

**Modelo de capacitación y desarrollo de competencias para el personal de la  
administración municipal de San Francisco**

David Leonardo Duarte Moreno

Julián Mauricio Cano Gómez

Yuliana Andrea Agudelo López

Yolanda Vásquez Monsalve

Carlos Andrés Castaneda Quintero

Asesor

Sandra Patricia Mena Mena

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Economicas y de Negocios ECACEN

Administración de Empresas

2026

### **Dedicatoria**

El presente trabajo está dedicado, en primer lugar, a Dios, por brindarnos la sabiduría, la constancia y la fortaleza necesarias para culminar este proceso académico y superar cada uno de los retos que se presentaron durante su desarrollo.

De igual manera, dedicamos este trabajo a nuestras familias, quienes con su apoyo incondicional, comprensión y motivación permanente fueron un pilar fundamental para alcanzar este logro académico, brindándonos el respaldo necesario en cada etapa del proceso formativo. La familia abarca todo el motor y eje central de perseverancia y de motivación en cada momento de exigencia que se nos presenta en el desarrollo académico y profesional, es por eso que siempre serán nuestra inspiración y nuestro legado de superación en todo momento.

Finalmente, dedicamos este esfuerzo a la comunidad académica de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) y a la Administración Municipal de San Francisco, Antioquia, con la convicción de que este estudio contribuya al fortalecimiento de la gestión del talento humano y a la mejora continua del servicio público, en beneficio de la ciudadanía.

## **Agradecimientos**

Agradezco en primer lugar a Dios por brindarme la fortaleza, la disciplina y la constancia necesarias para culminar este proceso académico, así como por guiar cada una de las decisiones que hicieron posible el desarrollo de este trabajo.

Expreso un sincero agradecimiento a la institución educativa y a los docentes que, a través de su acompañamiento académico, orientación metodológica y aportes conceptuales, contribuyeron de manera significativa al fortalecimiento de mis conocimientos y al logro de los objetivos propuestos.

De manera especial, agradezco a la Administración Municipal de San Francisco, Antioquia, por permitir el acceso a la información necesaria para el desarrollo de este estudio, así como por la disposición y colaboración de los funcionarios que aportaron sus experiencias y perspectivas, las cuales resultaron fundamentales para la elaboración del diagnóstico y el diseño del plan de capacitación.

Finalmente, agradezco a mi familia y a todas aquellas personas que, con su apoyo constante, motivación y comprensión, hicieron posible la culminación de este trabajo, brindándome el respaldo necesario en cada etapa del proceso académico y personal.

## Resumen

El presente trabajo tiene como propósito diseñar un plan de capacitación personalizado para la Administración Municipal de San Francisco (Antioquia), como respuesta a las debilidades identificadas en la gestión del talento humano y a la ausencia de una estructura formal encargada de planificar procesos de inducción, formación, bienestar y desarrollo profesional. A partir de un diagnóstico integral, se evidenciaron brechas significativas en competencias técnicas, transversales y digitales, así como la necesidad de implementar estrategias de reskilling y upskilling para enfrentar los desafíos de la modernización administrativa y la transformación digital en el sector público.

El estudio se fundamenta en referentes teóricos de la gestión humana, el clima organizacional y la motivación laboral, así como en el marco normativo colombiano que regula el empleo público, la evaluación del desempeño y la capacitación de los servidores públicos. Metodológicamente, se desarrolló un análisis preliminar de los procesos de selección, mantenimiento y desarrollo del personal, seguido del diseño de un modelo de capacitación estructurado en etapas secuenciales que incluyen inducción institucional, formación técnica y transversal, entrenamiento en el puesto de trabajo, profundización de competencias y evaluación del impacto.

**Palabras clave:** Diagnóstico organizacional, planificación, desarrollo de programas de capacitación, administración municipal

### **Abstract**

This study aims to design a customized training plan for the Municipal Administration of San Francisco (Antioquia), in response to weaknesses identified in human talent management and the absence of a formal structure responsible for planning induction, training, employee well-being, and professional development processes. Based on a comprehensive diagnostic assessment, significant gaps were identified in technical, transversal, and digital skills, as well as the need to implement reskilling and upskilling strategies to meet the challenges of administrative modernization and digital transformation in the public sector.

The study is grounded in theoretical frameworks of human resource management, organizational climate, and job motivation, as well as the Colombian regulatory framework governing public employment, performance evaluation, and training of public servants. Methodologically, a preliminary analysis of personnel selection, retention, and development processes was conducted, followed by the design of a training model structured in sequential stages that include institutional induction, technical and transversal training, on-the-job training, skills development, and impact evaluation.

**Keywords:** Organizational diagnosis, planning, development of training programs, municipal administration

## Tabla de Contenido

Dedicatoria .....	2
Agradecimientos .....	3
Resumen.....	4
Introducción .....	8
Planteamiento del problema.....	9
Justificación .....	11
Objetivos.....	13
Objetivo General.....	13
Objetivos Específicos .....	13
Antecedentes .....	14
Marco referencial .....	16
Marco teórico.....	16
Marco legal .....	19
Metodología .....	21
Análisis situacional de la gestión del talento humano.....	21
Aplicación de herramientas para la gestión estratégica del talento humano .....	22
Diseño del Plan de Capacitación Personalizado .....	22
Diseño de instrumentos personalizados de evaluación y diagnóstico .....	23
Diseño metodológico del protocolo de evaluación del desempeño.....	24
Metodología del proyecto de mejora del clima organizacional y la motivación.....	24
Resultados .....	25
Arquitectura del plan y población objetivo .....	25

Cobertura funcional .....	25
Principio de personalización.....	25
Objetivos del Plan.....	25
Objetivo General.....	25
Objetivos Específicos .....	26
Modelo de formación.....	26
Ruta de Inducción, Entrenamiento y Capacitación.....	26
Estrategia metodológica de entrega.....	28
Técnicas formativas y lógica de transferencia al puesto.....	28
Sistema de evaluación del impacto.....	29
Instrumentos y criterios de control .....	29
Conclusiones .....	30
Recomendaciones .....	32
Referencias Bibliográficas .....	34

## Introducción

En un contexto institucional marcado por transformaciones administrativas, avances tecnológicos y nuevas exigencias en la prestación de servicios públicos, se vuelve imprescindible fortalecer las capacidades del talento humano para garantizar un funcionamiento eficiente, moderno y orientado al ciudadano. La Administración Municipal de San Francisco enfrenta actualmente desafíos derivados de la ausencia de una estructura formal de Gestión Humana, situación que ha limitado la planificación de procesos de inducción, capacitación, bienestar y desarrollo profesional, generando brechas entre las competencias requeridas por los cargos y las competencias actualmente desarrolladas por los colaboradores. En este escenario, se hace necesario diseñar un plan de capacitación personalizado que responda de manera estratégica a estas necesidades, permitiendo cerrar brechas, optimizar el desempeño y favorecer la modernización institucional.

El presente documento tiene como propósito exponer de manera sistemática el proceso de diagnóstico, diseño y estructuración de dicho plan, integrando fundamentos teóricos, lineamientos metodológicos y técnicas formativas que permitan comprender la dinámica del aprendizaje organizacional en el sector público.

A lo largo del documento se presentarán los principales elementos que sustentan el diseño del plan de capacitación, incluyendo el diagnóstico de necesidades, la estructuración de contenidos, las etapas del proceso formativo y los criterios de evaluación del impacto. Finalmente, se ofrecerán conclusiones orientadas a fortalecer la toma de decisiones institucionales y a contribuir al desarrollo de políticas internas que promuevan una cultura de aprendizaje continuo. Con ello, se espera aportar a la consolidación de una administración pública más competente, adaptable y centrada en las necesidades del ciudadano

## **Planteamiento del problema**

La Administración Municipal de San Francisco, Antioquia, enfrenta una problemática estructural relacionada con la gestión del talento humano, derivada principalmente de la ausencia de una dependencia formal encargada de planificar, ejecutar y evaluar de manera integral los procesos de selección, inducción, capacitación, bienestar y desarrollo profesional del personal. Esta situación ha generado prácticas desarticuladas y reactivas, centradas en el cumplimiento mínimo de funciones administrativas, sin una orientación estratégica que permita fortalecer las competencias del personal y mejorar el desempeño institucional.

Como consecuencia de esta debilidad organizacional, se evidencian brechas significativas entre las competencias requeridas por los cargos y las capacidades efectivamente desarrolladas por los funcionarios, especialmente en aspectos técnicos, transversales y digitales. Asimismo, se observa una limitada apropiación de herramientas tecnológicas, deficiencias en la comunicación interna, dificultades en la atención al ciudadano y un bajo sentido de pertenencia institucional, factores que inciden negativamente en el clima organizacional y en la calidad del servicio público.

Adicionalmente, la ausencia de programas estructurados de reskilling y upskilling limita la capacidad de adaptación de la administración municipal frente a los cambios normativos, tecnológicos y operativos propios del sector público contemporáneo. Esta situación impide avanzar hacia procesos de modernización administrativa y dificulta la alineación de la gestión del talento humano con los lineamientos establecidos por el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG).

En este contexto, surge la necesidad de formular un plan de capacitación personalizado que permita identificar de manera sistemática las necesidades formativas del personal, cerrar las

brechas de competencias existentes y fortalecer el desempeño institucional. De esta manera, el problema central que orienta el presente estudio se puede formular en los siguientes términos: ¿cómo diseñar un modelo de capacitación y desarrollo de competencias que contribuya al fortalecimiento de la gestión del talento humano y a la mejora del desempeño institucional en la Administración Municipal de San Francisco, Antioquia?

## Justificación

La elección de diseñar un plan de capacitación personalizado para la Administración Municipal de San Francisco responde a la necesidad urgente de intervenir una problemática estructural que limita de manera profunda el desarrollo del talento humano y, en consecuencia, la eficiencia institucional. La ausencia de una dependencia formal encargada de la gestión del personal ha generado procesos fragmentados, reactivos y sin orientación estratégica en ámbitos esenciales como la inducción, la capacitación, el bienestar laboral y el desarrollo profesional. Esta situación, evidenciada en el diagnóstico inicial y en las inconformidades expresadas por los funcionarios, se traduce en bajo sentido de pertenencia, deficiencias en el desempeño, dificultades para adoptar herramientas digitales y una notoria inexistencia de programas de reskilling y upskilling, imprescindibles en la actualidad para responder a las demandas del sector público.

Esta realidad coincide con lo planteado por Cabezas y Rodríguez (2021), quienes destacan que los procesos de formación deben ser permanentes, articulados y planificados para asegurar que los empleados desempeñen sus funciones con eficacia. La falta de estos procesos en la administración municipal evidencia una brecha crítica entre las competencias que exige el servicio público contemporáneo y las capacidades efectivamente desarrolladas por los colaboradores. Además, la administración pública moderna exige habilidades digitales, normativas, relacionales y de atención ciudadana que solo pueden fortalecerse mediante procesos formativos estructurados y sostenidos.

Asimismo, existe una necesidad estratégica de modernizar la gestión institucional a través del reskilling y el upskilling, tal como lo plantean Briceño (2023) y Javeriana Virtual (2025). La acelerada digitalización del sector público demanda que los servidores se formen en herramientas

tecnológicas, automatización de procesos, gestión documental y competencias socioemocionales que faciliten la adaptación al cambio. Sin estos elementos, la entidad no puede transitar hacia modelos de gestión eficientes, innovadores ni alineados con las expectativas de la ciudadanía.

Igualmente, los estudios de gestión humana señalan que los programas de capacitación fortalecen el clima organizacional, aumentan el sentido de pertenencia y reducen la rotación laboral (ECOTEC, 2017; Rangel Sánchez et al., 2025). En San Francisco, donde se han reportado inconformidades asociadas a la falta de acompañamiento y reconocimiento, una estrategia formativa estructurada se convierte en una herramienta clave para mejorar el bienestar laboral y fortalecer la cohesión institucional.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Diseñar un plan de capacitación personalizado que responda a las brechas de competencias identificadas en la Administración Municipal de San Francisco, con el fin de fortalecer el desempeño institucional y promover la modernización de la gestión del talento humano.

### **Objetivos Específicos**

Diagnosticar las necesidades formativas del personal mediante el análisis de competencias técnicas, transversales y digitales requeridas para su desempeño.

Estructurar los contenidos, metodologías y etapas del plan de capacitación conforme a los resultados del diagnóstico y a los lineamientos de formación laboral.

Evaluar el posible impacto del plan de capacitación mediante instrumentos e indicadores que permitan medir la transferencia del aprendizaje y la mejora del desempeño.

## Antecedentes

La gestión estratégica del talento humano ha experimentado una transformación significativa en las últimas décadas, pasando de un enfoque administrativo y operativo a uno orientado al desarrollo de competencias, el desempeño y la sostenibilidad organizacional. Chiavenato (2020) señala que las organizaciones contemporáneas han comprendido que el talento humano constituye su principal activo estratégico, razón por la cual los procesos de inducción, capacitación, evaluación y desarrollo deben integrarse de manera sistémica.

En relación con los procesos de inducción, capacitación y entrenamiento, el estudio realizado por Vargas Rojas et al. (2022) en la empresa ASISERVER.COM del municipio de La Argentina, Huila, evidencia que la ausencia de programas estructurados de inducción y formación genera deficiencias en el desempeño, dificultades de adaptación al cargo y baja apropiación de los procesos organizacionales. Los autores concluyen que la planificación sistemática de estos procesos permite mejorar la eficiencia operativa, reducir errores y fortalecer el sentido de pertenencia de los colaboradores, resultados que guardan una estrecha relación con las problemáticas identificadas en la Administración Municipal de San Francisco.

De manera complementaria, Cabezas y Rodríguez (2021) destacan que los procesos de inducción, entrenamiento, capacitación y desarrollo deben concebirse como un ciclo continuo y articulado, orientado al fortalecimiento de competencias y al logro de los objetivos institucionales. Estos autores enfatizan que la inexistencia o fragmentación de dichos procesos genera brechas entre las exigencias del cargo y las capacidades reales del personal, afectando negativamente el desempeño y la calidad del servicio. Sus aportes resultan particularmente pertinentes para contextos organizacionales donde la gestión del talento humano carece de una estructura formal, como ocurre en diversas administraciones municipales.

En cuanto al desarrollo profesional en entornos laborales cambiantes, Almanza (2024) resalta la importancia del upskilling y el reskilling como estrategias clave para responder a los avances tecnológicos, la digitalización de procesos y la transformación de los roles laborales. El autor sostiene que las organizaciones que no incorporan estas estrategias corren el riesgo de obsolescencia funcional, pérdida de competitividad y desmotivación del talento humano. Esta perspectiva es reforzada por Javeriana Virtual (2025), que señala que el fortalecimiento continuo de competencias técnicas y transversales permite a los trabajadores adaptarse al cambio, mejorar su desempeño y aumentar su empleabilidad, tanto en el sector privado como en el público.

Desde un enfoque aplicado, Castillo Rey et al. (2021) evidencian que el diseño de estrategias organizacionales integrales, que articulen aspectos técnicos, financieros, jurídicos y humanos, contribuye a la sostenibilidad y al crecimiento de los proyectos productivos. Aunque su estudio se desarrolla en un contexto empresarial específico, sus conclusiones son transferibles a la gestión pública, en tanto resaltan la importancia de planificar el talento humano como un componente estratégico y no accesorio del funcionamiento institucional.

## Marco Referencial

### Marco Teórico

El clima organizacional se define como el conjunto de percepciones compartidas que los miembros de una organización construyen sobre su ambiente de trabajo, a partir de las prácticas, políticas, estilos de liderazgo, sistemas de comunicación y relaciones interpersonales que experimentan cotidianamente. Estas percepciones configuran un “clima psicológico” que influye de manera directa en la conducta laboral, la satisfacción, el compromiso y la productividad de los empleados, convirtiéndose en un factor determinante del desempeño organizacional (Chiavenato, 2020; Robbins & Judge, 2017). En el sector público, el clima organizacional adquiere especial relevancia debido a su impacto en la calidad del servicio, la eficiencia administrativa y la relación con la ciudadanía.

Diversos autores coinciden en que el clima organizacional puede analizarse a partir de dimensiones que permiten comprender su complejidad. Entre las más relevantes se encuentra el apoyo organizacional, entendido como la percepción de respaldo, reconocimiento y valoración que la institución brinda a sus colaboradores, lo cual fortalece el sentido de pertenencia y la disposición al esfuerzo (Eisenberger et al., 2002). Asimismo, la comunicación interna cumple un papel central, ya que un flujo de información claro, oportuno y transparente favorece la coordinación, reduce la incertidumbre y mejora la toma de decisiones (Robbins & Judge, 2017). Otra dimensión clave es el reconocimiento y la recompensa, relacionada con la percepción de equidad en la valoración del desempeño y en los sistemas de compensación, lo cual incide directamente en la satisfacción laboral y la permanencia del talento humano (Carreño & Vélez, 2023).

De igual forma, las relaciones interpersonales influyen en el clima organizacional al determinar la calidad de la cooperación, la confianza y el apoyo entre compañeros y supervisores, aspectos que facilitan el trabajo en equipo y la resolución de conflictos. El liderazgo constituye otra dimensión fundamental, dado que la capacidad de los directivos para orientar, motivar y tomar decisiones justas impacta significativamente en la percepción del ambiente laboral y en el compromiso de los empleados (Northouse, 2021). Finalmente, la cultura y los valores compartidos actúan como marco de referencia que guía el comportamiento organizacional, estableciendo normas, creencias y prácticas que influyen en la forma en que los trabajadores interpretan su rol dentro de la institución (Schein, 2017).

Desde el punto de vista teórico, el clima organizacional se relaciona con diversos modelos explicativos del comportamiento laboral. La teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow plantea que un clima positivo facilita la satisfacción de necesidades sociales, de estima y de autorrealización, generando mayor bienestar y compromiso. Por su parte, la teoría de los dos factores de Herzberg sostiene que la adecuada combinación de factores higiénicos y motivadores favorece la satisfacción laboral y reduce la insatisfacción. La teoría de la equidad de Adams resalta que la percepción de justicia en los procesos organizacionales fortalece la colaboración y disminuye los conflictos, mientras que la teoría de la expectativa de Vroom enfatiza que la claridad de objetivos y la retroalimentación adecuada incrementan la motivación y el esfuerzo orientado al logro (Durán, 2021)

La motivación laboral se entiende como un proceso psicológico y organizacional mediante el cual los individuos orientan su conducta hacia el logro de objetivos institucionales que perciben como coherentes con sus necesidades, expectativas y valores personales (Pimienta, 2024). Este proceso no solo depende de factores individuales, sino también de las condiciones

organizacionales que facilitan o inhiben el compromiso, el esfuerzo y la persistencia en el trabajo. En este sentido, la motivación constituye un elemento clave para explicar el desempeño, la productividad y la permanencia del talento humano en las organizaciones (Molina, s. f.).

La relación entre motivación laboral y clima organizacional es estrecha y bidireccional. Un clima organizacional positivo fortalece tanto la motivación intrínseca como la extrínseca, al ofrecer condiciones de trabajo favorables, reconocimiento, apoyo y oportunidades de desarrollo. Por el contrario, un clima negativo se asocia con desinterés, apatía, bajo desempeño y mayores niveles de ausentismo y rotación laboral (Chiavenato, 2020). Esta relación resulta especialmente relevante en contextos institucionales donde existen debilidades en la gestión del talento humano y en los sistemas de evaluación y compensación.

Entre los principales factores que influyen en la motivación laboral se encuentran el liderazgo efectivo y cercano, la comunicación transparente y bidireccional, los sistemas de reconocimiento y recompensas justas, la percepción de justicia organizacional en los procesos y decisiones, las relaciones interpersonales basadas en la confianza y la cooperación, así como condiciones de trabajo adecuadas y seguras (Robbins & Judge, 2017; Montoya, 2009). Estos factores actúan de manera conjunta, configurando un entorno que puede potenciar o limitar el compromiso de los empleados con la organización.

Las teorías motivacionales clásicas y contemporáneas respaldan esta visión integral. Maslow destaca la importancia de satisfacer necesidades superiores para lograr un compromiso sostenido; Herzberg subraya la relevancia de los factores motivadores para el crecimiento personal; Adams enfatiza la justicia y la equidad como elementos clave del comportamiento laboral; y los enfoques de motivación intrínseca resaltan la autonomía, la participación y el sentido de propósito como motores del desempeño (Pelao Hernández, s. f.)

## **Marco Legal**

### ***Constitución Política de Colombia de 1991***

La Constitución Política de Colombia establece los principios fundamentales que orientan la gestión del talento humano en las entidades públicas. El artículo 209 señala que la función administrativa debe desarrollarse con base en los principios de eficiencia, eficacia, economía, imparcialidad y publicidad, lo cual implica que las instituciones públicas deben contar con servidores competentes, evaluados de manera objetiva y orientados al logro de resultados. Asimismo, el artículo 125 determina que los empleos públicos son de carrera administrativa, lo que obliga a las entidades a implementar procesos de evaluación del desempeño, meritocracia y desarrollo profesional, como mecanismos para garantizar la calidad del servicio y la estabilidad laboral condicionada al mérito.

### ***Ley 909 de 2004 – Empleo Público y Carrera Administrativa***

La Ley 909 de 2004 regula el empleo público, la carrera administrativa y la gerencia pública, estableciendo la evaluación del desempeño como un instrumento esencial para la gestión del talento humano. Esta norma dispone que las entidades públicas deben evaluar de manera periódica y objetiva el desempeño de sus servidores, con el fin de identificar fortalezas, necesidades de mejora y requerimientos de capacitación. Además, promueve la profesionalización de la función pública y la adopción de prácticas modernas de gestión humana, vinculando la evaluación del desempeño con decisiones relacionadas con estímulos, incentivos, permanencia y desarrollo laboral.

### ***Decreto 1083 de 2015 – Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública***

El Decreto 1083 de 2015 consolida y reglamenta las disposiciones relacionadas con la gestión del talento humano en el sector público colombiano. Este decreto establece lineamientos

claros sobre la planeación del talento humano, la capacitación, la evaluación del desempeño y los programas de bienestar e incentivos. En particular, señala que las entidades deben diseñar sistemas de evaluación orientados al mejoramiento continuo, articulados con los planes institucionales de capacitación y con los objetivos estratégicos de la entidad. Asimismo, reconoce la formación como un derecho y un deber del servidor público, fortaleciendo la relación entre desempeño, desarrollo de competencias y clima organizacional.

***Decreto 1499 de 2017 – Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG)***

El Decreto 1499 de 2017 adopta el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), el cual constituye un referente obligatorio para la gestión pública en Colombia. Dentro de este modelo, la dimensión de Talento Humano adquiere un papel estratégico, al promover prácticas orientadas al bienestar laboral, el fortalecimiento del clima organizacional, la evaluación del desempeño y el desarrollo de competencias. El MIPG impulsa una gestión basada en resultados, aprendizaje organizacional y mejora continua, alineando la evaluación del desempeño con la calidad del servicio al ciudadano y la sostenibilidad institucional.

## **Metodología**

La metodología del presente documento se estructuró bajo un enfoque cualitativo de carácter analítico, interpretativo y propositivo, orientado a comprender de manera integral la gestión del talento humano en la Administración Municipal de San Francisco y a diseñar estrategias de intervención que respondieran a las debilidades identificadas en el clima organizacional, la motivación laboral y el desempeño institucional. El estudio se concibió como un proyecto aplicado, en el cual el análisis teórico, normativo y contextual se articuló con la construcción de instrumentos técnicos y propuestas de mejora concretas, alineadas con las necesidades reales de la entidad.

Desde esta perspectiva, la metodología asumió que la gestión del talento humano no puede abordarse como un conjunto de acciones aisladas, sino como un sistema estratégico que integra procesos de diagnóstico, evaluación, capacitación, compensación, bienestar y desarrollo profesional, especialmente en el contexto del sector público, donde el desempeño institucional impacta directamente la calidad del servicio a la ciudadanía.

### **Análisis Situacional de la Gestión del Talento Humano**

El proceso metodológico inició con un análisis situacional profundo de la gestión del talento humano en la Administración Municipal de San Francisco, orientado a identificar las condiciones estructurales, organizacionales y funcionales que caracterizan los procesos de selección, inducción, capacitación, evaluación del desempeño y bienestar laboral. Este análisis se desarrolló a partir de la revisión documental de normativas vigentes, lineamientos institucionales, evidencias académicas y antecedentes del contexto municipal, así como de la sistematización de inconformidades expresadas por los funcionarios en relación con reconocimiento, compensación y oportunidades de desarrollo.

Este momento metodológico permitió evidenciar una gestión del talento humano de carácter reactivo y fragmentado, ejecutada principalmente desde la Secretaría de Gobierno, sin una planeación estratégica ni una dependencia especializada que articule los procesos de manera técnica. Asimismo, se identificaron impactos directos en el clima organizacional, tales como bajo sentido de pertenencia, desmotivación laboral y limitaciones para la adopción de herramientas digitales y nuevas dinámicas administrativas.

### **Aplicación de Herramientas para la Gestión Estratégica del Talento Humano**

Posteriormente, la metodología incorporó la aplicación de herramientas propias de la gestión estratégica del talento humano, con el propósito de superar la visión meramente administrativa del personal y avanzar hacia un enfoque orientado a resultados y desarrollo de competencias. En este momento se emplearon metodologías como el análisis de perfiles de cargo, la gestión por competencias y la alineación entre objetivos institucionales y desempeño individual, permitiendo establecer relaciones claras entre funciones, responsabilidades y resultados esperados.

Estas herramientas facilitaron la identificación de brechas en competencias técnicas, transversales y digitales, así como debilidades en liderazgo, comunicación interna, trabajo colaborativo y reconocimiento, factores directamente asociados al deterioro del clima organizacional y a la disminución de la motivación laboral. Este análisis estratégico constituyó un insumo fundamental para el diseño del Plan de Capacitación Personalizado y del protocolo de evaluación del desempeño.

### **Diseño del Plan de Capacitación Personalizado**

Un componente central de la metodología fue el diseño de un Plan de Capacitación Personalizado para la Administración Municipal de San Francisco, construido a partir de los

resultados del diagnóstico de competencias y desempeño. Metodológicamente, este plan se estructuró de manera secuencial, iniciando con la identificación de necesidades formativas, seguida de la definición de objetivos de aprendizaje, la organización de contenidos técnicos y transversales, la selección de metodologías activas y la definición de criterios de evaluación del impacto.

El plan incorporó de manera explícita estrategias de upskilling y reskilling, orientadas tanto al fortalecimiento de competencias existentes como a la adquisición de nuevas habilidades requeridas por la transformación digital y los cambios normativos del sector público. Asimismo, se priorizó la capacitación aplicada al puesto de trabajo, el acompañamiento formativo continuo y la transferencia efectiva del aprendizaje, entendiendo la formación como una herramienta estratégica para mejorar el desempeño, fortalecer la motivación y contribuir al mejoramiento del clima organizacional.

### **Diseño de Instrumentos Personalizados de Evaluación y Diagnóstico**

De manera complementaria, la metodología incluyó el diseño de instrumentos personalizados para estudiar y evaluar el desempeño, el clima organizacional y la motivación laboral, ajustados a las particularidades de la Administración Municipal de San Francisco. Estos instrumentos fueron elaborados considerando los principios de objetividad, confiabilidad y pertinencia, así como los lineamientos normativos del empleo público.

Entre los instrumentos diseñados se encuentran matrices de evaluación por competencias, indicadores de desempeño institucional, encuestas de clima organizacional con escala tipo Likert, cuestionarios de motivación laboral y formatos de evaluación 180°. Metodológicamente, estos instrumentos permitieron recopilar información cuantitativa y cualitativa, facilitando una lectura integral de las percepciones, comportamientos y resultados del personal, y sirviendo

como base para la toma de decisiones en materia de capacitación, reconocimiento y mejora continua.

### **Diseño Metodológico del Protocolo de Evaluación del Desempeño**

A partir de los instrumentos construidos, la metodología avanzó hacia el diseño de un protocolo de evaluación del desempeño, concebido como un sistema articulado que integra planeación, medición, retroalimentación y mejora. Este protocolo se estructuró mediante la definición de objetivos claros, indicadores de desempeño, métodos de evaluación, instrumentos y frecuencias, garantizando coherencia con los principios de mérito, equidad y transparencia.

### **Metodología del Proyecto de Mejora del Clima Organizacional y la Motivación**

La metodología culminó con el diseño del proyecto de mejora del clima organizacional y la motivación laboral, fundamentado en las evidencias individuales recopiladas y en los resultados del protocolo de evaluación del desempeño. Este proyecto adoptó un enfoque participativo e integrador, incorporando instrumentos como encuestas de clima organizacional, cuestionarios de motivación laboral, entrevistas semiestructuradas y evaluaciones 180°, con el fin de captar percepciones, experiencias y expectativas de los funcionarios.

La información obtenida fue analizada de manera sistemática, relacionando variables de liderazgo, comunicación, reconocimiento, justicia organizacional y oportunidades de desarrollo con los niveles de motivación y desempeño. A partir de este análisis, se formularon estrategias de intervención orientadas a fortalecer la motivación intrínseca y extrínseca, mejorar los estilos de liderazgo, optimizar la comunicación interna y consolidar prácticas de reconocimiento y bienestar laboral.

## **Resultados**

El resultado central del ejercicio fue el diseño técnico de un Plan de Capacitación Personalizado, estructurado como un sistema de inducción, entrenamiento y capacitación continua, orientado a cerrar brechas de desempeño, acelerar la adopción de herramientas digitales, y fortalecer el clima organizacional mediante procesos formales de desarrollo y evaluación, para superar la ejecución reactiva y fragmentada que hoy recae en la Secretaría de Gobierno. El plan se soporta en un diagnóstico integral, en objetivos formativos medibles, en módulos técnico operativos y transversales, y en un esquema metodológico que combina inducción, formación aplicada en el puesto y evaluación por competencias.

### **Arquitectura del Plan y Población Objetivo**

#### ***Cobertura Funcional***

1. Funcionarios y contratistas con responsabilidades administrativas, atención al ciudadano, gestión documental, trámites, apoyo misional y roles con interacción interáreas.

2. Prioridad inicial: cargos con mayor incidencia en tiempos de respuesta, reprocesos, riesgo documental, quejas ciudadanas y bajo uso de plataformas.

#### ***Principio de Personalización***

Cada ruta formativa se configura por cargo, a partir de brechas individuales y del área, diferenciando necesidades técnicas, transversales, reskilling (competencias nuevas) y upskilling (profundización/actualización).

### **Objetivos del Plan**

#### ***Objetivo General***

Diseñar un proceso formativo integral orientado al fortalecimiento de competencias técnicas,

transversales y de actualización, asegurando que cada colaborador alcance estándares de desempeño y se adapte a dinámicas contemporáneas del servicio público.

### ***Objetivos Específicos***

1. Determinar contenidos formativos para cerrar brechas del diagnóstico.
2. Estructurar metodologías de aprendizaje pertinentes al tipo de competencia.
3. Definir rutas de reskilling y upskilling según exigencias actuales y futuras.
4. Diseñar instrumentos y criterios para medir impacto en desempeño y eficiencia institucional.

### **Modelo de Formación**

#### ***Ruta de Inducción, Entrenamiento y Capacitación***

A continuación tienes el plan reorganizado en una ruta operativa, con entregables claros y criterios de control, para que puedas presentarlo como “resultado” con un estándar más técnico:

#### **3.1 Inducción Institucional.**

Propósito: lograr alineación cultural, normativa y de rol público, reduciendo ambigüedad inicial y fortaleciendo sentido de pertenencia.

Contenidos clave: estructura administrativa y servicios, misión/visión/valores, lineamientos internos, políticas de convivencia y deberes/derechos del servidor público.

Producto verificable: lista de verificación de inducción institucional firmada + evidencia de participación.

### **3.2 Inducción al Puesto.**

Propósito: acelerar el ajuste funcional y disminuir errores tempranos mediante demostración y práctica guiada.

Actividades núcleo: presentación del jefe y equipo, recorrido del área, mapeo de flujo del proceso, demostración de funciones críticas, revisión de aplicativos y procedimientos.

Producto verificable: checklist de tareas críticas y validación del supervisor.

### **3.3 Entrenamiento Técnico–Operativo.**

Propósito: asegurar dominio de procedimientos, trazabilidad documental y uso correcto de software institucional.

#### **Módulo Técnico–Operativo**

1. Procedimientos y protocolos del área.
2. Uso de equipos, herramientas o software institucional.
3. Normativas internas, lineamientos administrativos y estándares de calidad.
4. Producto verificable: prueba práctica por caso + checklist técnico del procedimiento.

### **3.4 Capacitación en Competencias Transversales.**

Propósito: impactar clima organizacional, coordinación interáreas y calidad del servicio al ciudadano.

Módulo transversal (mínimo): comunicación interfuncional y redacción administrativa, trabajo colaborativo y habilidades socioemocionales, gestión del tiempo, priorización y solución de problemas.

Producto verificable: rúbrica de desempeño comportamental + evidencia de aplicación en casos reales.

### **3.5 Reskilling y Upskilling**

Propósito: responder a transformación digital y cambios del puesto mediante rutas de actualización (upskilling) y adquisición de habilidades nuevas (reskilling). Esto se activa cuando el diagnóstico evidencie brechas relacionadas con automatización, plataformas, analítica básica, o nuevas responsabilidades del rol.

#### **Estrategia Metodológica de Entrega**

##### ***Técnicas Formativas y Lógica de Transferencia al Puesto***

El plan se implementa con una metodología mixta, seleccionando técnicas según el tipo de competencia y el impacto esperado en el desempeño:

- On-the-Job Training (OJT): aprendizaje directo en el puesto, guiado por supervisor/instructor, acelera ajuste funcional y adquisición técnica.
- Coaching estructurado: acompañamiento individual con objetivos y retroalimentación, corrige desviaciones y fortalece desempeño.
- Capacitación sincrónica (presencial/virtual): sesiones dirigidas por instructor para fundamentos técnicos, normativos o transversales, con resolución de dudas.
- Talleres aplicados: práctica supervisada con casos, simulaciones y ejercicios operativos, integra teoría y ejecución.

## **Sistema de Evaluación del Impacto**

### ***Instrumentos y Criterios de Control***

Para que el plan sea realmente “de mejora” (y no solo formación), el resultado incluye un bloque evaluativo que permite medir transferencia y cambio observable:

#### **Instrumentos**

- Matriz de evaluación por competencias: clasifica nivel (básico/intermedio/avanzado) por competencia técnica o transversal.
- Pruebas diagnósticas y finales: comparan brecha inicial vs. logro posterior.
- Checklists técnicas: verifican cumplimiento de procedimientos y uso correcto de herramientas en tareas reales.

#### **Criterios de Impacto**

- Logro de competencias definidas.
- Transferencia del aprendizaje al puesto.
- Reducción de errores, reprocesos o incidentes operativos (medible por registros de trámite, devoluciones, inconsistencias y tiempos).
- Mejora de indicadores de productividad, calidad y tiempos (por proceso/área, antes–después).

## Conclusiones

El diagnóstico realizado permitió evidenciar que la Administración Municipal de San Francisco presenta debilidades estructurales en la gestión del talento humano, derivadas principalmente de la ausencia de una dependencia formal encargada de planificar, ejecutar y evaluar los procesos de selección, capacitación, bienestar y desarrollo del personal. Esta situación ha generado brechas significativas entre las competencias requeridas por los cargos y las capacidades efectivamente desarrolladas por los colaboradores, afectando el desempeño institucional, el clima organizacional y la calidad del servicio prestado a la ciudadanía.

El diseño del plan de capacitación personalizado se constituye en una respuesta estratégica a dichas brechas, al fundamentarse en un diagnóstico riguroso de necesidades formativas y en modelos teóricos consolidados de gestión humana. La articulación entre competencias técnicas, transversales, procesos de reskilling y upskilling permite atender tanto las exigencias actuales del servicio público como los retos derivados de la modernización administrativa y la transformación digital, fortaleciendo la adaptabilidad y la eficiencia institucional.

Asimismo, la incorporación de metodologías formativas activas, como el entrenamiento en el puesto de trabajo, el coaching estructurado y los talleres aplicados, garantiza una mayor transferencia del aprendizaje al contexto real de desempeño. Estas estrategias favorecen la apropiación de los conocimientos, reducen errores operativos y promueven la autonomía progresiva del colaborador, elementos clave para mejorar la productividad y la atención al ciudadano en el ámbito público.

El enfoque integral del plan, alineado con las etapas de inducción y el ciclo de capacitación organizacional propuesto por Chiavenato, permite concebir la formación como un

proceso continuo y sistemático, y no como una acción aislada. De esta manera, la capacitación se vincula directamente con la evaluación del desempeño, la mejora continua y el logro de los objetivos institucionales, fortaleciendo una cultura organizacional orientada al aprendizaje permanente.

Desde el punto de vista normativo, el plan de capacitación se ajusta a los lineamientos establecidos en la Constitución Política de Colombia, la Ley 909 de 2004, el Decreto 1083 de 2015 y el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), lo que garantiza su viabilidad legal y su coherencia con las políticas públicas de profesionalización del empleo público. Esto refuerza la importancia de la formación como un derecho y un deber del servidor público, así como un instrumento clave para la eficiencia administrativa.

Finalmente, se concluye que la implementación del plan de capacitación propuesto, junto con la creación de una Unidad de Gestión Humana y la adopción de un sistema de evaluación del desempeño integral, contribuirá de manera significativa al fortalecimiento institucional de la Administración Municipal de San Francisco. Estas acciones permitirán mejorar el clima organizacional, aumentar el sentido de pertenencia de los funcionarios, optimizar el desempeño laboral y consolidar una administración pública más competente, moderna y centrada en las necesidades del ciudadano.

## Recomendaciones

Se recomienda a la Administración Municipal de San Francisco avanzar en la creación formal de una Unidad o Dependencia de Gestión Humana, dotada de funciones técnicas, recursos y autonomía administrativa, que permita planificar, ejecutar y evaluar de manera integral los procesos de selección, capacitación, evaluación del desempeño y bienestar laboral. Esta dependencia debe alinearse con los lineamientos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) y con la normatividad vigente del sector público.

Es fundamental implementar de manera progresiva el plan de capacitación personalizado diseñado, priorizando aquellas áreas y cargos donde las brechas de competencias técnicas, transversales y digitales sean más críticas. La ejecución del plan debe responder a los resultados del diagnóstico de necesidades, evitando procesos formativos generalizados que no aporten valor al desempeño institucional.

Se sugiere actualizar y formalizar el manual de funciones y competencias laborales, asegurando que cada cargo cuente con perfiles claros, requisitos definidos y estándares de desempeño medibles. Este instrumento debe convertirse en la base para los procesos de selección, evaluación del desempeño y diseño de los itinerarios formativos, garantizando coherencia entre las funciones asignadas y las competencias desarrolladas.

Asimismo, se recomienda diseñar e implementar un sistema integral de evaluación del desempeño, que combine indicadores cuantitativos y cualitativos, retroalimentación periódica y planes de mejora individual. Dicho sistema debe estar articulado con el plan de capacitación, de manera que los resultados de la evaluación orienten las acciones de formación, reskilling y upskilling, fortaleciendo la mejora continua.

Se aconseja promover una cultura organizacional orientada al aprendizaje permanente, mediante estrategias de comunicación interna, reconocimiento al mérito y estímulos no salariales que valoren la participación activa de los servidores públicos en los procesos de formación. El reconocimiento del esfuerzo formativo contribuye al fortalecimiento del clima organizacional y al aumento del sentido de pertenencia institucional.

Igualmente, se recomienda incorporar de manera gradual herramientas tecnológicas y plataformas virtuales de aprendizaje, que faciliten el acceso a la capacitación, reduzcan costos operativos y permitan la actualización constante del personal. Estas herramientas deben estar acompañadas de procesos de acompañamiento y soporte para asegurar su adecuada apropiación por parte de los funcionarios.

Finalmente, se sugiere realizar evaluaciones periódicas del impacto del plan de capacitación, utilizando los instrumentos y criterios definidos, con el fin de medir la transferencia del aprendizaje al puesto de trabajo y su contribución a la eficiencia institucional y a la calidad del servicio al ciudadano. Los resultados de estas evaluaciones deben retroalimentar el ciclo de gestión del talento humano y servir como insumo para la toma de decisiones estratégicas.

### Referencias Bibliográficas

- Almanza, M. (2024). *Upskilling y reskilling como estrategias de desarrollo profesional en entornos laborales cambiantes*. *Revista de Gestión del Talento*, 12(1), 55–68.
- Briceño, F. M. (2023). *Reskilling para el desarrollo de nuevas funciones del talento humano en la empresa HEB de México*. *Revista Monografía Empresarial*, 20(23).  
<https://doi.org/10.70219/mby-202023-93>
- Cabezas, L. J., & Rodríguez, L. R. (2021). *Inducción, entrenamiento, capacitación y desarrollo de personal* [Objeto virtual]. Repositorio UNAD.  
<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/42162>
- Carreño, J. D., & Vélez, M. I. (2023). Reconocimiento laboral y su incidencia en el clima organizacional en entidades públicas. *Revista Colombiana de Administración*, 15(2), 45–62.
- Castillo Rey, A. M., Díaz Lindo, A. L., & Herrera Salamanca, J. D. (2021). *Diseño de estrategia económica, financiera y jurídica para la producción y expansión del mercado de microhortalizas de amaranto orgánico en Subachoque, Cundinamarca*.  
<http://hdl.handle.net/10882/10265>
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw-Hill.  
<https://www.bibliotecadigitaldebogota.gov.co/resources/3649996/>
- Durán Bernardino, M. (2021). *Políticas y programas de empleo juvenil*. Repositorio UNAD.  
<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/218639>

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.

[https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)

ECOTEC Universidad. (2017). *Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales*.

<https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/gestion-talento-humano.pdf>

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (2002). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. [https://doi.org/10.1037/0021-](https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500)

[9010.71.3.500](https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500)

Javeriana Virtual. (2025). *Upskilling y reskilling: Impulsa tu desarrollo profesional*. Pontificia

Universidad Javeriana. [https://virtual.javerianacali.edu.co/contenidos-](https://virtual.javerianacali.edu.co/contenidos-educativos/administracion-y-negocios/como-impulsar-tu-desarrollo-profesional/)

[educativos/administracion-y-negocios/como-impulsar-tu-desarrollo-profesional/](https://virtual.javerianacali.edu.co/contenidos-educativos/administracion-y-negocios/como-impulsar-tu-desarrollo-profesional/)

Molina Salazar, T. (s. f.). *Proceso de inducción laboral, capacitación y entrenamiento en organizaciones*. Repositorio Institucional UNAD.

<https://repository.unad.edu.co/jspui/bitstream/10596/48801/1/tmolinas.pdf>

Montoya, D. A. (2009). Motivación laboral y desempeño organizacional. *Revista Ciencias Estratégicas*, 17(22), 67–82.

Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.

Pelao Hernández, Y. (s. f.). *Diseño del plan de acción de inducción y reinducción del personal*.

Repositorio Universidad de Córdoba.

Pimienta, J. H. (2024). Motivación y desempeño en las organizaciones modernas. Editorial

Trillas. <https://repositorio.unicordoba.edu.co/bitstreams/d1458de9-83ad-4f93-800c-daac36cf7c18/download>

Rangel Sánchez, J., Pastor, J. E., Polo Peralta, J. E., Vargas Marib, L. J., & Vergara Cervantes,

W. A. (2025). *Aplicación de las estrategias del plan de inducción, entrenamiento, capacitación y desarrollo laboral para mejorar las competencias laborales de los empleados de la Universidad de Santander*. Repositorio Institucional UNAD.

<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/70874>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Comportamiento organizacional (17.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.

Schein, E. H. (2017). Organizational culture and leadership (5th ed.). John Wiley & Sons.

Vargas Rojas, D. E., Molina Silva, T., Taborda Bermúdez, L. A., Díaz Cuellar, L. B., & Yule

Ibagón, M. A. (2022). *Proceso de inducción laboral, capacitación y entrenamiento en la empresa ASISERVER.COM en el municipio de La Argentina, Huila (marzo–junio 2022)*.

<http://repository.unad.edu.co/handle/10596/48801>