático de enseñanza y aprendizaje orientado a la mejora, actualización o especialización de las competencias técnicas y actitudinales de los funcionarios o empleados públicos (contratados) de la ANDE, tendientes a optimizar su desempeño en el puesto de trabajo.
- 3.7. Competencias Técnicas:** Es el conjunto de conocimientos especializados y habilidades prácticas requeridos para la ejecución de las actividades y tareas descriptas en un cargo o función establecidas en el Plan de Cargos, Carreras y Salarios de la ANDE.
- 3.8. Actitud:** Es la predisposición mental y emocional que el personal manifiesta ante situaciones, personas o ideas en el ámbito laboral. Estas predisposiciones influyen en su comportamiento, motivación, compromiso y su desempeño en el puesto de trabajo dentro de la organización.
- 3.9. Postulantes:** Funcionarios o empleados públicos identificados y propuestos por la Unidad Administrativa solicitante como candidatos para participar en una acción de formación o capacitación, conforme con los objetivos establecidos en la solicitud presentada.
- 3.10. Origen de la Necesidad de Formación o Capacitación:** Son las razones o causas que justifican la solicitud de acción de formación o capacitación para los funcionarios o empleados públicos (contratados).
- 3.11. Evaluación de Impacto de la Capacitación:** Procedimiento sistemático destinado a determinar la eficacia de las acciones de formación y capacitación implementadas en respuesta a las solicitudes de formación y capacitación atendidas. Implica medir, mediante indicadores cualitativos y cuantitativos, el nivel de aplicación de los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridos por los participantes, en el puesto de trabajo, y la verificación de la reducción de las brechas de desempeño detectadas.

4. CONDICIONES

- 4.1.** La remisión del formulario “Solicitud de Formación y Capacitación” implicará el compromiso de la Unidad Administrativa solicitante de propiciar las condiciones necesarias que garanticen la participación efectiva de los funcionarios o empleados públicos (contratados) nominados en las acciones de formación y capacitación aprobadas en respuesta a la solicitud presentada.
- 4.2.** Las solicitudes de formación y capacitación podrán ser originadas a propuesta de las Unidades Administrativas, a partir del Nivel Jerárquico “E” o a solicitud del funcionario o empleado público (contratado) a su cargo.

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> ANDE </div>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS MP 09 Gestión de Talento Humano PR 09.03 Gestión de Desarrollo del Personal SPR 09.03.02 Formación y Capacitación del Personal	PTH - 16 Actualización: 00 Resolución P/Nº: 51307 Fecha: 01/12/2025
---	--	--

4.3. Las solicitudes de formación y capacitación deberán enmarcarse en las siguientes justificaciones:

4.3.1. Adecuación al Cargo o Función: Justifica la solicitud de formación o capacitación que necesita el funcionario o empleado público para adquirir las competencias técnicas requeridas por el cargo o función en el cual se encuentra asignado.

4.3.2. Participación en Programas o Proyectos Institucionales: Justifica la solicitud de formación o capacitación que el funcionario o empleado público requiere para su contribución efectiva en programas o proyectos institucionales a los cuales está designado, y que involucran competencias técnicas o actitudinales específicas necesarias para la implementación efectiva de dichos programas o proyectos.

4.3.3. Desarrollo de Potencial: Justifica la solicitud de formación o capacitación que tiene por objetivo desarrollar las competencias técnicas o actitudinales del funcionario o empleado público que ha demostrado un alto rendimiento y posee aptitudes para asumir mayores responsabilidades o roles de liderazgo en el futuro.

4.3.4. Implementación de Nuevas Tecnologías o Procesos: Justifica la solicitud de formación o capacitación cuando la Institución incorpora herramientas, sistemas, metodologías o procedimientos que son novedosos o significativamente diferentes a los anteriormente utilizados, y es necesario adecuar las competencias técnicas o actitudinales del funcionario o empleado público afectado.

4.3.5. Necesidad de Mejora del Desempeño o Resultado de la Evaluación de Desempeño: Justifica la solicitud de formación o capacitación cuando el funcionario o empleado público no logra el rendimiento esperado en el desarrollo de sus actividades y tareas, el alcance de las metas o el cumplimiento de los objetivos propuestos de su Unidad Administrativa, lo cual se ha determinado a través de una evaluación de desempeño formal o informal realizado por su Jefatura inmediata, y en la cual, como resultado del análisis, se indica que la causa sería una brecha en las competencias técnicas o actitudinales del evaluado.

4.3.6. Cumplimiento Normativo o Regulatorio: Justifica la capacitación que surge de la obligación de la Institución al cumplimiento de leyes, normativas, estándares de seguridad, políticas internas o externas, requisitos de certificación, y otros, necesarios para operar dentro del marco legal o ético establecido, minimizando riesgos de sanciones, multas, litigios o daños a la reputación de la Institución.

4.4. Las postulaciones a la acción de formación y capacitación solicitada serán determinadas por la Jefatura de la Unidad Administrativa solicitante, a partir del Nivel Jerárquico “E”.

4.5. La aprobación de las solicitudes de formación y capacitación para su atención a través de las acciones de formación o capacitación, estarán supeditadas al Informe Técnico elaborado por el Departamento de Formación y Capacitación (DRH/DFC).

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> ANDE </div>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS MP 09 Gestión de Talento Humano PR 09.03 Gestión de Desarrollo del Personal SPR 09.03.02 Formación y Capacitación del Personal	PTH - 16 Actualización: 00 Resolución P/Nº: 51307 Fecha: 01/12/2025
---	--	--

5. DISPOSICIONES GENERALES

- 5.1. En los casos en los que la participación en las acciones de formación y capacitación requieran el traslado de los nominados, los gastos de viáticos correrán por cuenta de la Unidad Administrativa solicitante.
- 5.2. El funcionario o empleado público (contratado) podrá participar de acciones de formación y capacitación a nivel nacional más de una vez por año.
- 5.3. Siempre que sea oportuno se deberá complementar la solicitud de formación o capacitación con los anexos establecidos en el formulario correspondiente.
- 5.4. En la selección de postulantes para las acciones de formación o capacitación se le dará prioridad al funcionario o empleado público (contratado) que haya recibido menos capacitación en la materia.
- 5.5. Para determinar la pertinencia de la atención de las solicitudes de formación y capacitación con una acción de formación y capacitación, el Departamento de Formación y Capacitación (DRH/DFC) deberá elaborar un Informe Técnico, teniendo en cuenta la justificativa de la Unidad Administrativa solicitante y otras condiciones como, la disponibilidad de recursos humanos (participantes, instructores, coordinadores), recursos financieros, infraestructura, tecnología y equipamientos necesarios para la ejecución de la mencionada acción y el cumplimiento de las instrucciones específicas para resguardar la vida y la seguridad de las personas.
- 5.6. Para la elaboración del Informe Técnico, el funcionario o empleado público (contratado) responsable del Departamento de Formación y Capacitación (DRH/DFC) recabará los datos necesarios para el análisis, diagnóstico e informe respectivo, pudiendo solicitar más datos, informaciones o la realización de entrevistas al jefe de la Unidad Administrativa solicitante y a los postulantes.
- 5.7. Cuando el Informe Técnico es favorable, el Departamento de Formación y Capacitación (DRH/DFC) determinará la acción de formación o capacitación más adecuada para la atención de las solicitudes recibidas, siendo las posibles acciones las siguientes:
 - 5.7.1. Incluir en el Plan de Capacitación Anual del próximo periodo: La acción de formación o capacitación solicitada será incluida como un evento en el Plan de Formación y Capacitación a ser ejecutado en el periodo siguiente.
 - 5.7.2. Solicitar la autorización a la Presidencia (PR) para la inclusión en el Plan de Capacitación del periodo vigente: Cuando el Informe Técnico determina que la acción de formación y capacitación tiene carácter de urgencia o emergencia, tal que su postergamiento implica un riesgo crítico para la Institución, sus colaboradores o la calidad en la atención al cliente, se sugerirá la inclusión del mismos en el Plan de

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> ANDE </div>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS MP 09 Gestión de Talento Humano PR 09.03 Gestión de Desarrollo del Personal SPR 09.03.02 Formación y Capacitación del Personal	PTH - 16 Actualización: 00 Resolución P/Nº: 51307 Fecha: 01/12/2025
---	--	--

Formación y Capacitación vigente, a través de una solicitud de autorización a la Máxima Autoridad Institucional.

5.7.3. Realizar capacitación en el Puesto de Trabajo - Transferencia de Conocimiento: Esta acción de formación y capacitación permite estructurar las competencias técnicas de un puesto, cargo o función, y planificar la transferencia de conocimientos de forma sistemática del funcionario o empleado público (contratado) que posee las competencias técnicas (mentor) al postulante (mentorado), por medio del desarrollo de actividades y tareas conjuntas en el puesto de trabajo.

5.7.4. Recomendar a la Unidad Administrativa solicitante la gestión de becas: Por este medio se recomienda encaminar la solicitud de formación o capacitación a través del beneficio de becas otorgadas por ANDE conforme con lo establecido en el procedimiento “Gestión de Becas”, de manera a ser desarrollada a través de las distintas instituciones educativas, dentro y fuera del país.

5.7.5. Utilizar convenios interinstitucionales para realizar capacitación: Por este medio se recomienda utilizar las ofertas educativas disponibles a través de los convenios interinstitucionales suscritos entre la ANDE y otras instituciones.

5.7.6. Capacitación por medio de instituciones externas al servicio de la función pública: Por este medio se recomienda la realización de la formación o capacitación solicitada en las instituciones educativas disponibles al servicio del funcionario o empleado público (contratado) de la función pública.

5.8. Una vez ejecutada la acción de formación y capacitación definida para la atención de la solicitud recibida, el Departamento de Formación y Capacitación (DRH/DFC) podrá determinar si dicha acción será objeto de una evaluación del impacto de la capacitación, a fin de realizar un control de eficacia de las mismas.

6. NORMATIVA APLICADA

6.1. Ley que aprueba el Presupuesto General de la Nación del Ejercicio Fiscal vigente y su correspondiente Decreto Reglamentario.

6.2. Ley N° 7445/2025 “De la Función Pública y del Servicio Civil”.

6.3. Política de Gestión del Talento Humano.

7. RESPONSABILIDADES

7.1. Es responsabilidad de las Unidades Administrativas, a partir del Nivel Jerárquico “E”, identificar y documentar las necesidades de formación y capacitación de los funcionarios y empleados públicos (contratados) a su cargo, a efectos del desarrollo de las competencias técnicas y actitudinales de los mismos.

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> ANDE </div>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS MP 09 Gestión de Talento Humano PR 09.03 Gestión de Desarrollo del Personal SPR 09.03.02 Formación y Capacitación del Personal	PTH - 16 Actualización: 00 Resolución P/Nº: 51307 Fecha: 01/12/2025
---	--	--

7.2. Es responsabilidad del Departamento de Formación y Capacitación (DRH/DFC):

7.2.1. Elaborar un Informe Técnico de la solicitud remitida para determinar la pertinencia de la atención de la solicitud de formación y capacitación con una acción de formación y capacitación, a través de la Sección Estudios y Planificación (DRH/DFC1).

7.2.2. Aprobar el Informe Técnico y la acción de formación y capacitación recomendada.

7.2.3. Aclarar el contenido de este procedimiento a las Unidades Administrativas afectadas, revisar periódicamente los términos del mismo y mantenerlos actualizados.

8. DETERMINACIÓN DE INSUMOS, PROVEEDORES, PRODUCTOS Y CLIENTES

INSUMOS	PROVEEDORES	PRODUCTOS	CLIENTES
Formularios “Solicitudes de Formación y Capacitación” completos y firmados Listado de funcionarios o empleados públicos Informe Justificativo	Unidades Administrativas solicitantes	Informes Técnicos aprobados	Funcionarios o empleados públicos de los distintos planos ocupacionales

9. INDICADORES

9.1. Solicitudes de Formación o Capacitación informadas y aprobadas / Solicitudes de Formación y Capacitación recibidas.

9.2. Número total de Informes Técnicos elaborados.

9.3. Acciones de formación y capacitación ejecutadas.

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> ANDE </div>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS MP 09 Gestión de Talento Humano PR 09.03 Gestión de Desarrollo del Personal SPR 09.03.02 Formación y Capacitación del Personal	PTH - 16 Actualización: 00 Resolución P/Nº: 51307 Fecha: 01/12/2025
---	--	--

10. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Nº	Actividades	Tareas	Descripción	Registros Aplicables	Procedimientos Asociados
10.1.	Determinación de necesidades de formación y capacitación	Identificación de necesidades de formación y capacitación	10.1.1. La Unidad Administrativa, a partir del Nivel Jerárquico “E” identifica y documenta las necesidades de formación o capacitación de los funcionarios o empleados públicos (contratados) a su cargo mediante el formulario “Solicitud de Formación y Capacitación”, adjuntando informes justificativos y la nómina de postulantes, suscriben la solicitud y remite, vía jerárquica, al Departamento de Formación y Capacitación (DRH/DFC), a través del Módulo Gestión Documental (OpenText), utilizando el flujo de documentos “Gestión de Memos”.	Formulario “Solicitud de Formación y Capacitación” Mód. Gestion Documental (OpenText)	PDC-08 “Interno y Memorándum”
10.1.	Determinación de necesidades de formación y capacitación	Diagnóstico y análisis de las necesidades de formación y capacitación	10.1.2. El Departamento de Formación y Capacitación (DRH/DFC) recibe el formulario “Solicitud de Formación y Capacitación” y deriva a la Sección Estudios y Planificación (DRH/DFC1) para la elaboración del Informe Técnico correspondiente.	Formulario “Solicitud de Formación y Capacitación” Mód. Gestion Documental (OpenText)	PDC-08 “Interno y Memorándum”

Nº	Actividades	Tareas	Descripción	Registros Aplicables	Procedimientos Asociados
10.1.	Determinación de necesidades de formación y capacitación	Diagnóstico y análisis de las necesidades de formación y capacitación	10.1.3. La Sección Estudios y Planificación (DRH/DFC1) recibe el formulario “Solicitud de Formación y Capacitación”, verifica y determina si la solicitud cumple con las condiciones para ser atendida a través de una Acción de Formación o Capacitación, conforme con las condiciones establecidas en este procedimiento.	Formulario “Solicitud de Formación y Capacitación” Mód. Gestion Documental (OpenText)	PDC-08 “Interno y Memorándum”
10.1.	Determinación de necesidades de formación y capacitación	Diagnóstico y análisis de las necesidades de formación y capacitación	10.1.3.1. En caso que el Informe Técnico no sea favorable, la Sección Estudios y Planificación (DRH/DFC1) comunica a la Unidad Administrativa solicitante.	Formulario “Solicitud de Formación y Capacitación” Mód. Gestion Documental (OpenText)	PDC-08 “Interno y Memorándum”
10.1.	Determinación de necesidades de formación y capacitación	Elaboración de informe de necesidades de formación y capacitación	10.1.3.2. Si el Informe Técnico es favorable, el analista de capacitación determina cual es la acción de formación o capacitación más adecuada para la atención de la solicitud, teniendo en cuenta las distintas opciones conforme lo establecido en este procedimiento.	Formulario “Solicitud de Formación y Capacitación” Mód. Gestion Documental (OpenText)	PDC-08 “Interno y Memorándum”

<div data-bbox="149 110 354 212"> ANDE </div> <div data-bbox="149 224 354 248"></div>	<p style="text-align: center;"> MANUAL DE PROCEDIMIENTOS MP 09 Gestión de Talento Humano PR 09.03 Gestión de Desarrollo del Personal SPR 09.03.02 Formación y Capacitación del Personal </p>	<p> PTH - 16 Actualización: 00 Resolución P/Nº: 51307 Fecha: 01/12/2025 </p>
--	---	---

Nº	Actividades	Tareas	Descripción	Registros Aplicables	Procedimientos Asociados
10.1.	Determinación de necesidades de formación y capacitación	Elaboración de informe de necesidades de formación y capacitación	10.1.4. La Sección Estudios y Planificación (DRH/DFC1) remite el Informe Técnico con la acción de formación y capacitación recomendada para su aprobación al Departamento de Formación y Capacitación (DRH/DFC).	Formulario “Solicitud de Formación y Capacitación” Mód. Gestion Documental (OpenText)	PDC-08 “Interno y Memorándum”
10.1.	Determinación de necesidades de formación y capacitación	Elaboración de informe de necesidades de formación y capacitación	10.1.5. El Departamento de Formación y Capacitación (DRH/DFC) aprueba el Informe Técnico y la acción de formación y capacitación recomendada y remite a la Sección Formación y Capacitación Técnico - Administrativo (DRH/DFC2) o Sección Capacitación Gerencial (DRH/DFC3) responsable para su ejecución.	Formulario “Solicitud de Formación y Capacitación” Mód. Gestion Documental (OpenText)	PDC-08 “Interno y Memorándum”

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS
DP/DOM: GRSS-12069