

**Análisis del Proceso de Capacitación y Desarrollo Laboral en la Secretaría de
Familia de la Alcaldía de Zipaquirá.**

Andrés Felipe Silva Colmenares

Dania Fernanda Torres Suárez

Yenni Catherine Martin Rodríguez

Yeicy Liliana Velandia Saavedra

Angy Dayeidi Cardona Agudelo

Directora de proyecto

Mirna Luz Borja Bruges

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios (ECACEN)

Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano
2025

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo a nuestras familias, quienes han sido nuestro pilar fundamental durante este proceso académico. Gracias por su paciencia, comprensión y constante apoyo en cada paso de este camino.

A nuestros docentes y tutores, quienes con su orientación y conocimientos han sembrado en nosotros la pasión por aprender y crecer profesionalmente.

Y a nosotros mismos, por la perseverancia, el compromiso y la dedicación que nos han permitido avanzar y cumplir con esta meta.

Agradecimientos

Queremos expresar nuestra más sincera gratitud a todas las personas que hicieron posible el desarrollo de este trabajo. En primer lugar, agradecemos a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) y a la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios (ECACEN) por brindarnos las herramientas académicas necesarias para profundizar en la gerencia del talento humano.

Extendemos un especial agradecimiento a nuestra tutora, Mirna Luz Borja Bruges, por su orientación constante, sus valiosos aportes y su acompañamiento durante este proceso de aprendizaje.

También reconocemos el apoyo y disposición de los funcionarios de la Secretaría de Familia de la Alcaldía de Zipaquirá, quienes nos permitieron acercarnos a la realidad institucional, compartiendo su experiencia y conocimientos para enriquecer el análisis planteado.

Finalmente, a nuestros compañeros de grupo, por su compromiso, responsabilidad y trabajo en equipo. Cada aporte fue clave para la consolidación de este proyecto, que representa no solo un trabajo académico, sino una propuesta con impacto para las empresas.

Resumen

Este trabajo analiza el proceso de capacitación y desarrollo laboral implementado en la Secretaría de Familia de la Alcaldía de Zipaquirá, con el objetivo de identificar sus fortalezas, áreas de mejora y el impacto que tiene en el desempeño del personal. Para ello, se llevaron a cabo una revisión documental, entrevistas y encuestas aplicadas a los empleados, con el fin de evaluar la efectividad de las estrategias de formación existentes.

Los resultados evidencian que, si bien la Secretaría cuenta con programas de capacitación, es necesario reforzar la planificación y el seguimiento para potenciar el desarrollo de competencias y mejorar la calidad del servicio social ofrecido a la comunidad.

Asimismo, se realizó una evaluación detallada de las estrategias y metodologías implementadas para fortalecer las habilidades y competencias del personal, examinando la pertinencia de los programas frente a las necesidades del servicio y su efectividad en la mejora del desempeño laboral. Se identificaron fortalezas como el compromiso institucional, así como oportunidades de mejora relacionadas con la optimización de recursos y la personalización de los procesos formativos.

En conclusión, el estudio destaca que una adecuada planificación y seguimiento de las capacitaciones contribuye significativamente a mejorar la atención a la ciudadanía y a promover el desarrollo profesional de los empleados, resaltando la importancia de continuar fortaleciendo estos procesos para lograr una gestión más eficiente y efectiva en la Secretaría de Familia de Zipaquirá.

Palabras clave: Capacitación laboral, Desarrollo profesional, Gestión pública, Talento humano

Abstract

This study analyzes the training and professional development process implemented at the Family Secretariat of the Zipaquirá Municipality, with the aim of identifying its strengths, areas for improvement, and the impact on staff performance. To achieve this, a documentary review, interviews, and employee surveys were conducted to evaluate the effectiveness of the existing training strategies.

The results show that although the Secretariat has training programs, it is necessary to strengthen their planning and monitoring to enhance skills development and improve the quality of social services provided to the community.

Additionally, a detailed assessment of the strategies and methodologies implemented to strengthen staff competencies was carried out, examining the relevance of the programs to service needs and their effectiveness in improving job performance. Strengths such as institutional commitment were identified, as well as opportunities for improvement related to resource optimization and the customization of training processes.

In conclusion, the study highlights that proper planning and follow-up of training initiatives significantly contribute to improving community services and promoting the professional development of employees, emphasizing the importance of continuously strengthening these processes to achieve more efficient and effective management at the Family Secretariat of Zipaquirá.

Keywords: job training, professional development, public management, human talent, Family Secretariat of Zipaquirá

Tabla de Contenido

Introducción	9
Planteamiento del problema.....	11
Justificación	13
Objetivos.....	15
Objetivo General	15
Objetivos Específicos.....	15
Antecedentes del Problema.....	16
Marco Teórico.....	19
Marco Legal	22
Metodología	26
Resultados.....	31
Conclusiones.....	39
Recomendaciones	41
Referencias Bibliográficas	44
Apéndices.....	47

Lista de Figuras

Figura 1 <i>¿Conoce Usted la Estrategia de Capacitación y Desarrollo Laboral Actualmente implementada en la Secretaría de Familia?</i>	31
Figura 2 <i>¿Ha Participado en Procesos de Capacitación o Formación en los Últimos 12 Meses Dentro de la Secretaría?</i>	32
Figura 3 <i>En Caso de que su Respuesta sea Afirmativa Indique el tipo de Capacitación Recibida</i>	32
Figura 4 <i>En su Experiencia, ¿la Capacitación Recibida Responde a las Competencias y Retos de su Cargo?</i>	33
Figura 5 <i>¿Considera que la Secretaría Prioriza Adecuadamente las Temáticas Deformación Según las Necesidades Reales del Personal?</i>	34
Figura 6 <i>¿Qué Competencias o Habilidades Considera Prioritario Fortalecer a Través de la Capacitación?</i>	35
Figura 7 <i>¿Qué Obstáculos o Barreras ha Identificado para Participar en Procesos de Capacitación?</i>	36
Figura 8 <i>¿Considera Equitativo el Acceso a las Oportunidades de Capacitación para todos los funcionarios?</i>	37
Figura 9 <i>¿Cree que la Capacitación Puede Fortalecer el Trabajo en Equipo y la Colaboración Entre Compañeros?</i>	38

Lista de apéndices

Apéndice A <i>Encuesta: Capacitación y Desarrollo Laboral en la Secretaría de Familia de la Alcaldía de Zipaquirá</i>	47
Apéndice B <i>cronograma: Capacitaciones de la Secretaría de Familia de la Alcaldía de Zipaquirá</i>	48

Introducción

Las constantes transformaciones sociales y demandas crecientes en el contexto actual en el que se caracteriza la ciudadanía, la capacitación y el desarrollo laboral han sido fundamentales para el fortalecimiento del desempeño de las instituciones públicas. En particular, la secretaría de familia que es la encargada de liderar temas y programas de bienestar social, fortalecimiento y conciliación familiar y en especial la protección infantil.

Es esencial contar con un equipo humano altamente calificado para garantizar una atención integral, de calidad y oportuna. La formación continua incide también directamente en la confianza de la comunidad hacia los servicios prestados, impactando significativamente en la efectividad de las intervenciones sociales.

La capacitación permite a los empleados adquirir y fortalecer competencias necesarias para su desempeño laboral. En la Secretaría de Familia, donde se gestionan programas de bienestar social, atención a la infancia, la familia y la comunidad, contar con personal capacitado es fundamental. Esto no solo mejora la calidad del servicio ofrecido, sino que también genera confianza en la población. Por ejemplo, trabajadores capacitados en psicología, trabajo social y mediación familiar están mejor preparados para abordar situaciones complejas y brindar apoyo efectivo a las familias en crisis.

En este caso, el impacto de la capacitación y el desarrollo laboral en la Secretaría de Familia se extiende más allá de la institución. Un personal bien capacitado es capaz de implementar programas más efectivos y responder de manera adecuada a las necesidades de la población.

Este proyecto tiene como finalidad analizar el impacto de la capacitación y el desarrollo laboral en el desempeño de la Secretaría de Familia, una entidad clave en la implementación de

programas de bienestar social, protección infantil y fortalecimiento familiar. A través de este trabajo, los lectores encontrarán un enfoque centrado en la importancia de contar con un equipo humano altamente calificado, así como en los beneficios que la formación continua genera tanto en la calidad del servicio como en la confianza ciudadana. Se abordarán conceptos fundamentales, experiencias institucionales y ejemplos concretos que permitirán comprender cómo la capacitación incide en la efectividad de las intervenciones sociales y en la mejora del vínculo entre la institución y la comunidad.

Planteamiento del problema

A nivel municipal se debe fortalecer el desempeño institucional y la calidad del servicio prestado a la comunidad. Como entidad encargada de promover el bienestar integral de la población, resulta fundamental que su equipo humano cuente con las competencias necesarias para responder de manera efectiva a las demandas sociales y a los constantes cambios del entorno.

La Secretaría desempeña un papel crucial en la promoción del bienestar social y el desarrollo de la comunidad. Sin embargo, uno de los desafíos más significativos que enfrenta esta entidad es la falta de oportunidades laborales para los trabajadores, específicamente en el ámbito de la capacitación y el desarrollo laboral por comúnmente como se dice en el ámbito político, “rosca, palanca o padrinos políticos”. Esta situación no solo afecta a los empleados de la Secretaría, sino que también tiene repercusiones en la comunidad que se beneficia de sus servicios.

Sin embargo, se ha evidenciado una ausencia de programas de capacitación continua y sistemáticos, lo cual limita la actualización de conocimientos y habilidades del personal. Además, los procesos de formación existentes no siempre están alineados con las necesidades reales de los cargos ni con los objetivos estratégicos de la entidad, lo que genera brechas entre el perfil requerido y el desempeño observado. Esta situación reduce la motivación de los colaboradores, dificulta la consolidación de una cultura organizacional orientada al aprendizaje, e impide una gestión pública eficiente y adaptativa.

Ante este panorama, se hace necesario analizar críticamente los procesos de capacitación y desarrollo laboral implementados, con el propósito de identificar sus debilidades y proponer

acciones que fortalezcan las capacidades del talento humano, en función de mejorar el servicio a la ciudadanía y contribuir al logro de los objetivos institucionales.

Justificación

La capacitación tiene como objetivo fortalecer las habilidades, conocimientos y competencias del personal para que puedan brindar un mejor servicio a la comunidad, gestionar eficazmente los programas sociales, atención a la familia, protección infantil, y otros servicios relacionados con el bienestar social. Beneficia directamente a los empleados, ya que mejora sus capacidades laborales. También beneficia a la comunidad y a las familias atendidas, ya que reciben atención más calificada y eficiente. Además, contribuye al desarrollo social y a la protección de los derechos de los ciudadanos en Zipaquirá.

En este caso se ha asumido desde su creación una labor esencial en la promoción del bienestar social, la protección de grupos vulnerables y el fortalecimiento del núcleo familiar. No obstante, su desempeño se ha visto limitado por diversos desafíos institucionales, entre ellos la escasez de recursos, la débil planificación estratégica y la falta de una política sólida de formación continua para su personal.

Esta situación ha generado una brecha entre las crecientes demandas sociales del entorno y las capacidades técnicas y humanas del equipo de trabajo, afectando directamente la calidad de los servicios ofrecidos y la confianza de la ciudadanía en la gestión pública. Además, se han identificado deficiencias en competencias clave, desactualización de conocimientos y obstáculos internos, como el clientelismo, que impiden el acceso equitativo a oportunidades de desarrollo profesional.

Ante este panorama, es fundamental no solo visibilizar el problema, sino también proponer una solución concreta. En este sentido, se plantea la implementación de un plan estratégico de capacitación y desarrollo del talento humano, alineado con las necesidades reales del contexto social y con los perfiles laborales requeridos. Este plan debe basarse en los

lineamientos normativos vigentes (Ley 909 de 2004 y Decreto 1567 de 1998), fomentar una cultura de aprendizaje continuo y promover prácticas transparentes e inclusivas en la asignación de oportunidades de formación.

Fortalecer las competencias del personal a través de programas bien estructurados permitirá mejorar la eficiencia institucional, elevar la calidad del servicio y garantizar una atención más oportuna, ética y humanizada a la infancia, la familia y la comunidad. De esta manera, se contribuirá a cerrar las brechas existentes y a consolidar una Secretaría más preparada, legítima y cercana a las necesidades de la población.

Por esta razón, este análisis se vuelve necesario y pertinente, ya que permitirá visibilizar estas problemáticas, identificar las falencias en los procesos actuales y proponer acciones concretas para optimizar el desarrollo del talento humano. Esto no solo beneficiará a los trabajadores, sino que también impactará de manera positiva en la atención a la comunidad y en la gestión pública de la Secretaría.

Objetivos

Objetivo General

Analizar el proceso de capacitación y desarrollo laboral en la Secretaría de Familia de la Alcaldía de Zipaquirá.

Objetivos Específicos

1. Identificar elementos de la estrategia de capacitación en la Secretaría de Familia.
2. Definir el proceso de capacitación y desarrollo laboral de la Secretaría de Familia.
3. Caracterizar la estrategia de capacitación y desarrollo laboral.
4. Implementar mecanismos que fortalezcan la colaboración y la cohesión entre los miembros del personal, mejorando así la dinámica de trabajo y la atención al público.

Antecedentes del Problema

Desde su creación, se ha asumido el compromiso de atender temas fundamentales para el bienestar social, la protección de grupos vulnerables y el fortalecimiento del núcleo familiar en el municipio de Zipaquirá. Sin embargo, en sus primeros años de funcionamiento enfrentó importantes desafíos institucionales, como la escasez de recursos y la ausencia de una planificación estratégica enfocada en el desarrollo de programas de capacitación continua para su personal.

Desde un enfoque organizacional, García Solarte et al. (2010) destacan que la gestión del conocimiento y el fortalecimiento del capital humano son claves para el desarrollo de instituciones públicas innovadoras, adaptativas y centradas en las necesidades del ciudadano. En este contexto, la falta de una política sólida de formación dentro de la Secretaría de Familia no solo limita el desarrollo profesional de sus funcionarios, sino que también impacta negativamente la calidad de los servicios sociales prestados, debilitando la confianza ciudadana y afectando la legitimidad institucional.

Aunque las políticas públicas en materia social han evolucionado en Colombia, en muchos casos no se ha priorizado la inversión en formación y desarrollo profesional del personal que trabaja en estas áreas. Esta situación ha generado una brecha entre las crecientes demandas sociales y las capacidades del equipo humano de la Secretaría.

La asignación de recursos económicos y humanos para programas de capacitación ha sido insuficiente o poco constante. La ausencia de un plan estratégico ha impedido que el personal actualice sus conocimientos y mejore sus habilidades, lo que ha afectado directamente la calidad del servicio brindado a la comunidad.

El aumento de problemáticas sociales como la violencia intrafamiliar, la pobreza y la exclusión social exige que el personal de la Secretaría se mantenga en constante actualización. No obstante, la falta de programas de desarrollo laboral ha limitado su capacidad de respuesta ante estos desafíos.

La capacitación y el desarrollo del talento humano en el sector público han sido considerados históricamente como ejes estratégicos para lograr una gestión institucional eficiente, ética y orientada al servicio de la ciudadanía. En este sentido, Chiavenato (2020) sostiene que el desarrollo del personal no debe verse como un evento aislado, sino como un proceso continuo que fortalece tanto las competencias individuales como colectivas en función de los objetivos organizacionales. Esta visión es especialmente pertinente para entidades como la Secretaría de Familia, cuya labor está directamente relacionada con la atención a poblaciones vulnerables, la promoción del bienestar y la garantía de derechos.

Desde el punto de vista normativo, la Ley 909 de 2004 establece que las entidades públicas deben fomentar planes de capacitación y bienestar, reconociendo que el capital humano es el principal recurso para cumplir con la misión institucional. Asimismo, el Decreto 1567 de 1998 creó el Sistema Nacional de Capacitación y el Programa de Bienestar Social para empleados del Estado, instando a las instituciones a implementar estrategias que aseguren la actualización y fortalecimiento profesional de su talento humano.

No obstante, investigaciones recientes han evidenciado que, en muchas administraciones locales, estos procesos se implementan de forma fragmentada, con cobertura limitada y sin una articulación clara con las necesidades del entorno ni con los perfiles laborales requeridos (Oltra Comorera, 2013; Gan, 2013). En el caso específico de la Secretaría de Familia de la Alcaldía de Zipaquirá, esta problemática se refleja en la escasa oferta de formación continua, la débil

alineación entre los programas de capacitación y los retos sociales del contexto, así como en la persistencia de prácticas administrativas como el favoritismo o el clientelismo político, que obstaculizan el acceso equitativo a oportunidades de desarrollo profesional.

Diversos diagnósticos realizados en los últimos años han resaltado la necesidad de fortalecer la capacitación y el crecimiento profesional del personal de esta entidad. Estas evaluaciones han identificado deficiencias en competencias técnicas, actualización de conocimientos y habilidades laborales clave, lo cual ha afectado negativamente la eficiencia, calidad y efectividad de las intervenciones sociales que implementa la Secretaría en beneficio de la comunidad.

Marco Teórico

El presente trabajo tiene como objetivo analizar el proceso de capacitación y desarrollo laboral en la Secretaría de Familia de la Alcaldía de Zipaquirá. Para ello, es fundamental establecer una base teórica sólida que sustente los conceptos y enfoques relacionados con la gestión del talento humano, así como la capacitación y el desarrollo profesional en las instituciones públicas.

En primer lugar, es necesario comprender el concepto de capacitación y desarrollo laboral como eje estratégico de la gestión del talento humano. La capacitación se entiende como un proceso sistemático de enseñanza y aprendizaje orientado a mejorar los conocimientos técnicos y habilidades específicas que permiten cumplir con eficiencia las funciones laborales asignadas (García, 2019). De acuerdo con Martínez (2018), este proceso busca cerrar brechas de desempeño y mejorar la calidad del servicio. Por su parte, el desarrollo laboral implica una visión más amplia y de largo plazo, centrada en el crecimiento profesional, la formación continua y la preparación para asumir nuevos desafíos dentro de la organización (López, 2020).

A partir de esta definición, se puede afirmar que la capacitación en el sector público reviste una importancia crucial, ya que garantiza no solo la eficiencia y transparencia en los procesos, sino también la alineación con los objetivos institucionales y las políticas públicas vigentes. Como lo señala Rodríguez (2017), en contextos de alta responsabilidad social, como el de la Secretaría de Familia de Zipaquirá, una adecuada formación del personal permite mejorar la atención a la ciudadanía, fortalecer la gestión social y fomentar una cultura organizacional orientada a la calidad y la innovación. En la misma línea, Sánchez (2021) plantea que el fortalecimiento de competencias en el ámbito público impacta positivamente en la percepción ciudadana y en la legitimidad institucional.

Para estructurar y gestionar adecuadamente estos procesos, diversas teorías y modelos de gestión del talento humano han sido aplicados en el sector público. Entre ellos se destacan el modelo de gestión estratégica del talento, que plantea la necesidad de identificar las necesidades formativas, diseñar programas alineados con la misión institucional, e implementar mecanismos de evaluación continua del impacto de la capacitación (Fernández, 2016; Pérez, 2019). Además, el modelo por competencias, ampliamente difundido en la administración pública, permite establecer un vínculo entre los perfiles de cargo, los objetivos organizacionales y los planes de desarrollo del personal.

En este marco, se hace necesario destacar también los enfoques de teoría del capital humano y aprendizaje organizacional, los cuales enriquecen la comprensión del fenómeno. Según Becker (1993), la capacitación debe entenderse como una inversión que incrementa la productividad individual y colectiva, aportando valor tanto al empleado como a la organización. Por su parte, Argyris y Schön (1996) sostienen que las organizaciones que aprenden —aquellas que reflexionan sobre sus prácticas y promueven la mejora continua— logran mayor adaptabilidad y sostenibilidad a largo plazo, principios que resultan clave en entidades públicas sujetas a contextos cambiantes y complejos.

Complementariamente, es pertinente considerar cómo deben desarrollarse los procesos de capacitación en la administración pública. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2015), estos deben ser participativos, contextualizados y sostenibles, lo que implica involucrar a los empleados en el diagnóstico de sus propias necesidades, adaptar los contenidos a la realidad institucional y garantizar la continuidad del proceso formativo. En concordancia, Martín (2018) enfatiza que la capacitación debe estar alineada con los cambios sociales y

políticos, fomentar la innovación y fortalecer el sentido de pertenencia de los empleados públicos hacia su entidad.

En este sentido, la Secretaría de Familia de Zipaquirá representa un caso ejemplar donde la capacitación cobra un valor estratégico. Esta entidad tiene como misión la atención integral a la infancia, la familia y los grupos vulnerables, funciones que requieren un alto grado de formación técnica, ética y humana. Según datos de la Alcaldía de Zipaquirá (2022), fortalecer las competencias del personal a través de programas de formación continua contribuye no solo a la mejora del servicio, sino también al desarrollo social del municipio. La capacitación, en este contexto, no es un fin en sí mismo, sino un medio para garantizar derechos, promover el bienestar y consolidar una gestión pública legítima y cercana a la comunidad.

Marco Legal

El desarrollo de procesos de capacitación y fortalecimiento del talento humano en entidades públicas no solo responde a una necesidad organizacional, sino que está respaldado por un conjunto normativo robusto que garantiza el derecho a una administración pública eficiente, profesional y orientada al servicio. En el caso de la Secretaría de Familia de la Alcaldía de Zipaquirá, este marco legal adquiere especial relevancia, ya que su labor está enfocada en atender poblaciones vulnerables, promover el bienestar social y garantizar derechos fundamentales como la protección de la infancia y el fortalecimiento familiar.

Leyes que sustentan la capacitación y el desarrollo del talento humano

Ley 909 de 2004: Regula la gestión del empleo público y establece el desarrollo del talento humano como eje estratégico.

En particular: Artículo 36 exige a las entidades públicas diseñar planes institucionales de capacitación alineados con sus objetivos. Esta ley beneficia directamente a la Secretaría de Familia, ya que permite estructurar un Plan Institucional de Capacitación que atienda las necesidades reales del personal, garantice su formación continua y eleve la calidad del servicio social que ofrece.

Decreto 1567 de 1998: Crea el Sistema Nacional de Capacitación y el Programa de Bienestar Social para los empleados públicos. Promueve la actualización profesional permanente como herramienta para mejorar la eficiencia institucional. La Secretaría puede acogerse a este decreto para fortalecer sus programas internos de formación, asegurar condiciones de bienestar laboral y fomentar una cultura de mejora continua.

Ley 489 de 1998: Establece la organización del Estado y promueve la modernización administrativa. Incentiva una administración pública más eficiente, participativa y orientada a

resultados. Su enfoque permite justificar la inversión en capacitación como un mecanismo para mejorar la respuesta institucional ante las demandas sociales del municipio.

Ley 1952 de 2019 (Código General Disciplinario): Promueve la ética y la transparencia en la función pública. Respalda la capacitación en temas como ética pública, atención al ciudadano y normativas sociales es clave para prevenir faltas disciplinarias en contextos de alta sensibilidad, como la atención familiar.

Normativa de protección familiar e infancia: relacionada con la misión de la Secretaría de Familia. Dado que la Secretaría de Familia atiende programas de infancia, adolescencia, familia y comunidad.

Es necesario incorporar normas que refuercen su misión social y respalden su fortalecimiento institucional:

Ley 1098 de 2006 – Código de Infancia y Adolescencia: Establece que el Estado debe garantizar el desarrollo integral de niños, niñas y adolescentes.

El artículo 11 obliga a las entidades públicas a contar con personal calificado y capacitado para la atención y protección de menores. Esto apoya el proyecto al legitimar la necesidad de formación constante en temas como intervención psicosocial, acompañamiento familiar y protección de derechos.

Ley 1361 de 2009 – Ley de Protección Integral a la Familia: Reconoce a la familia como núcleo fundamental de la sociedad y promueve la creación de políticas públicas para su fortalecimiento. La capacitación del personal que atiende dinámicas familiares, mediación y prevención de violencia intrafamiliar es una acción directamente alineada con esta ley.

Ley 1257 de 2008 – Prevención de violencia contra la mujer: Impulsa la capacitación de servidores públicos en materia de prevención, atención y sanción de la violencia basada en

género. El personal de la Secretaría debe estar preparado para abordar estos temas con enfoque diferencial, lo que justifica su inclusión en los programas de desarrollo laboral.

Decreto 1083 de 2015: Compila las normas generales del sector público relacionadas con la gestión del talento humano, estableciendo directrices claras para la administración eficiente del personal.

Este marco legal no sólo autoriza, sino que obliga y respalda jurídicamente la implementación de un plan de capacitación continuo en la Secretaría de Familia. Entre los beneficios más relevantes se destacan:

Legitimidad institucional: la capacitación del personal fortalece la confianza ciudadana en la administración pública y cumple con mandatos legales nacionales.

Mejora en la calidad del servicio: el marco legal exige que los funcionarios públicos estén calificados para atender correctamente a la población, especialmente a grupos vulnerables.

Acceso a recursos y programas estatales: al estar alineada con leyes como la 909 de 2004 y el Decreto 1567, la Secretaría puede acceder a programas nacionales de apoyo a la formación pública.

Reducción de riesgos institucionales: funcionarios capacitados en derechos humanos, atención integral y normativa social están mejor preparados para actuar con ética, competencia y legalidad.

Articulación con políticas públicas sociales: la implementación de planes de capacitación coherentes con leyes sociales permite a la Secretaría responder de manera más eficiente a problemáticas como violencia intrafamiliar, exclusión o vulneración de derechos.

Políticas Públicas de Familia: Las Secretarías de Familia, en los entes territoriales, son responsables de coordinar las políticas y estrategias para la protección, fortalecimiento y desarrollo de la familia como institución social.

Constitución Política de Colombia (1991)

Artículo 42: Reconoce a la familia como núcleo fundamental de la sociedad, y establece la obligación del Estado de protegerla integralmente.

Artículo 44: Establece los derechos fundamentales de los niños, y la responsabilidad prioritaria de la familia, la sociedad y el Estado en su protección.

Ley 1361 de 2009: Por la cual se crea la Ley de Protección Integral a la Familia. Esta ley busca fortalecer y garantizar el desarrollo y bienestar de las familias colombianas.

El papel de la Secretaría de Familia se enmarca en las funciones establecidas por la Ley 1098 de 2006 - Código de Infancia y Adolescencia, la cual garantiza la protección integral de los derechos de los niños, niñas y adolescentes, siendo las entidades territoriales, a través de sus dependencias, responsables de liderar políticas y programas para este fin.

Ley 136 de 1994 establece que los municipios podrán organizar secretarías o dependencias encargadas de velar por el desarrollo social y comunitario, incluyendo la protección de la familia y la infancia.

La Ley 1804 de 2016 (Ley de Cero a Siempre) promueve el desarrollo integral de la primera infancia y asigna a las entidades locales la responsabilidad de articular programas para garantizar los derechos de los niños desde la gestación.

La Política Pública de Familia y la Política de Infancia y Adolescencia desarrolladas por los gobiernos locales, proporcionan los lineamientos para que las Secretarías de Familia ejecuten acciones enfocadas en el bienestar social, el fortalecimiento familiar y la garantía de derechos.

Metodología

Enfoque de la investigación: Esta investigación será desarrollada bajo el enfoque cualitativo complementándolo así con elementos cuantitativos buscando así comprender a profundidad las distintas percepciones, experiencias y realidades de los funcionarios de la secretaría de familia en cuanto a los temas de procesos de capacitación y desarrollo laboral, pero también con el objetivo de obtener datos medibles que respalden los hallazgos cualitativos.

Tipo de investigación: Descriptivo, porque busca caracterizar la situación actual de los procesos de capacitación en la secretaría de familia.

Exploratorio, porque se quiere identificar causas subyacentes, factores culturales, y percepciones que afectan el desarrollo del talento humano en la secretaría como lo es el clientelismo y falta de planificación.

Método: Para esta ocasión será el estudio de caso, enfocado específicamente en la secretaría de familia de la alcaldía de Zipaquirá como unidad de análisis, lo que permitirá profundizar en las particularidades institucionales, sociales y administrativas que conforman esta problemática.

Población y muestra

Población objetivo: Directivos y funcionarios de la secretaría de familia de la alcaldía de Zipaquirá.

Muestra: Se seleccionará una muestra no probabilística por conveniencia, conformada por los funcionarios de planta y contratistas, posiblemente también se involucrarán los ciudadanos beneficiarios de servicio y de esta manera poder validar el impacto externo y también los líderes de programas sociales.

10 funcionarios operativos y/o administrativos, que participen en la ejecución diaria de los procesos institucionales.

5 profesionales o técnicos vinculados a la implementación de programas sociales.

3 directivos responsables de coordinar y tomar decisiones sobre los procesos de formación y desarrollo del talento humano

2 representantes de planeación institucional que se encargaran de supervisar los planes de capacitación.

Técnicas e instrumentos de recolección de información: Entrevistas semiestructuradas a funcionarios clave para conocer su experiencia frente al proceso de capacitación y desarrollo.

Encuestas con preguntas cerradas y abiertas, dirigidas en general al personal para medir la percepción de acceso, cambio, impacto y pertinencia de los programas de formación.

Análisis documental de planes de formación, informes, actas, diagnósticos y normatividad vigente.

Grupo focal, para poder identificar en los empleados sus necesidades formativas y barreras identificadas mediante la discusión.

Análisis de la información: Análisis de contenido temático, los datos cualitativos serán procesados permitiendo la identificación de patrones, relaciones entre variables institucionales y conceptos clave.

Los datos cuantitativos serán analizados bajo herramientas estadísticas básicas como, promedios, porcentaje y frecuencia con apoyo del software como Excel, con el objetivo de sistematizar los resultados y poderlos comparar con los hallazgos cualitativos.

Integración de datos cualitativos y cuantitativos: Con un enfoque mixto permite complementar los datos obtenidos a través de herramientas cualitativas y cuantitativas, esta

integración busca obtener una visión más completa y profunda del problema analizado, lo que permite cuantificar patrones, niveles de impacto y patrones de los procesos de capacitación y desarrollo laboral.

Los datos cuantitativos obtenidos mediante la encuesta identificarán las tendencias generales, frecuencia de participación y patrones lo que da la base estadística para respaldar los hallazgos.

Por otro lado, los datos cualitativos, proporcionarán contexto y comprensión de las experiencias, opiniones y percepciones del personal, lo que identifica las causas, barreras y oportunidades que no se captan solo con datos numéricos.

Esta integración se realizará en la fase de análisis y discusión comparando los resultados obtenidos, por ejemplo, si se evidencia una baja participación en capacitaciones a través de las encuestas entonces los datos cualitativos podrán explicar estas razones que pueden ser falta de tiempo, desmotivación, pertinencia, entre otros.

Validación de instrumentos

Revisión por expertos: Gestión pública, talento humano o investigación social, con el objetivo de verificar claridad y coherencia de las preguntas en relación con el objetivo.

Prueba piloto: de 3 a 5 personas con características similares a las de la muestra, pero estas no participaran en el estudio definitivo, lo que permite identificar errores de redacción o dificultades de interpretación.

Ajustes posteriores: de acuerdo con los resultados de la prueba piloto se ajustará la precisión y comprensión de cada instrumento

Criterios de validez

Validez de contenido: Revisión experta

Validez de constructo: Preguntas alineadas y conceptuales del problema, como la motivación, acceso a la información, barreras institucionales, entre otros.

Confiabilidad: se aplicará a las encuestas para medir la consistencia interna de los ítems mediante las escalas tipo Likert.

Consideraciones éticas: Estas investigaciones deben garantizar la confidencialidad y el anonimato de todas las personas que participen, respetando así su consentimiento informado. La información que se recolecta será usada exclusivamente con fines académicos y de mejora institucional.

Caracterización de la capacitación actual: Se busca identificar la estructura actual de los procesos de capacitación en la secretaría de familia, hallando la ausencia de una planeación estratégica en los procesos formativos que se evidencia por la falta de cronograma, seguimiento y metas claras.

Percepciones del personal: las entrevistas podrían mostrar que la mayoría de los funcionarios perciben las capacitaciones poco pertinentes a sus funciones reales, no planificadas y de impacto limitado para su desarrollo personal debido a la sobrecarga laboral, desmotivación, poco incentivo y el mismo clientelismo.

Análisis cuantitativo: la encuesta Likert podría revelar un bajo nivel de participación en las capacitaciones como su baja percepción de impacto por falta de tiempo o desconocimiento de las convocatorias, esto como una razón para no asistir.

Factores institucionales clave: Mediante el análisis documental, la planeación institucional y la revisión pueden reflejar una desconexión entre diagnósticos de necesidades y programas que lo ejecutan, con una posible prevalencia de decisiones administrativas basadas en criterios políticos y la falta de evaluación luego del proceso formativo.

Impacto externo y validación social: Se puede evaluar la calidad del servicio de los funcionarios como resultado del proceso formativo y la percepción ciudadana mixta o baja respecto a los cambios visibles luego de capacitaciones puede ser un hallazgo probable.

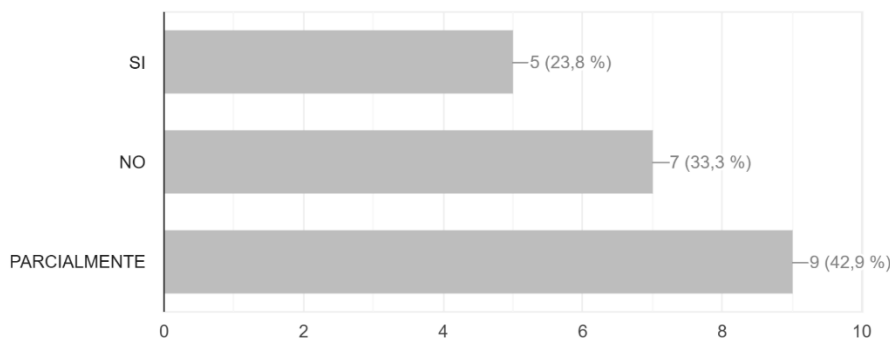
Conclusiones generales integradas: la combinación de estos datos tanto cualitativos como cuantitativos puede evidenciar una falta de cultura institucional en cuanto el aprendizaje continuo, donde se da la necesidad de implementar una política de capacitación con enfoque estratégico alineado con la planeación institucional y la importancia de involucrar a los funcionarios en el resultado de sus propias necesidades formativas.

Resultados

Figura 1

¿Conoce Usted la Estrategia de Capacitación y Desarrollo Laboral Actualmente Implementada en la Secretaría de Familia?

0 de 21 respuestas correctas



Nota. Elaboración propia en Google formatos

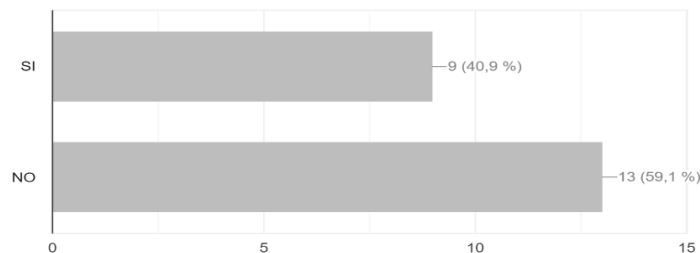
Los resultados evidencian una dispersión significativa en el conocimiento del personal sobre las estrategias de capacitación implementadas en la Secretaría de Familia. Solo un 23,8% de los funcionarios afirma conocerlas plenamente, mientras que un 33,8% declara no tener conocimiento alguno, y un 42,9% manifiesta conocerlas parcialmente. Esta distribución revela una falta de comunicación institucional efectiva respecto a la divulgación de dichas estrategias.

El bajo nivel de conocimiento sugiere que la planificación y ejecución de los procesos de capacitación no están siendo adecuadamente socializados ni apropiados por los equipos de trabajo, lo cual puede limitar tanto la participación como el sentido de pertenencia del personal hacia las iniciativas de formación. Además, la falta de claridad sobre las rutas de desarrollo profesional impide que los funcionarios proyecten su crecimiento dentro de la entidad, debilitando su motivación y compromiso con los objetivos institucionales.

Figura 2

¿Ha Participado en Procesos de Capacitación o Formación en los últimos 12 meses dentro de la Secretaría?

0 de 22 respuestas correctas



Nota. Elaboración propia Google formatos

Los datos recolectados indican que un 59,1% del personal no ha participado en procesos de capacitación durante el último año, lo cual representa una alerta significativa sobre la efectividad y el alcance de las estrategias de formación implementadas en la Secretaría de Familia. Este resultado refleja una baja cobertura de los programas actuales y evidencia posibles fallas tanto en la programación como en la comunicación institucional de las capacitaciones.

Figura 3

En Caso de que su Respuesta sea Afirmativa Indique el tipo de Capacitación Recibida



Nota. Elaboración propia Google formatos

El gráfico muestra la distribución de respuestas relacionadas con los tipos de capacitación en los que ha participado el personal de la Secretaría de Familia. Los resultados revelan una dispersión significativa, sin una tendencia clara hacia un área formativa prioritaria.

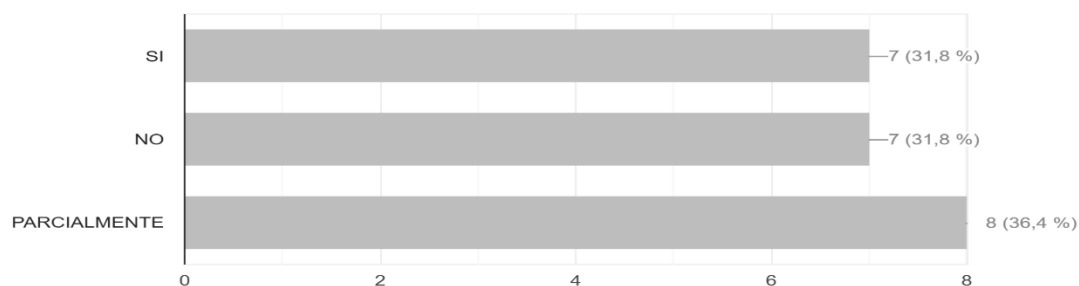
Las categorías con mayor frecuencia, aunque baja en número, fueron: “No me han invitado ni informado”, “Primer respondiente”, y “Recursos humanos”, cada una con un 16,7% de las respuestas. Esto indica que una parte importante del personal no ha sido convocada o no ha tenido conocimiento oportuno sobre las oportunidades de formación, lo que refuerza las deficiencias señaladas en la difusión y planificación de las capacitaciones.

Otros temas como brigadas, enfoque de atención psicosocial, prevención, formación general y otras categorías específicas solo alcanzan un 8,3% cada una, lo que sugiere que la participación ha sido aislada, desarticulada y sin una línea estratégica definida.

Figura 4

En su Experiencia, ¿la Capacitación Recibida Responde a las Competencias y Retos de su Cargo?

En su experiencia, ¿la capacitación recibida responde a las competencias y retos de su cargo?
0 de 22 respuestas correctas



Nota. Elaboración propia Google formatos

Esta distribución evidencia que más de dos tercios de los participantes (68,2%) no perciben una correspondencia total entre la capacitación recibida y los desafíos específicos de su

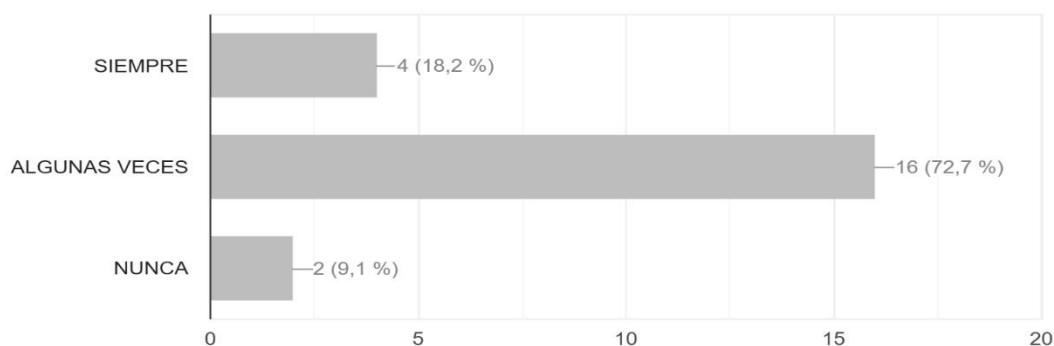
rol. Este hallazgo es especialmente relevante, ya que refleja una debilidad en el diseño, selección o asignación de contenidos formativos respecto a los perfiles de cargo reales y las necesidades institucionales.

El hecho de que solo un 31,8% considere que la formación ha sido adecuada indica que, aunque existen esfuerzos por capacitar al personal, estos no siempre responden a las competencias críticas ni a los retos diarios del servicio, lo cual afecta directamente el impacto de la capacitación en el desempeño laboral.

Figura 5

¿Considera que la Secretaría Prioriza Adecuadamente las Temáticas Deformación Según las Necesidades Reales del Personal?

0 de 22 respuestas correctas



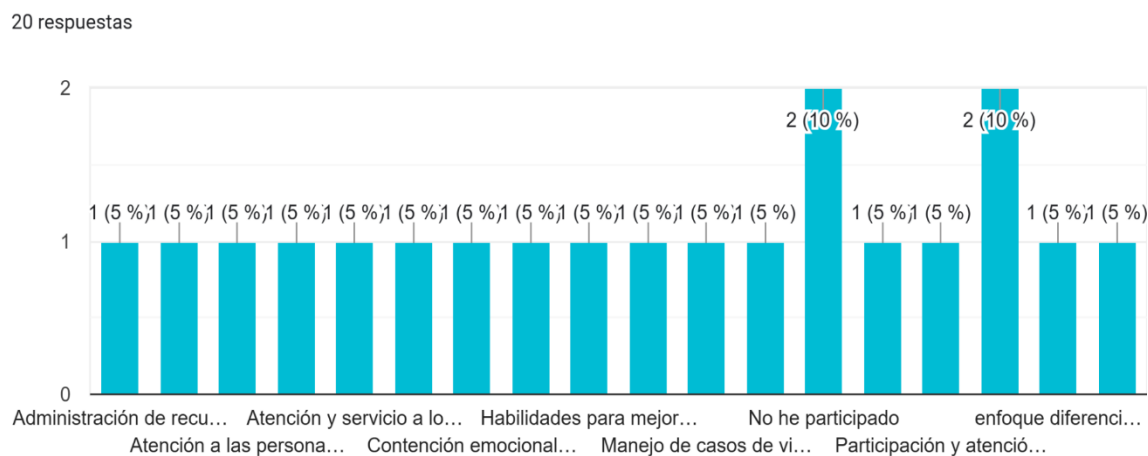
Nota. Elaboración propia Google formatos

Estos datos revelan una percepción mayoritariamente negativa por parte del personal sobre la forma en que se definen las temáticas de capacitación dentro de la Secretaría de Familia. Con un 81,8% de respuestas negativas (suma de “no” y “nunca”), es evidente que la estrategia de formación carece de una alineación efectiva con las necesidades reales y cotidianas de los funcionarios.

Este hallazgo apunta a una falta de diagnóstico interno participativo, donde las decisiones sobre qué capacitar no responden ni a las demandas operativas del servicio ni a los perfiles de cargo. La baja participación del personal en la definición de contenidos formativos puede generar una oferta descontextualizada, poco útil y, en consecuencia, con escaso impacto en el desempeño institucional.

Figura 6

¿Qué Competencias o Habilidades Considera Prioritario Fortalecer a Través de la Capacitación?



Nota. Elaboración propia Google formatos

En cuanto a las habilidades que el personal considera prioritario fortalecer a través de los procesos de capacitación, se evidencian diversas temáticas, sin embargo, algunas destacan por su mayor recurrencia e importancia estratégica. Entre ellas se encuentran la atención y participación ciudadana y la administración de recursos, las cuales reflejan necesidades transversales dentro de la Secretaría de Familia.

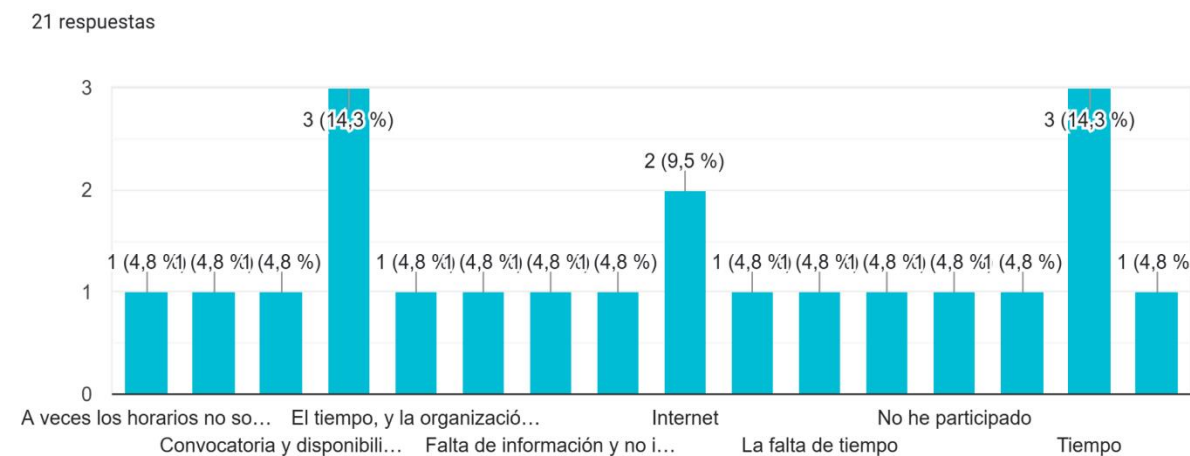
La mención frecuente de la atención al ciudadano indica que los funcionarios reconocen la importancia de brindar un servicio más cercano, humanizado y eficiente, lo cual es

fundamental en una entidad que gestiona programas sociales y atiende a poblaciones vulnerables. Por su parte, la administración adecuada de recursos tanto humanos como materiales evidencia la necesidad de fortalecer competencias en planeación, organización y manejo eficiente de insumos institucionales, lo que impacta directamente en la sostenibilidad de los programas y en la gestión pública efectiva.

Además de estas áreas prioritarias, también se mencionan otras temáticas como comunicación asertiva, trabajo en equipo, resolución de conflictos y enfoque psicosocial, lo que sugiere que los funcionarios identifican vacíos tanto en habilidades técnicas como en competencias blandas, esenciales para su desempeño integral.

Figura 7

¿Qué Obstáculos o Barreras ha Identificado para Participar en Procesos de Capacitación?



Nota. Elaboración propia Google formatos

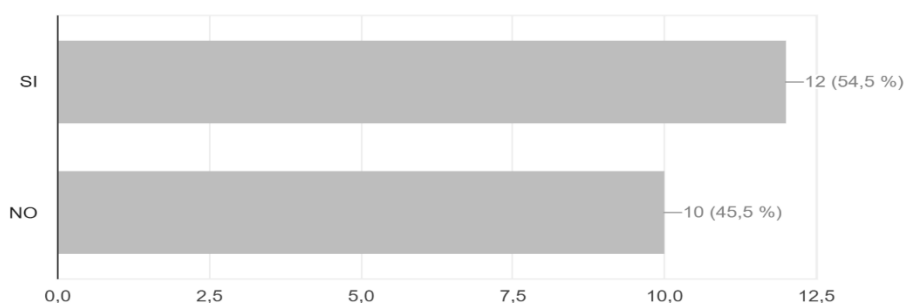
Uno de los hallazgos más recurrentes en las respuestas de los funcionarios está relacionado con la falta de tiempo disponible como principal obstáculo para participar, asistir y desarrollar procesos de capacitación. Todos los participantes coinciden en que la sobrecarga laboral, la simultaneidad de actividades institucionales y la ausencia de una programación clara dificultan su asistencia a las jornadas formativas.

Este resultado indica que, aunque existe disposición e interés por parte del personal para capacitarse, la falta de articulación entre el cronograma de formación y las responsabilidades operativas diarias impide una participación y efectiva.

Figura 8

¿Considera Equitativo el Acceso a las Oportunidades de Capacitación para todos los funcionarios?

0 de 22 respuestas correctas



Nota. Elaboración propia Google formatos

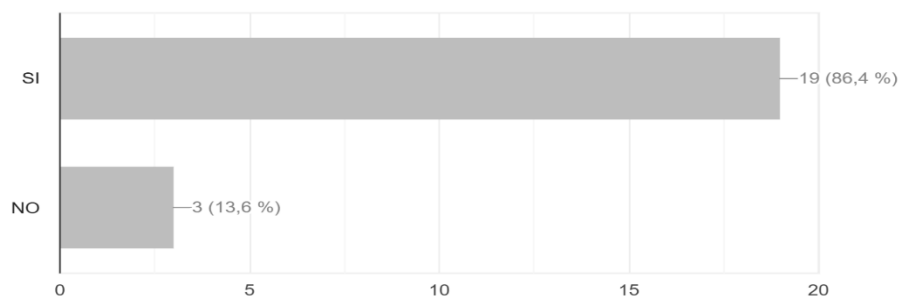
En relación con la equidad en el acceso a los procesos de capacitación, los resultados reflejan una percepción dividida entre los funcionarios encuestados: el 45,5% considera que no hay equidad, mientras que el 54,5% opina que sí existe igualdad de oportunidades. Esta polarización sugiere que, si bien algunos funcionarios perciben un acceso adecuado, una proporción significativa manifiesta sentirse excluida o en desventaja respecto a la participación en las iniciativas formativas.

Este resultado puede estar relacionado con la baja participación general reportada en las capacitaciones y con la escasa difusión oportuna de las convocatorias, lo que limita el acceso de ciertos grupos o perfiles de funcionarios. También puede reflejar desequilibrios en la asignación de cupos o en los criterios de selección, donde el personal contratado, operativo o con menor jerarquía percibe menos oportunidades en comparación con los cargos directivos o de planta.

Figura 9

¿Cree que la Capacitación Puede Fortalecer el Trabajo en Equipo y la Colaboración Entre Compañeros?

0 de 22 respuestas correctas



Nota. Elaboración propia Google formatos

Con respecto a esta pregunta, se puede evidenciar que uno de los objetivos más relevantes de los procesos de capacitación y desarrollo en la Alcaldía de Zipaquirá es fortalecer la integración entre los funcionarios y los diferentes departamentos. Esto confirma que la formación no solo debe enfocarse en el desarrollo de competencias individuales, sino también en promover la colaboración interinstitucional, el trabajo en equipo y la articulación de esfuerzos, aspectos clave para una gestión pública más eficiente, cohesionada y orientada al servicio ciudadano.

Conclusiones

El análisis realizado permitió evidenciar que la Secretaría de Familia de la Alcaldía de Zipaquirá cuenta con iniciativas de capacitación y desarrollo laboral, pero estas presentan limitaciones en cuanto a planeación, pertinencia y seguimiento. Si bien existen esfuerzos institucionales por fortalecer las competencias del personal, se identificó que no todos los programas de formación están alineados con las necesidades reales de los cargos ni con los retos sociales propios de la gestión en bienestar familiar, protección infantil y atención comunitaria.

En relación con los objetivos específicos, se identificaron elementos relevantes de la estrategia de capacitación, tales como la oferta de talleres y cursos, la participación de entidades externas y el interés por actualizar conocimientos en áreas psicosociales. Sin embargo, también se encontró una falta de cronogramas claros, criterios de priorización y mecanismos de evaluación del impacto, lo que dificulta garantizar procesos formativos continuos y equitativos para todos los funcionarios.

Además, se constató que existen barreras como la sobrecarga laboral, la desmotivación, la inequidad en el acceso y la influencia de prácticas administrativas no transparentes, factores que afectan la participación del personal en estas actividades y limitan su desarrollo profesional.

Frente a estos hallazgos, se resalta la necesidad de implementar mecanismos que fomenten la colaboración y cohesión entre los equipos de trabajo, a través de programas de capacitación más pertinentes, adaptados a los perfiles laborales y articulados con la planeación estratégica institucional.

En síntesis, una política de formación continua, planificada y con seguimiento sistemático, fortalecerá las competencias del talento humano, incrementará la motivación y confianza institucional, y permitirá optimizar la calidad de los servicios sociales que la Secretaría

de Familia ofrece a la comunidad zipaquireña, contribuyendo así a consolidar una gestión pública más eficiente, equitativa y orientada al servicio ciudadano.

Recomendaciones

Diseño de programas de capacitación: Es fundamental que la Secretaría de Familia estructure un plan de capacitación anual basado en un diagnóstico técnico y participativo de las necesidades formativas del personal. Este programa debe estar orientado al fortalecimiento de competencias específicas por rol y área, alineado con los objetivos estratégicos institucionales y con las demandas sociales que atiende la entidad. La formación debe dejar de ser esporádica o genérica para convertirse en un eje transversal de desarrollo institucional.

Mejora de la comunicación y las estrategias de comunicación: Uno de los hallazgos más significativos del diagnóstico fue la baja participación en las capacitaciones, asociada en gran parte a la falta de socialización oportuna. Se recomienda crear un canal interno de comunicación permanente (como boletines digitales, tableros informativos o una sección en la intranet institucional) donde se publiquen los cronogramas, contenidos, objetivos y requisitos de cada formación. Una estrategia de comunicación efectiva aumentará la transparencia, el acceso equitativo y el interés por participar.

Optimizar la planeación y el proceso de capacitaciones: Las capacitaciones deben ser planificadas con suficiente anticipación y articuladas con la agenda institucional, de forma que no interfieran con la carga operativa de los funcionarios. Se sugiere implementar horarios flexibles, sesiones virtuales o asincrónicas, y distribuir las a lo largo del año para evitar la sobrecarga. La planificación debe contemplar descansos razonables y compatibilidad con otras funciones administrativas y de atención al público.

Fomentar la equidad en el acceso a la información: Los resultados mostraron percepciones divididas respecto a la equidad en el acceso a la capacitación. Es necesario garantizar que todos los funcionarios, independientemente de su nivel jerárquico, modalidad de

contratación o área de trabajo, tengan las mismas oportunidades de participar en los procesos formativos. Se deben definir criterios claros de selección y crear mecanismos para asegurar la inclusión de contratistas, personal operativo y nuevos colaboradores.

Evaluar el impacto de las capacitaciones: No basta con realizar capacitaciones; es imprescindible medir su efectividad. Se recomienda implementar un sistema de evaluación antes, durante y después de cada proceso formativo. Esto puede incluir encuestas de satisfacción, pruebas de aprendizaje, observaciones en el entorno laboral y entrevistas de retroalimentación. Los resultados permitirán hacer ajustes al contenido, metodología o frecuencia de las capacitaciones, garantizando una mejora continua.

Promover la cultura del aprendizaje continuo: Más allá de los eventos formales de capacitación, se debe fomentar un ambiente institucional que valore el aprendizaje como parte del trabajo diario. Esto implica incentivar la autoformación, el trabajo colaborativo, la mentoría entre compañeros y la reflexión sobre la práctica. También es clave reconocer públicamente a los funcionarios que participan y aplican lo aprendido, vinculando el desarrollo profesional con oportunidades de crecimiento o reconocimiento institucional.

Fortalecer competencias clave identificadas por el personal: Las encuestas y entrevistas realizadas mostraron que el personal identifica como prioritarias las competencias en: atención al ciudadano, administración de recursos y habilidades psicosociales. Por tanto, estas deben ser las temáticas base del programa de formación, desarrolladas mediante módulos técnicos, talleres prácticos y escenarios simulados que permitan aplicar los conocimientos al contexto real de la Secretaría.

Promover el uso de herramientas digitales para la capacitación: En contextos de alta demanda operativa y restricciones de tiempo, las plataformas digitales representan una solución

eficaz. Se recomienda implementar un sistema de gestión de aprendizaje (LMS), utilizar herramientas como Moodle, Teams o Google Classroom, y ofrecer contenidos en formatos variados (videos, lecturas breves, podcast, etc.). Esto permitirá mayor flexibilidad, continuidad formativa y adaptación a los estilos de aprendizaje del personal.

Incluir a los trabajadores en la identificación de sus necesidades formativas, promoviendo un sentido de pertenencia y compromiso con su proceso de desarrollo laboral.

Formar y fortalecer las habilidades del personal encargado de impartir las capacitaciones, asegurando que transmitan conocimientos de manera efectiva y motivadora.

Buscar colaboraciones con instituciones educativas, organizaciones sociales y entidades gubernamentales para ampliar las oportunidades de formación y desarrollo laboral.

Realizar revisiones periódicas del proceso de capacitación y desarrollo para identificar áreas de mejora y garantizar que los objetivos institucionales se alcancen de manera efectiva.

Referencias Bibliográficas

- Alles, M. A. (2016). Selección por competencias. (2a. ed.). Ediciones Granica. (pp.20-74).
<https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/114189?page=20>
- Baz Rodríguez, J. (2021). Los nuevos derechos digitales laborales de las personas trabajadoras en España: vigilancia tecnificada, teletrabajo, inteligencia artificial, big data. (pp.228-267) <https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/176326?page=228>
- Bouzas Ortiz, J. A. & Reyes Gaytán, G. (2019). Gestión del talento humano: (ed.). IURE Editores. (pp.104-122). <https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/130372?page=104>
- Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. McGraw-Hill.
- Fernández López, F. (2016). Contratación laboral (UF0341). Editorial Tutor Formación. (pp 48-94). <https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/44207?page=48>
- Gan, F. (2013). Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales. Editorial UOC.
- García Solarte, M., Murillo Vargas, G. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.56- 65).<https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993>
- García Solarte, M., Murillo Vargas, G. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana . Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.107-109). <https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=107>

- García Solarte, M., Murillo Vargas, G. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.124-131). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=124>
- García Solarte, M., Murillo Vargas, G., & González, C. H. (2010). *Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana*. Universidad del Valle.
- González Ariza, A. L. (2017). Métodos de compensación basados en competencias (3a. ed.). Universidad del Norte. (pp. 329- 339). https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1612523&lang=es&site=eds-live&scope=site&ebv=EB&ppid=pp_a
- González Ariza, Á. L. (2017). Métodos de compensación basados en competencias (3a. ed.). Universidad del Norte. (cap. 6. p. 252). https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1612523&lang=es&site=eds-live&scope=site&ebv=EB&ppid=pp_252
- Iglesias Álvarez, I. (2019). Los procesos de selección en la era digital: estrategias para atraer y enamorar el talento. FC Editorial. (pp. 57-103). <https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/131012?page=57>
- Leal Afanador, J. A. (2023). Trabajo inteligente productivo. Sello Editorial UNAD. (pp.25-38).<https://doi.org/10.22490/9789584975096>
- Leal Afanador, J. A. (2023). Trabajo inteligente productivo. Sello Editorial UNAD. (pp.217-227).<https://doi.org/10.22490/9789584975096>

- Luna Arocas, R. (2018). Gestión del talento. Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. (pp.373-407). <https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076>
- Mintrabajo.gov.co (2019). Conoce los tipos de contrato de trabajo. Empleo sin fronteras. 3
<https://www.mintrabajo.gov.co/web/empleosinfronteras/conocelos-tipos-de-contrato-de-trabajo>
- Oltra Comorera, V. (2013). (pp.181-188). Desarrollo del factor humano . Editorial UOC.
<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=181>
- Oltra Comorera, V. (2013). Desarrollo del factor humano. Editorial UOC. (pp.107-140).
<https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?>
- Oltra Comorera, V. (2013). *Desarrollo del factor humano*. Editorial UOC.
- República de Colombia. (1998). *Decreto 1567 de 1998*. Diario Oficial No. 43.359.
- República de Colombia. (2004). *Ley 909 de 2004*. Diario Oficial No. 45.680.
- Romero, A. M. (2022). Atracción Efectiva y Contratación Exitosa del Talento Humano.
[Objeto_virtual_de_aprendizaje_OVA]. Repositorio Institucional UNAD.
<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/49893>

Apéndices

Apéndice A

Encuesta: Capacitación y Desarrollo Laboral en la Secretaría de Familia de la Alcaldía de Zipaquirá

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeDZuRuSPCVIYZ5S-q83TrfTNQkLS4m9OpRpmdVosziBfjhg/viewform?usp=header>

Apéndice B

cronograma: Capacitaciones de la Secretaría de Familia de la Alcaldía de Zipaquirá

https://docs.google.com/document/d/1tLvBqF5yT9_iUVPLXazSwyj2LuP0XDtc/edit?usp=sharing&oid=101319711204466816738&rtpof=true&sd=true