

ANDE	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
-------------	--	--

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)

	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
---	---	---

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 mejoría, 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 las 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.

	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).

	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

	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.

	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.

ANDE	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	<p>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”.</p>	Formulario “Solicitud de Formación y Capacitación” Mód. Gestión 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	<p>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.</p>	Formulario “Solicitud de Formación y Capacitación” Mód. Gestión Documental (OpenText)	PDC-08 “Interno y Memorándum”

ANDE	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
-------------	--	--

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. Gestión 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. Gestión 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. Gestión Documental (OpenText)	PDC-08 “Interno y Memorándum”

ANDE	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
-------------	--	--

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. Gestión 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. Gestión Documental (OpenText)	PDC-08 “Interno y Memorándum”

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS
DP/DOM: GRSS-12069