NOMBRE DEL TRABAJO
01. Presentación de la propuesta.pdf

AUTOR
JUANITA MARTINEZ SIERRA

RECUENTO DE PALABRAS
12893 Words

RECUENTO DE CARACTERES
76489 Characters

RECUENTO DE PÁGINAS
38 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO
438.6KB

FECHA DE ENTREGA
Jan 21, 2026 2:49 PM GMT-5

FECHA DEL INFORME
Jan 21, 2026 3:00 PM GMT-5

19% de similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.

- 6% Base de datos de Internet
- 0% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de Crossref
- Base de datos de contenido publicado de Crossref
- 17% Base de datos de trabajos entregados

Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Coincidencia baja (menos de 12 palabras)

FICHA PARA PRESENTACIÓN DE PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN

1. Título de la propuesta

El perfil de los empleos públicos y el desempeño municipal: Una exploración a propósito de los resultados del Índice de Desempeño Fiscal en Colombia.

2. Tipo de proyecto

Tomando en consideración el documento de tipología de proyectos de carácter científico, tecnológico o de innovación versión 8 de 2025 publicado por MinCiencias, el proyecto acá propuesto se enmarca en una investigación aplicada, orientada a adquirir nuevos conocimientos, pero dirigida a objetivos prácticos específicos. (OCDE, 2015).

3. Justificación del carácter del proyecto

De acuerdo con las tipologías de proyectos establecida por MinCiencias (2025), la investigación aplicada está orientada a generar conocimientos que permitan abordar y resolver problemas concretos de la sociedad, las organizaciones y el Estado, a partir del uso de marcos teóricos ya existentes y la generación de nueva evidencia orientada a la toma de decisiones; por ello, el proyecto denominado **"El perfil de los empleos públicos y el desempeño municipal: una exploración a propósito de los resultados del Índice de Desempeño Fiscal en Colombia"** se encuentra ajustada a esta definición dado que parte de un problema real de política pública y es la relación entre los niveles de desempeño fiscal de los municipios en Colombia y los factores que la explican, como la denominada "capacidad institucional", particularmente relacionada con los perfiles de los empleos públicos responsables de la gestión financiera territorial.

El estudio no pretende solo mejorar la comprensión del fenómeno abordado, sino a la par producir conocimiento orientado a transformar prácticas gubernamentales y mejorar resultados de las administraciones, lo que coincide con las investigaciones de tipo aplicada. De otro lado, el proyecto pretende abordar conceptos, metodologías y teorías del campo de la administración pública, como el enfoque weberiano, los modelos neoclásicos de gestión y discusiones contemporáneas sobre profesionalización, para abordar un problema concreto: la eficiencia en la función financiera territorial. El proyecto no se limitará a describir la relación entre perfiles de empleados públicos y desempeño fiscal, sino que buscará determinar la incidencia real de dichos perfiles en el desempeño municipal mediante técnicas cualitativas y

cuantitativas, y proponer ajustes al indicador actual, lo cual trae implícito el requerimiento de aplicar de manera directa conocimiento para mejorar instrumentos existentes, como lo considera Minciencias para clasificar un proyecto como de investigación aplicada.

Desde el punto de vista metodológico, usar una aproximación secuencial y explicativa, favorecerá producir evidencia empírica accionable, basada en la medición, correlación y validación de datos para soluciones concretas. El levantamiento de información en campo, acudiendo directamente entidades gubernamentales como las alcaldías, o sistemas públicos como el SIGEP, y la validación de información con las personas objeto de estudio (empleados públicos), refuerzan el carácter de investigación aplicada, dado que su desarrollo se dará dentro del entorno real de las administraciones públicas, con los resultados actuales del IDF (Índice de Desempeño Fiscal), persiguiendo resultados a partir de posibles ajustes.

Finalmente se considera aplicada esta investigación porque pretende generar recomendaciones operativas concretas y posibles ajustes de política pública, orientada a entender el nivel de incidencia que tiene la profesionalización de empleados públicos municipales, en la capacidad institucional de municipios en materia fiscal, con el fin de recomendar ajustes normativos o técnicos que permitan optimizar el perfil de los empleos públicos s nivel municipal.

4. Resumen ejecutivo

A pesar de que el sistema de función pública en Colombia funciona bajo una lógica de carrera administrativa tradicional burocrática, basado esencialmente en el principio de mérito y la profesionalización, son diversos los gobiernos que cíclicamente reabren la discusión sobre la necesidad de contar o no con requisitos para el acceso a los empleos públicos. Es así como recientemente el Presidente de la República ha manifestado de manera pública que la existencia de requisitos para el acceso a ciertos empleos restringe la democratización de los mismos y limita el acceso a la población trabajadora, acentuando el empleo como un privilegio que solo tienen la aristocracia; no obstante, diferentes organizaciones y expertos se han pronunciado, señalando que este tipo de decisiones, pueden socavar la profesionalización en el empleo público a la par que desconocen el mérito y ponen en riesgo el desarrollo competente y responsable de la función pública en el país.

Esta discusión se reabre en medio de fuertes debates políticos en torno a cómo el ejercicio del empleo público puede constituir un privilegio, y a su vez un instrumento

que refuerza miradas clasistas de quienes desempeñan responsabilidades estatales; en tal sentido autores como Cao (2022) señalan que la exigencia estricta de requisitos en el empleo refuerza desigualdades sociales al dar cierto privilegio a quienes ya cuentan con ventajas iniciales, como recursos económicos, educación de calidad, capital cultural, entre otros, sin embargo, es clave señalar que la exigencia de determinados perfiles en los empleos dentro de las administraciones públicas tiene el claro objetivo de profesionalizar el servicio civil e ir robusteciendo su capacidad institucional para diseñar e implementar las políticas públicas que cada vez son más complejas. Por ende, la existencia de procedimiento meritocráticos y transparentes permiten la selección de perfiles técnicos adecuados y asegurar la continuidad institucional.

Este análisis cobra mucho más sentido en un contexto institucional como el colombiano, en el que diferentes entidades gubernamentales, con un amplio carácter técnico como el Departamento Nacional de Planeación (DNP), desarrollan diversas metodologías y mediciones para hacer seguimiento al desempeño que tienen las administraciones a nivel local; es el caso por ejemplo del Índice de Desempeño Fiscal, el cual tiene por objetivo analizar como las alcaldías locales se desenvuelven en dos dimensiones claves, en el aspecto fiscal de recaudo y su capacidad de gestión financiera. En los recientes resultados del Índice de Desempeño Fiscal publicado por el DNP para 2024, uno de los argumentos centrales que justifica resultados bajos en este indicador para muchas entidades territoriales, es su "falta de capacidad institucional", no obstante no hay un análisis profundo que evidencie qué factores de esta capacidad institucional son los que se están tomando en consideración y si allí toman en cuenta el perfil de quienes desempeñan las principales funciones de gestión financiera territorial.

En este sentido vale la pena cuestionarse: ¿Los perfiles de los empleos públicos, inciden de manera directa en el desempeño fiscal de las administraciones públicas municipales? Esta apuesta investigativa parte de la hipótesis central según la cual el definir adecuadamente los perfiles de los empleos que integran el área financiera de los municipios y el gestionarlos con altos niveles de profesionalización, guarda una alta correlación con los resultados y un alto desempeño fiscal en las administraciones municipales. Para ello resulta interesante hacer un estudio inicial comparando los niveles de profesionalización de empleos públicos, por ejemplo, en la gestión financiera de los municipios, con un Indicador tan relevante como el de desempeño Fiscal, dado que podría mostrar una correlación directa entre estas variables.

El objetivo general será el de comprender y analizar la relación que existe entre los resultados del Índice de Desempeño Fiscal, como medida nacional de gestión financiera y sostenibilidad fiscal de las entidades territoriales, con los perfiles de los empleos públicos que son responsables del correcto manejo y funcionamiento de los sistemas financieros a nivel municipal. El proyecto se alinea con en la normativa y las políticas públicas que regulan el empleo público, la gestión fiscal territorial y el fortalecimiento institucional en Colombia. La Constitución Política establece que el acceso a los empleos públicos debe regirse por el mérito (art. 125) y que la función administrativa debe orientarse por principios de eficacia, economía, imparcialidad y publicidad (art. 209). Estos mandatos obligan a articular la gestión del talento humano con los resultados de la administración pública, incluyendo el desempeño fiscal.

En este contexto, la propuesta constituye un aporte técnico y académico que integra tres dimensiones reconocidas por la política pública pero aún no articuladas empíricamente: i) la regulación del empleo público y el mérito, ii) la medición del desempeño fiscal y iii) las estrategias de fortalecimiento de capacidades territoriales. Al examinar la relación entre el perfil del personal financiero y el desempeño fiscal municipal, la investigación genera evidencia para ajustar normas, políticas de talento humano y esquemas de asistencia técnica, contribuyendo al cumplimiento de los mandatos constitucionales y al fortalecimiento de la descentralización y la sostenibilidad fiscal.

Para el desarrollo de los objetivos planteados, se adelantará un proceso investigativo exploratorio, con un diseño secuencial explicativo desarrollado en dos momentos; el primero de ellos con un importante componente cuantitativo y de medición; y la segunda, con un componente cualitativo y de validación de resultados (Creswell J, 2011). Para la etapa de medición se partirá de las agrupaciones de municipios que hace DNP de acuerdo con los diversos resultados obtenidos en la medición de desempeño fiscal 2024, luego dicha información se analizará frente a los actuales perfiles de los empleos públicos responsables de la gestión financiera a nivel local, a partir de los manuales de funciones y requisitos mínimos adoptados por las respectivas administraciones municipales.

Para este propósito se consultarán los resultados oficiales socializados por el DNP del Índice de Desempeño Fiscal 2024, y se caracterizará cada una de sus dimensiones e indicadores actuales; a la par se seleccionará una muestra no probabilística y por conveniencia de 25 entidades territoriales que recoja de la mejor manera la diversidad de resultados del IDF, diferentes regiones del país, y distintas categorías de municipios de diferentes departamentos del país. El estudio se centrará

esencialmente solo en los empleos de carrera que se encuentren en las dependencias encargadas de la gestión financiera territorial, por lo cual no serán tenidos en cuenta aquellos cargos que son provistos a través de libre nombramiento y remoción. Adicionalmente, cuando se estructuran los perfiles de los empleos se acudirá a los elementos que componen el mismo, a saber, los requisitos, las asignaciones básicas (compensaciones) y competencias funcionales.

Posteriormente será necesario el diseño/modelamiento de un indicador que consolide los perfiles de los empleos públicos analizados, y los convierta en un valor numérico, que facilite la posterior comparación y posible correlación con los demás indicadores que componen en la actualidad el Índice de Desempeño Fiscal municipal. Para ello será necesario el uso de apoyos tecnológicos como *R* o *Phyton* para el modelamiento de datos y *Power BI* para la presentación de estos. En lo que respecta a la etapa de análisis cualitativo y validación, se espera realizar un encuentro con empleados públicos que han tenido a cargo la responsabilidad financiera y fiscal de las entidades territoriales, enfocada en identificar otras posibles variables que incidan en los resultados del IDF, y en especial en la propuesta de indicador de perfil/formación de quienes asumen un rol activo en alcanzar estos resultados; de esta manera se podría capturar información más precisa y enriquecer el proceso investigativo.

Abstract:

Although Colombia's civil service system operates under a traditional bureaucratic career structure, based essentially on the principles of merit and professionalization, various governments have periodically reopened the debate on whether or not there should be requirements for access to public employment. Recently, the President of the Republic has publicly stated that the existence of requirements for access to certain jobs restricts their democratization and limits access to the working population, emphasizing employment as a privilege enjoyed only by the aristocracy. However, various organizations and experts have spoken out, pointing out that such decisions can undermine professionalization in public employment while disregarding merit and jeopardizing the competent and responsible development of the civil service in the country.

This discussion has been reopened amid heated political debates about how public employment can constitute a privilege and, in turn, an instrument that reinforces classist views among those who hold state responsibilities. In this regard, authors such as Cao (2022) point out that strict employment requirements reinforce social inequalities by giving certain privileges to those who already have initial advantages,

such as economic resources, quality education, and cultural capital, among others. However, it is important to note that the requirement for certain profiles in public administration jobs has the clear objective of professionalizing the civil service and strengthening its institutional capacity to design and implement increasingly complex public policies. Therefore, the existence of meritocratic and transparent procedures allows for the selection of suitable technical profiles and ensures institutional continuity.

This analysis makes much more sense in an institutional context such as Colombia's, where different government entities with a highly technical nature, such as the National Planning Department (DNP), develop various methodologies and measurements to monitor the performance of local administrations. This is the case, for example, with the Fiscal Performance Index, which aims to analyze how local mayors perform in two key areas: tax collection and financial management capacity. In the recent results of the Fiscal Performance Index published by the DNP for 2024, one of the central arguments justifying low results in this indicator for many territorial entities is their "lack of institutional capacity." However, there is no in-depth analysis showing which factors of this institutional capacity are being taken into consideration and whether the profile of those who perform the main functions of territorial financial management is taken into account.

In this regard, it is worth asking: Do public job profiles have a direct impact on the fiscal performance of municipal public administrations? This research is based on the central hypothesis that properly defining the job profiles that make up the financial area of municipalities and managing them with high levels of professionalism is highly correlated with results and high fiscal performance in municipal administrations. To this end, it is interesting to conduct an initial study comparing the levels of professionalism of public sector jobs, for example, in the financial management of municipalities, with an indicator as relevant as fiscal performance, as this could show a direct correlation between these variables.

The overall objective will be to understand and analyze the relationship between the results of the Fiscal Performance Index, as a national measure of financial management and fiscal sustainability of local authorities, and the profiles of public employees who are responsible for the proper management and functioning of financial systems at the municipal level. The project is aligned with the regulations and public policies that govern public employment, local fiscal management, and institutional strengthening in Colombia. The Constitution establishes that access to public employment must be based on merit (Art. 125) and that the administrative function must be guided by principles of efficiency, economy, impartiality, and

transparency (Art. 209). These mandates require the management of human talent to be aligned with the results of public administration, including fiscal performance.

In this context, the proposal constitutes a technical and academic contribution that integrates three dimensions recognized by public policy but not yet empirically articulated: i) the regulation of public employment and merit, ii) the measurement of fiscal performance, and iii) strategies for strengthening territorial capacities. By examining the relationship between the profile of financial personnel and municipal fiscal performance, the research generates evidence for adjusting regulations, human talent policies, and technical assistance schemes, contributing to the fulfillment of constitutional mandates and the strengthening of decentralization and fiscal sustainability.

To develop the proposed objectives, an exploratory research process will be carried out, with a sequential explanatory design developed in two stages: the first with an important quantitative and measurement component, and the second with a qualitative and results validation component (Creswell J, 2011). The measurement stage will be based on the groupings of municipalities made by the DNP according to the various results obtained in the 2024 fiscal performance measurement. This information will then be analyzed against the current profiles of public jobs responsible for financial management at the local level, based on the manuals of functions and minimum requirements adopted by the respective municipal administrations.

For this purpose, the official results of the 2024 Fiscal Performance Index published by the DNP will be consulted, and each of its dimensions and current indicators will be characterized. at the same time, a non-probabilistic and convenience sample of 25 territorial entities will be selected that best reflects the diversity of IDF results, different regions of the country, and different categories of municipalities from different departments of the country. The study will focus essentially only on career jobs in the agencies responsible for territorial financial management, so positions that are filled through free appointment and removal will not be taken into account. Additionally, when structuring job profiles, the elements that comprise them will be used, namely, requirements, basic assignments (compensation), and functional competencies.

Subsequently, it will be necessary to design/model an indicator that consolidates the profiles of the public jobs analyzed and converts them into a numerical value, facilitating subsequent comparison and possible correlation with the other indicators that currently make up the Municipal Fiscal Performance Index. This will require the use of technological tools such as R or Python for data modeling and Power BI for

data presentation. With regard to the qualitative analysis and validation stage, a meeting is planned with public employees who have been responsible for the financial and fiscal management of local authorities, with a focus on identifying other possible variables that affect the IDF results, and in particular on the proposed profile/training indicator for those who play an active role in achieving these results. This would allow for more accurate information to be captured and enriched by the research process.

5. Palabras clave

Empleo público, Desempeño, Eficiencia fiscal, Burocracia, Servicio civil.
Public employment, Performance, Fiscal efficiency, Bureaucracy, Civil service

6. Conocimiento que se genera desde el proyecto de investigación (Identificación y descripción)

La literatura clásica de la administración, en su vertiente weberiana, suele atar el desempeño o rendimiento laboral, al diseño de la estructura organizacional, y particularmente, a las especificaciones del empleo, es decir al conjunto de atributos objetivos, como funciones, requisitos, competencias, compensación, etc., buscando así establecer una forma impersonal en el ejercicio de la función administrativa, por el contrario, desde perspectivas humanistas o comportamentales, el énfasis radicará en los elementos subjetivos como la motivación, el liderazgo, la dinámica de grupos, etc., insistiendo que el desempeño, más que depender del diseño de los puestos, se fundamenta en las conductas individuales y la cultura organizacional.

Las administraciones publicas contemporáneas se enfocan en una visión integral, neoclásica, asumiendo que tanto los elementos objetivos, como los subjetivos, inciden en el desempeño de los empleados y debe ser por tanto objeto de atención cuando se buscan explicar determinados indicadores de desempeño organizacional. En este sentido, Colombia, generó un indicador para evaluar el comportamiento de las administraciones municipales en relación con su desempeño fiscal, herramienta que ha permitido determinar acciones analíticas y correctivas orientadas a mejorar la gestión de los ingresos y gastos municipales.

Una de las observaciones que se hace dentro de la presentación de resultados, es que muchos municipios tienen bajo desempeño fiscal explicado esencialmente por lo que denominan baja capacidad institucional, es decir que tienen sistemas de

información deficientes, que hay una débil gestión del talento humano, que existen sistemas tecnológicos obsoletos o que las orientaciones políticas son inadecuadas.

Desde una mirada clásica weberiana, la mejora de las capacidades institucionales exige cambios sustanciales en el diseño organizacional, y particularmente en el diseño de los puestos de trabajo que se convierten en las bases esenciales para la vinculación del mejor e la calidad del talento humano, en este sentido, con esta apuesta investigativa se pretende demostrar si esto es así, a partir del caso del desempeño fiscal, para que, además, en caso de serlo, se puedan establecer cuáles son los atributos ideales en materia de requisitos, remuneración, competencias o funciones de los empleos que integran el área encargada de la gestión financiera municipal, llámese Tesorería o Secretaría de Hacienda, como son conocidas tradicionalmente. En caso de no ser así, se buscará precisar entonces qué otras variables explican el desempeño fiscal de los municipios colombianos.

En síntesis, se buscará, esclarecer cuáles son las mejores prácticas a nivel del empleo público local para incidir en mejoras sustanciales con el desempeño fiscal.

7. Planteamiento del problema o necesidad

A pesar de que el sistema de función pública en Colombia funciona bajo una lógica de carrera administrativa tradicional burocrática, basado esencialmente en el principio de mérito y la profesionalización, son diversos los gobiernos que cíclicamente reabren la discusión sobre la necesidad de contar o no con requisitos para el acceso a los empleos públicos. Es así como recientemente el Presidente de la República ha manifestado de manera pública que la existencia de requisitos para el acceso a ciertos empleos restringe la democratización de los mismos y limita el acceso a la población trabajadora, acentuando el empleo como un privilegio que solo tienen la aristocracia; no obstante, diferentes organizaciones y expertos se han pronunciado, señalando que este tipo de decisiones, pueden socavar la profesionalización en el empleo público a la par que desconocen el mérito y ponen en riesgo el desarrollo competente y responsable de la función pública en el país.

Esta discusión se reabre en medio de fuertes debates políticos en torno a cómo el ejercicio del empleo público puede constituir un privilegio, y a su vez un instrumento que refuerza miradas clasistas de quienes desempeñan responsabilidades estatales;

en tal sentido autores como Cao (2022) señalan que la exigencia estricta de requisitos en el empleo refuerza desigualdades sociales al dar cierto privilegio a quienes ya cuentan con ventajas iniciales, como recursos económicos, educación de calidad, capital cultural, entre otros, por ende para el autor, el mérito anclado a los requisitos es una forma de reproducir desigualdades en la sociedad, al legitimar la concentración de oportunidades en la elite y perpetúan privilegios de clase.

Para el caso colombiano en particular en donde el acceso a la educación de calidad es restringido, el solicitar requisitos atados a la formación, puede verse implícitamente como una forma de exclusión social que afecta principalmente a grupos sociales y étnicos vulnerables; sin embargo, intentar incluir cambios de manera repentina y obviando los arreglos institucionales actuales del empleo público en el país, también supone un desconocimiento de la lógica que soporta el acceso a la función pública en el país, y es que, a partir de contar con capacidad técnica en quienes desempeñaran los cargos públicos, se asegura en cierta medida el desmonte del patronazgo y botín político que caracterizó a Colombia por décadas, de allí que discusiones basadas en exclusión social no pueden convertirse en la forma de justificar un retroceso institucional a lógicas patrimonialistas y de nepotismo en el acceso al empleo público, basados simplemente en nombramientos.

Aquí es clave señalar que la exigencia de determinados perfiles en los empleos dentro de las administraciones públicas tiene el claro objetivo de profesionalizar el servicio civil e ir robusteciendo su capacidad institucional para diseñar e implementar las políticas públicas que cada vez son más complejas. Por ende, la existencia de procedimiento meritocráticos y transparentes permiten la selección de perfiles técnicos adecuados y asegurar la continuidad institucional. De acuerdo con Poma, Cuchillo y Sánchez se ha podido evidenciar que en los países donde prima los requisitos y el cumplimiento de perfiles, como forma de materializar el mérito, sus administraciones son capaces de lograr un mejor desempeño (2025); por ende, se puede argumentar que aquellos modelos basados en perfiles parecen ser más beneficiosos, dado que tienden a mejorar la eficiencia de gobierno, la capacidad de innovación y la confianza general de los ciudadanos (Lameck, 2024).

Sin embargo, en recientes estudios como el del perfil del alcalde colombiano, Martínez & Pico (2021) señalan que si bien contar con altos niveles de profesionalización en los empleos es importante y podría ser una premisa para garantizar el buen desempeño de las administraciones públicas, no siempre estas dos variables guardan una relación directa, en especial para algunos tipos de empleos, como los de elección popular, en donde es necesario incluir otra serie de características y variables de tipo político, que también influirán en el desempeño de las administraciones. En concreto la investigación concluye que algunos alcaldes con altos niveles de educación y experiencia obtuvieron calificaciones bajas en su desempeño administrativo, y viceversa, algunos acaldes con pocas credenciales educativas y experiencia tuvieron resultados destacados en su desempeño.

Si bien esta investigación se concentra en otro tipo de empleo, en este caso de elección popular, resulta interesante mencionar que la discusión entre incorporar o no requisitos en los empleos ha sido de suma importancia en el país, aun para cargos con una orientación funcional bastante distinta a los de los empleos públicos de carrera, en donde se ha logrado obtener evidencia que no siempre contar con altos niveles de profesionalización garantiza un desempeño sobresaliente de la administración. No obstante, la discusión actual se centra en empleos públicos de carrera sobre los cuales, si se espera, desde el sentido orgánico de la función pública, contar con cuerpos burocráticos con una alta capacidad técnica y funcional que permita una respuesta efectiva a. los retos actuales de la gestión pública local.

Esta discusión cobra mucho más sentido en un contexto institucional como el colombiano, en el que diferentes entidades gubernamentales, con un amplio carácter técnico como el DNP, desarrollan diversas metodologías y mediciones para hacer seguimiento al desempeño que tienen las administraciones a nivel local; es el caso por ejemplo del Índice de Desempeño Fiscal, el cual tiene por objetivo analizar como las alcaldías locales se desenvuelven en dos dimensiones claves, en el aspecto fiscal de recaudo y su capacidad de gestión financiera. Sobre esta última dimensión resulta importante tomar en consideración, que el índice parte de la premisa de que las alcaldías deben contar y desarrollar capacidad institucional que le facilite alcanzar buenos resultados y "*performance*", en donde, a pesar de no

incluirlo aún, juega un rol fundamental las personas (empleados) responsables de implementar estos procesos y estrategias.

En los recientes resultados del Índice de Desempeño Fiscal publicado por el DNP para 2024, uno de los argumentos centrales que justifica resultados bajos en este indicador para muchas entidades territoriales, es su "falta de capacidad institucional", no obstante no hay un análisis profundo que evidencie qué factores de esta capacidad institucional son los que se están tomando en consideración y si allí toman en cuenta el perfil de quienes desempeñan las principales funciones de gestión financiera territorial. Adicionalmente es indudable que existen otros factores, de tipo externo, que presionan los resultados de este índice, y que no necesariamente están atados a la capacidad institucional de los municipios, por ejemplo la presencia de grandes empresas que generan una tributación muy alta en determinados municipios, lo cual resulta clave considerar para hacer una correcta lectura de la incidencia real de la llamada capacidad institucional y el perfil de los empleos, en un aspecto como el desempeño fiscal en términos de eficiencia.

Entonces actualmente resultaría impensable que a las administraciones accedan personas con muy poca preparación o que demuestre bajas habilidades para desarrollar las responsabilidades que le sean encomendadas, de allí que el diseño de requisitos, como el de formación académica, como criterio habilitante en la mayoría de los casos, sea el mecanismo que, los modelos de función pública han adoptado para el reclutamiento y selección de personal. En palabras de Everett P & Wheeler (1919) *"the existence of apparatus with high competence is needed so that the bureaucracy can run professionally and focus on the interests of the wider community*". De allí que uno de los aspectos más relevantes en el diseño de los modelos actuales de función pública gire en torno a seguir fortaleciendo el mérito, expresado esencialmente en competencias, cualificaciones y resultados de trabajo (Maretha &Aji; 2025).

Son diversos los autores que han señalado que la existencia de requisitos, como una forma de materialización del principio de mérito, no solo se convierte en una estrategia para enfrentar escenarios de corrupción y nepotismo dentro de las administraciones públicas, sino que implícitamente aportará en el mejoramiento del

"*performance*" de las mismas, al poner al servicio del Estado, las más altas habilidades y capacidades de los empleados (BID; 2016). Peters, B. G., & Pierre, J señalan que los sistemas burocráticos modernos dependen en gran medida de la adopción de mecanismos de reclutamiento basados en criterios objeticos de mérito, como requisitos de formación, experiencia, y competencias verificables, esto resulta esencial para proteger la burocracia frente a la politización y garantizar calidad y estabilidad institucional (2014).

Pues bien, responder al incremento de las demandas sociales, así como al cambiante contexto de las sociedades modernas, se ha convertido en un desafío para el Estado y sus administraciones públicas, en especial por escenarios cada vez más agiles y que exigen respuestas inmediatas. Por ello, seguir avanzando en la profesionalización de su servicio civil ha venido siendo una de las prioridades de los Estados, dado que es el primer mecanismo mediante el cual puede enfrentar sus principales retos y gestionar de manera adecuada los problemas. En este sentido, desde una perspectiva burocrática tradicional, resulta obligatoria la inclusión de requisitos en los empleos, de modo tal que los procesos de reclutamiento y selección se basen en las capacidades demostrables de los empleados, lo que no solo mejorará la eficiencia de las administraciones públicas, sino que, además favorecerá la estabilidad institucional y la legitimidad frente a los ciudadanos.

En este sentido vale la pena cuestionarse: ¿Los perfiles de los empleos públicos, inciden de manera directa en el desempeño fiscal de las administraciones públicas municipales? Esta apuesta investigativa parte de la hipótesis central según la cual el definir adecuadamente los perfiles de los empleos que integran el área financiera de los municipios y el gestionarlos con altos niveles de profesionalización, guarda una alta correlación con los resultados y *performance* del desempeño fiscal de las administraciones municipales. Para ello resulta interesante hacer un estudio inicial comparando los niveles de profesionalización de empleos públicos, por ejemplo, en la gestión financiera de los municipios, con un Indicador tan relevante como el de desempeño Fiscal, dado que podría mostrar una correlación directa entre estas variables.

8. Justificación del proyecto en el marco de políticas públicas o normatividad.

La propuesta se enmarca en la normativa y las políticas públicas que regulan el empleo público, la gestión fiscal territorial y el fortalecimiento institucional en Colombia. La Constitución Política establece que el acceso a los empleos públicos debe regirse por el mérito (art. 125) y que la función administrativa debe orientarse por principios de eficacia, economía, imparcialidad y publicidad (art. 209). Estos mandatos obligan a articular la gestión del talento humano con los resultados de la administración pública, incluyendo el desempeño fiscal.

En desarrollo de estos principios, la Ley 909 de 2004 (Ley 909 de 2004. Empleo público, carrera administrativa y gerencia pública., 2004) regula el empleo público y la carrera administrativa con el propósito de garantizar el mérito como criterio de ingreso, permanencia y promoción. A su vez, el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) concibe el talento humano como el activo central del Estado y lo relaciona directamente con la generación de valor público y el desempeño institucional. Analizar cómo el perfil de los empleos responsables de la gestión fiscal municipal se asocia con los resultados financieros permite operacionalizar estos lineamientos, conectando la gestión del talento humano con indicadores verificables de desempeño.

En materia fiscal, el DNP ha institucionalizado el Índice de Desempeño Fiscal (IDF) como herramienta para evaluar la gestión financiera territorial. Aunque el IDF orienta decisiones sobre sostenibilidad y responsabilidad fiscal, no ha incorporado sistemáticamente la dimensión del empleo público ni las capacidades del personal a cargo de la gestión financiera. Este proyecto busca llenar ese vacío al articular la información del IDF con el análisis de perfiles, requisitos, competencias y trayectorias de los servidores municipales encargados de las finanzas.

Asimismo, documentos de modernización administrativa como el CONPES 3785 (2013) y las orientaciones sobre gestión estratégica del talento humano resaltan la necesidad de fortalecer competencias en planeación, presupuesto y gestión de proyectos. Políticas recientes de fortalecimiento territorial como los CONPES 4023 (2021) y 4091 (2022) enfatizan el desarrollo de capacidades administrativas y financieras como condición para mejorar el desempeño de las entidades territoriales.

El Plan Nacional de Desarrollo 2022–2026 (2022) también prioriza el fortalecimiento del talento humano público y de las capacidades locales para garantizar sostenibilidad fiscal y mejor prestación de servicios, especialmente ante el

incremento de recursos transferidos mediante reformas al Sistema General de Participaciones.

En este contexto, el proyecto constituye un aporte técnico y académico que integra tres dimensiones reconocidas por la política pública pero aún no articuladas empíricamente: i) la regulación del empleo público y el mérito, ii) la medición del desempeño fiscal y iii) las estrategias de fortalecimiento de capacidades territoriales. Al examinar la relación entre el perfil del personal financiero y el desempeño fiscal municipal, la investigación genera evidencia para ajustar normas, políticas de talento humano y esquemas de asistencia técnica, contribuyendo al cumplimiento de los mandatos constitucionales y al fortalecimiento de la descentralización y la sostenibilidad fiscal.

9. Estado del arte

El factor humano es central en la administración pública: son los servidores quienes implementan las políticas y prestan los servicios del Estado. La literatura reciente coincide en que la calidad del empleo público (mérito, profesionalización y estabilidad) se vincula con el desempeño institucional, la transparencia y la confianza ciudadana (Naranjo Bautista et al., 2024; OCDE, 2020). En contraste, el patronazgo político y los nombramientos basados en lealtades personales tienden a deteriorar la eficiencia, aumentar los riesgos de corrupción y erosionar la legitimidad de las instituciones (Dahlström et al., 2009)

Teóricamente, este vínculo se ha explicado a partir de tres grandes enfoques. Primero, el modelo de burocracia weberiana, que asocia la selección por mérito, la estabilidad y la autonomía frente a presiones políticas con una administración más imparcial y eficaz (Weber, 1922, 1977). Estudios comparados muestran que burocracias profesionales y relativamente autónomas se correlacionan con mejores resultados sociales y de desarrollo, reforzando la idea de que la profesionalización del funcionariado es un componente de la capacidad estatal. Segundo, las reformas inspiradas en la Nueva Gestión Pública (NGP) introdujeron herramientas de gestión privada (evaluación del desempeño, dirección por objetivos, flexibilidad en la gestión de personal) para mejorar la eficiencia y el enfoque en resultados (Culebro Moreno, 2014; Echebarría & Mendoza, 1999). Sin embargo, la evidencia indica que estas técnicas solo producen mejoras sostenidas cuando se apoyan en un núcleo burocrático competente y con reglas meritocráticas estables. Tercero, el enfoque de capacidad estatal y capital humano concibe el nivel educativo y las competencias del personal público como un activo estratégico para la implementación de políticas y la calidad de los servicios, articulando nociones de

gestión del talento y aprendizaje organizacional con principios de integridad y buena gobernanza (Naranjo Bautista et al., 2024; OCDE, 2020)

Un hallazgo empírico robusto es la asociación entre meritocracia y menores niveles de corrupción. Dahlström et al. (2009) y Charron et al. (2017) muestran que los países con reclutamiento y ascenso basados en criterios profesionales presentan riesgos de corrupción significativamente menores que aquellos donde predominan prácticas clientelares. Esta relación también se observa a niveles subnacionales y sectoriales: burocracias más imparciales se asocian con mayor confianza ciudadana y mejor cumplimiento de políticas. En la misma dirección, la revisión sistemática de Alcalde Poma et al. (2025), basada en 15 estudios latinoamericanos, concluye que la meritocracia tiene un impacto positivo en el rendimiento de los servidores públicos, aunque su efectividad depende de marcos institucionales sólidos, transparencia y reformas adaptadas al contexto regional.

Otros trabajos analizan el impacto de la estabilidad del personal. Akhtari et al. (2022) a partir de un experimento natural en elecciones municipales en Brasil, muestran que la rotación masiva de funcionarios por cambios de partido en la alcaldía afecta negativamente la calidad de servicios como la educación, mientras que estructuras más protegidas de la injerencia política preservan el desempeño. En la misma línea, experiencias de selección por mérito de directivos escolares y hospitalarios en Chile se han asociado con mejoras en resultados educativos y reducciones en mortalidad hospitalaria (Naranjo Bautista et al., 2024). En contraste, estudios cualitativos en Colombia evidencian cómo el patronazgo local y la utilización de la nómina como recurso clientelar generan culturas organizacionales centradas en la lealtad y no en el servicio, con efectos adversos sobre el funcionamiento institucional (Martínez Basallo & García Jerez, 2022)

Más recientemente, se ha consolidado una línea que vincula directamente el perfil del empleo público con el desempeño fiscal y la gestión financiera territorial. A diferencia de enfoques centrados solo en variables macroeconómicas, estos trabajos muestran que las competencias del personal financiero son un determinante clave de la disciplina fiscal y la calidad del gasto. Spreen, Afonso y Gerrish (2020) analizan un programa de capacitación sobre una herramienta fiscal en municipios de Carolina del Norte y encuentran que la formación en uso de información financiera se asocia con mejoras en varios indicadores fiscales y, sobre todo, con una reducción de la dispersión entre municipios, sugiriendo una estandarización de buenas prácticas. En Sudáfrica, Zweni et al. (2023) documentan que la falta de capacitación en gestión presupuestal entre gerentes no financieros genera desalineación entre decisiones políticas, formulación del presupuesto y

ejecución de proyectos, afectando el desempeño organizacional. Folz y Shults (2018) muestran que un programa de certificación obligatoria para oficiales financieros municipales en Tennessee reduce significativamente los hallazgos de auditoría, aportando evidencia de que la certificación profesional mejora la gestión financiera y la solvencia fiscal.

Otros estudios amplían el foco hacia las competencias gerenciales y la capacidad administrativa. Atukunda et al. (2024), en gobiernos locales de Uganda, estiman que el control presupuestal y las competencias gerenciales explican más de la mitad de la variación en el desempeño de los gobiernos subnacionales, lo que evidencia el peso de la capacidad interna en los resultados institucionales. En Indonesia, Priono et al. (2019) encuentran que la competencia del personal y la fortaleza del control interno se asocian directamente con mejores servicios públicos y una gestión financiera más sólida. A nivel organizacional, Triana y Rofiqoh (2025) muestran que educación, capacitación, experiencia y disciplina laboral inciden en el desempeño del personal responsable de la gestión financiera local. Rodrigues de Melo y Venturim Caldas (2024) extienden esta perspectiva al analizar el capital humano de alcaldes y concejales en Brasil: escolaridad, edad y la experiencia previa en administración pública influyen en indicadores como el Índice de Autonomía Fiscal, lo que evidencia que la eficiencia en la asignación de recursos depende tanto de los equipos técnicos como de la capacidad de los liderazgos políticos.

La experiencia y antigüedad también emergen como factores relevantes. Shai, Worku y Muchie (2019) muestran, en la Ciudad de Tshwane (Sudáfrica), que el cumplimiento de la legislación de gestión financiera municipal está asociado con habilidades contables, duración del servicio y satisfacción laboral. Funcionarios con trayectorias más largas tienden a cumplir mejor la normativa y a sostener mayores niveles de disciplina fiscal, lo que se traduce en una ejecución más ordenada y en la conclusión exitosa de proyectos municipales. Estos hallazgos se articulan con los resultados de Rodrigues de Melo y Venturim Caldas (2024), que sugieren que la experiencia previa de los líderes locales contribuye a decisiones fiscales más prudentes y a mayor estabilidad presupuestal.

Finalmente, varios trabajos coinciden en resaltar la importancia de la certificación profesional, la alfabetización financiera y la formación continua del personal financiero. Estudios de caso como el de eThekwini (Sudafrica), realizado por Chiwana y Uwizeyimana (2025) muestran que la combinación de marcos de gobernanza financiera, sistemas integrados de información, cumplimiento regulatorio y procesos de capacitación mejora la disciplina fiscal, la transparencia y la asignación equitativa de recursos. Shawawreh(2023) plantea que la

profesionalización del personal financiero mediante programas de formación técnica, manuales de gestión, adopción de tecnologías y esquemas de mentoría es condición para reducir errores presupuestales y fortalecer el control interno. Zweni et al. (2023) refuerzan este argumento al señalar que la ausencia de alfabetización financiera entre directivos sectoriales dificulta la coherencia entre presupuesto, implementación y resultados de servicio.

En conjunto, la literatura identifica varios mecanismos de impacto: la capacitación específica y la formación continua mejoran la capacidad de interpretar información fiscal y tomar decisiones más eficientes; las competencias gerenciales fortalecen la articulación entre planeación, presupuesto, ejecución y resultados; y el mayor conocimiento de los marcos normativos se traduce en mejores niveles de cumplimiento, menos hallazgos de auditoría y mayor disciplina fiscal. Así, el perfil, la formación y las habilidades de los empleados públicos encargados de la gestión financiera territorial aparecen como determinantes críticos del desempeño fiscal y de la calidad de la gestión municipal.

Pese a estos avances, persisten vacíos relevantes. La mayoría de los estudios se concentra en niveles nacionales o en unos pocos países, mientras que el análisis sistemático de los gobiernos locales sigue siendo limitado, especialmente en municipios latinoamericanos con fuertes disparidades de capacidad administrativa. Falta profundizar en cómo variaciones en la profesionalización municipal (servicio civil de carrera, estabilidad, criterios de mérito) se relacionan con indicadores de desempeño fiscal y de gestión, y en qué componentes específicos del empleo público (selección, remuneración, incentivos, capacitación) tienen mayor peso en dichos resultados. Asimismo, la evidencia longitudinal sobre la sostenibilidad de los efectos de la profesionalización sigue siendo escasa, y en contextos como el colombiano persiste una brecha entre el diseño normativo de la carrera administrativa y su aplicación efectiva, marcada por provisionalidad, discrecionalidad en nombramientos y dualidad de regímenes laborales. Estos vacíos justifican estudios que exploren, con mayor detalle y a nivel municipal, la relación entre el perfil del empleo público y el desempeño de las administraciones locales, particularmente en términos fiscales.

10. Objetivos del proyecto

Objetivo general:

Comprender y analizar la relación que existe entre los resultados del Índice de Desempeño Fiscal, como medida nacional de gestión financiera y sostenibilidad fiscal de las entidades territoriales, con los perfiles de los empleos públicos que son responsables del correcto manejo y funcionamiento de los sistemas financieros a nivel municipal.

Objetivos específicos:

1. Caracterizar los perfiles de los empleos públicos responsables de la gestión financiera a nivel municipal.
2. Determinar el posible impacto que tiene el perfil de los empleos públicos responsables de la gestión financiera territorial sobre el desempeño fiscal de sus municipios.
3. Explorar si existen otras variables relacionadas con el perfil de los empleos púbicos que pueden incidir en el desempeño fiscal de los municipios; como diseños organizacionales, sistemas de remuneración, apoyo tecnológico, entre otras.
4. Proponer ajustes que sean necesarios al IDF para incluir el perfil de los empleos públicos como un indicador que incide en los resultados de la dimensión de gestión financiera territorial.

11. Metodología propuesta

La investigación acá propuesta, se enmarca en un estudio exploratorio y analítico, en cuanto el fenómeno propuesto es poco conocido y a su vez no se han realizado explicaciones precisas y claras sobre su dinámica, ni se ha logrado obtener una gran evidencia empírica o generalizada. Por ello, se busca que los resultados constituyan una visión aproximada del fenómeno estudiado, así como aumentar la familiaridad de los investigadores con la problemática abordada, a través de un estudio más consecuente y mayor estructurado. En términos de Claire (1970, pág. 59) la investigación de tipo exploratoria permitirá además "…*aclarar conceptos; establecer preferencias para posteriores investigaciones; reunir información acerca de posibilidades prácticas para llevar a cabo investigaciones en marcos de vida actual*…".

Para el desarrollo de los objetivos planteados, se adelantará un proceso investigativo exploratorio, con un diseño secuencial explicativo desarrollado en dos momentos; el primero de ellos con un importante componente cuantitativo y de medición; y la segunda, con un componente cualitativo y de validación de resultados (Creswell J, 2011). Para la etapa de medición se partirá de las agrupaciones de municipios que hace DNP de acuerdo con los diversos resultados obtenidos en la medición de desempeño fiscal 2024, luego dicha información se analizará frente a los actuales perfiles de los empleos públicos responsables de la gestión financiera a nivel local, a partir de los manuales de funciones y requisitos mínimos adoptados por las respectivas administraciones municipales.

Para este propósito se consultarán los resultados oficiales socializados por el DNP del Índice de Desempeño Fiscal 2024, y se caracterizará cada una de sus dimensiones e indicadores actuales; a la par se seleccionará una muestra no probabilística y por conveniencia de 25 entidades territoriales que recoja de la mejor manera la diversidad de resultados del IDF, diferentes regiones del país, y distintas categorías de municipios de diferentes departamentos del país.

Para la selección de los 25 municipios se han descartado las grandes ciudades, dado que metodológicamente los resultados del IDF también los valora como un grupo diferente con resultados bastantes disimiles del resto del país. Adicionalmente el IDF ha construido 5 grupos de municipios, a partir de los resultados de su desempeño fiscal de allí que se prioricen 5 municipios de cada uno de esos grupos para tener una muestra diversa en cuando al IDF.

En dichos nodos se levantará la información relacionada con los perfiles de sus empleos públicos encargados de la gestión fiscal y financiera municipal, acudiendo esencialmente a los perfiles de empleo consignados en los manuales de funciones de las alcaldías, así como posibles consultas de sus hojas de vida en el sigep o dependencias de recursos humanos de las alcaldías, para contar con mayor detalle los perfiles, de quienes actualmente ejercen el empleo, dado que pueden haber algunas diferencias importantes a lo declarado de manera formal como requisitos mínimos en los manuales de funciones.

El estudio se centrará esencialmente solo en los empleos de carrera que se encuentren en las dependencias encargadas de la gestión financiera territorial, por lo cual no serán tenidos en cuenta aquellos cargos que son provistos a través de libre nombramiento y remoción. Adicionalmente, cuando se estructuran los perfiles de los empleos se acudirá a los elementos que componen el mismo, a saber, los requisitos, las asignaciones básicas (compensaciones) y competencias funcionales.

Posteriormente será necesario el diseño/modelamiento de un indicador que consolide los perfiles de los empleos públicos analizados, y los convierta en un valor numérico, que facilite la posterior comparación y posible correlación con los demás indicadores que componen en la actualidad el Índice de Desempeño Fiscal municipal. Para ello será necesario el uso de apoyos tecnológicos como R o Phyton para el modelamiento de datos y Power BI para la presentación de los mismos. Es importante mencionar acá que las variables que compongan el indicador del perfil de los empleos públicos se desprenderán directamente de los aspectos más relevantes que se encuentren en las manuales de funciones consultados, y se analizará la necesidad o no de incluir información adicional de los perfiles de quienes actualmente ejercen el empleo.

En lo que respecta a la etapa de análisis cualitativo y validación, se espera realizar un encuentro con empleados públicos que han tenido a cargo la responsabilidad financiera y fiscal de las entidades territoriales, enfocada en identificar otras posibles variables que incidan en los resultados del IDF, y en especial en la propuesta de indicador de perfil/formación de quienes asumen un rol activo en alcanzar estos resultados; de esta manera se podría capturar información más precisa y enriquecer el proceso investigativo. Con los insumos que sean recogidos de este espació, así como la consulta de posible información secundaría al interior de las alcaldías, como escalas de remuneración, diseños de procesos, entre otros, se realizarían ajustes el indicador de formación/perfiles de los empleados para posteriormente realizar una primera aproximación a su medición y posterior inclusión en el modelo general del IDF.

12. Consideraciones éticas, bioéticas y de integridad científica

Riesgos del Proyecto

Tabla 1.
Riesgos del proyecto

Riesgos	Descripción de Riesgo	Nivel (Alto, medio o bajo)	Medida de mitigación del riesgo
Información desactualizada o incompleta	Los manuales de funciones de las administraciones locales pueden no estar publicados, están	Medio	Contactar directamente las oficinas de talento humano. Hacer visitas

	desactualizados o no son accesibles.		presenciales para generar confianza Usar derechos de petición de información
Dificultad para homologar/homogenizar perfiles	Las alcaldías podrían tener estructuras y denominaciones distintas de clasificación de empleos que haga compleja la estandarización.	Bajo	Diseñar categorías analíticas previas, aplicar algunos criterios de equivalencias.
Sesgo de la muestra ni probabilística	La muestra de municipios puede no ser representativa en la heterogeneidad nacional y resultados del IDF.	Medio	Justificar de manera adecuada la selección de cada municipio, incluyendo diversidad regional incluida las categorías de desempeño fiscal.
Errores o ajustes a los resultados del IDF	EL DNP podría hacer ajustes a resultados o metodología del IDF	Bajo	Trabajar siempre con las versiones oficiales del DNP u monitorear posibles actualizaciones.
Sensibilidad política del tema	La investigación se desarrollará en medio del debate político entre meritocracia, requisitos y democratización del empleo público.	Bajo	Mantener un enfoque totalmente técnico e investigativo evitando incluir juicios de valor, fundamentando cada hallazgo en datos verificables.
Falta de colaboración de funcionarios	Los empleados públicos pueden argumentar limitaciones en su participación.	Medio	Garantizar el anonimato en su participación, implementar el formato de consentimiento informado y explicar

			que el objetivo es totalmente académico e institucional.
Cambios en el marco normativo del empleo público	Reformas en curso o nuevas pueden modificar los perfiles de empleos, requisitos o lógica meritocrática.	Bajo	Hacer una lectura juiciosa del marco normativo vigente al inicio del proyecto y realizar ajustes al análisis de existir potenciales cambios, en especial si son sustanciales.
Retrasos en la obtención de información	Tiempos prolongados de respuesta a las solicitudes de manuales de funciones y otros documentos relevantes	Alto	Iniciar las solicitudes de información desde el comienzo del proyecto, hacer todas las solicitudes en paralelo, buscar en fuentes alternativas al mismo tiempo.
Fata de disponibilidad de empleados para la etapa cualitativa	Empleados claves no pueden o no desean participar en los espacios de discusión.	Medio	Mantener una red de contactos amplia y la construcción de un directorio de empleados. Hacer espacios grupales para economizar tiempos y recursos Dar opciones de participación virtual.

Aspectos legales, ambientales, éticos y de propiedad intelectual

.Tabla 2.
Aspectos legales, ambientales, éticos y de propiedad intelectual

Aspectos	Descripción
Legales	Se cumplirá en todo momento la protección de daros contemplada en la Ley 1581 garantizando el uso de datos de forma anónima con autorización previa. Se aplicará pare ello el protocolo de manejo de datos, y se almacenará la información en repositorios seguros, como el SharePoint de la ESAP. Debe hacerse una lectura e interpretación muy precisa de los marcos normativos que regulan el empleo público, para evitar imprecisiones o sugerencias que n sean coherentes ni se puedan armonizar con el ordenamiento jurídico actual en la materia. Se debe verificar la naturaleza pública de cada documento a usarse o los permisos necesarios para su uso. Se citará siempre las fuentes oficiales de los documentos.
Ambientales	Se debe tomar en consideración el uso de papel o impresiones en exceso y priorizar los mecanismos tecnológicos, de igual manera limitar los desplazamientos terrestres y evitar los aéreos por posible contaminación priorizando encuentros virtuales.
Éticos	Al recopilarse información que puede ser sensible, hay que asegurar un manejo adecuado de la misma, para ello es necesario anonimizar los datos, tratar de usar solo información con carácter público, así como hacer firmar el consentimiento informado a los participantes. Podrán existir señalamientos directos a empleados específicos, por lo cual hay que evitar realizar interpretaciones que afecten la reputación de personas o alcaldías, para ello es clave siempre presentar resultados agregados, no evaluar de manera individual, no usar juicios de valor que no tengan respaldo o evidencia empírica. Se debe analizar de manera previa posibles conflictos de intereses, en cuanto el equipo investigativo no debe tener una relación actual o previa con las entidades locales que sean

	elegidas en la muestra, dado que esto puede alterar los análisis finales. Se solicitará una declaración formal de conflicto.
Propiedad intelectual	Dado que uno de los principales resultados del proyecto será la propuesta de ajuste al IDF, esto implica el diseño de un indicador que sintetice los perfiles de los empleos públicos. Por tal razón se debe analizar la necesidad de ir registrando la obra académica al finalizar el proceso, y hacer monitoreo del uso del mismo con previo aviso. Se analizará con precisión los términos de uso de la información prevista por el DNP y alcaldías, de modo tal que se soliciten permisos de uso y se dé la respectiva atribución en los casos que sea necesario. En el relacionamiento directo con empleados pueden surgir aportes originales de las personas, por lo cual es necesario siempre incluir el consentimiento informado y llegar a acuerdos sobre el uso del material e ideas.

13. **Cronograma**

Actividad	**Fecha de inicio**	**Fecha de fin**
Ajuste del diseño metodológico: Revisar el alcance, variables, criterios de selección de municipios y protocolo ético.	Marzo 2026	Marzo 2026
Revisión normativa y documental: Compilación de todo el marco normativo para su actualización o ajustes.	Marzo 2026	Marzo 2026
Elaboración de instrumentos técnicos: Plantillas de recolección de información, construcción de matrices comparadas entre otras.	Abril 2026	Abril 2026
Obtención y depuración del IDF 2024: Analizar los resultados agrupándolo por dimensiones y variables.	Mayo 2026	Mayo 2026
Selección de los municipios de acuerdo con su diversidad	Mayo 2026	Mayo 2026

Recolección de los manuales de funciones y requisitos de los municipios	Junio 2026	Agosto 2026
Construcción de la base de datos de los perfiles de los empleos	Junio 2026	Septiembre 2026
Selección de variables del empleo a ser ponderadas y sintetizadas	Septiembre 2026	Septiembre 2026
Modelamiento estadísticos y análisis de correlaciones en R o Python	Octubre 2026	Octubre 2026
Análisis correlacional con el IDF	Noviembre 2026	Noviembre 2026
Reporte preliminar de hallazgos cuantitativos	Noviembre 2026	Noviembre 2026
Diseño metodológico del encuentro presencial con empleados.	Marzo 2027	Marzo 2027
Convocatorias en alcaldías	Marzo 2027	Marzo 2027
Realización del encuentro de validación y análisis de primeros resultados con empleados	Abril 2027	Abril 2027
Documentación y análisis (codificación) de la participación de empleados públicos.	Mayo 2027	Mayo 2027
Triangulación cuantitativa y cualitativa de información	Junio 2027	Junio 2027
Redacción del informe final de proyecto	Julio 2027	Julio 2027
Elaboración de productos académicos finales	Julio 2027	Julio 2027
Espacio de socialización de resultados	Agosto 2027	Agosto 2027

14. Productos Obligatorios

TIPOLOGÍA DE PRODUCTOS	Nombre del Producto	Categoría De Producto	CLASE	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Generación de Nuevo Conocimiento	Artículos de investigación	ART_C	A	Soporte de recibido en revista especializada
Generación de Nuevo Conocimiento	Libros resultados de investigación	LIB_C	B	Certificación de la ESAP de publicación del libro
Apropiación social del conocimiento	Procesos de apropiación social del conocimiento	GPP	N/A	Memorias del espacio de levantamiento de

	para la generación de insumos de política pública y normatividad			insumos, así como listado de asistencia
Apropiación social del conocimiento	Procesos de apropiación social del conocimiento para la generación de insumos de política pública y normatividad	GPP	N/A	Memorias de la socialización de resultados, así como listado de asistencia.
Divulgación Pública de la Ciencia	Documentos de trabajo	WP	N/A	Documento de trabajo en pdf

14.1. Productos adicionales

TIPOLOGÍA DE PRODUCTOS	NOMBRE	CATEGORIA DE PRODUCTO	CLASE	CANTIDAD
Divulgación Pública de la Ciencia	Desarrollo web	DW	Elija un elemento.	1
Divulgación Pública de la Ciencia	Producción de contenido transmedia	TRM	Elija un elemento.	3
Productos de FRH (Productos de formación del recurso humano) registrados como adicionales	Monografía de pregrado	NA		1

15. Personal

Rol en el proyecto	Tipo vinculación con la ESAP	Nombre	Documento de Identificación	Enlace CvLAC	Responsabilidades dentro del proyecto	Organización y/o institución (Si aplica)	Nombre grupo de investigación (Si aplica)
Líder del proyecto de investigación o investigador principal	Docente de carrera	Edgar Enrique Martinez Cardenas	7220912	https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0000631566	Liderar la implementación del proyecto de investigación junto a director de proyecto, responsabilizándose del diseño metodologico y la elaboración de los productos investigativos.		Sinergia Organizacional
Co-investigador	Egresado	Harold David Pico Garcia	1022976104	https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0001408491	Liderar la implementación del proyecto de investigación junto a director de proyecto, responsabilizandose del diseño metodologico y la elaoración de los productos investigativos.		Sinergia Organizacional

Asistente de investigación	Egresado	Mario Esteban Ujueta Marin	1110512620	https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0000043239	Acompañar de cerca la implementación del proyecto de investigación, participando de manera activa en cada una de las actividades contempladas y apoyando en la elaboración de los productos investigativos.		Sinergia Organizacional
Iniciación científica	Estudiante Pregrado	Arnold Ferney Tamayo Benavides	1052837016	https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0002443641	Apoyar la implementación del proyecto a través de un proceso de aprendizaje, elaborando fichas de lectura, análisis normativo y apoyando en la coordinación de actividades.		
Iniciación científica	Estudiante Pregrado	Ingrid Johana Rodríguez Suarez	52707389	https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0002375832	Apoyar en la recolección y documentación de la información principal del proyecto.		

Iniciación científica	Estudiante Pregrado	Jorge orlando Cifuentes Restrepo	18517081	https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0002443513	Apoyar en la recolección y documentación de la información principal del proyecto.		
Iniciación científica	Estudiante Pregrado	Juan Pablo Becerra Valderrama	1097781897	https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0002443492	Apoyar en la recolección y documentación de la información principal del proyecto.		
Aliado externo	Externo – Pofesor UPTC	Juan Manuel Ramirez Mora	93404521	https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0000818526	Acompañar de cerca la implementación del proyecto de investigación, participando de manera activa en las actividades contempladas y apoyando en la elaboración de los productos investigativos.		Sinergia Organizacional

16. Impactos que se esperan con el desarrollo del proyecto

Tipo de impacto	Marque con una (X) según el impacto o impactos que se desean alcanzar	Describa el alcance del impacto que se logrará con el proyecto (máximo 3.500 caracteres)
Académico Este impacto se refiere específicamente al "impacto" de las publicaciones científicas. En este modelo el "impacto académico", se asocia con los indicadores lo reportado por bases de datos dedicadas a la medición de estos temas, de este modo, existe el indicador proporcionado por "Thomson SCienTIfic Journal" (denominado "Impact Factor - JIF") y el indicador proporcionado por "SCImago Journal Rank" el (denominado SJR indicator) calculado por Scopus. A nivel nacional, aunque con características distintas, se encuentra la clasificación de revistas especializadas realizada por Publindex.	X	El proyecto generará al menos un artículo científico enviado a revista indexada en *Publindex* o en bases como *Scopus*, así como un *working paper* de circulación académica. Estos productos aportarán evidencia novedosa sobre la relación entre perfiles de empleo público y desempeño fiscal municipal en Colombia, un tema poco explorado empíricamente. Se espera que los resultados sean insumo para futuras investigaciones comparadas sobre servicio civil, capacidades estatales y gestión fiscal, fortaleciendo la agenda de estudios sobre burocracia y desempeño gubernamental en América Latina.

Tipo de impacto	**Marque con una (X) según el impacto o impactos que se desean alcanzar**	**Describa el alcance del impacto que se logrará con el proyecto (máximo 3.500 caracteres)**
Desarrollo tecnológico e innovación Este impacto se refiere a las transferencias que derivan en la cesión de derechos de explotación, los contratos o productos derivados de patentes, las iniciativas empresariales, creación de Spin-off; en paso de métodos, técnicas y dispositivos.		
Social Este impacto se refiere a la formulación de políticas públicas, normas sociales, normas técnicas.	X	Al proponer ajustes al Índice de Desempeño Fiscal e incorporar el perfil del empleo público como factor explicativo, el proyecto aporta insumos para fortalecer políticas de profesionalización y mérito en el nivel local. En el mediano plazo, una mejor alineación entre perfiles de los servidores y gestión fiscal puede traducirse en uso más eficiente de los recursos públicos, mayor sostenibilidad fiscal y, por ende, mejores condiciones para la financiación de servicios básicos y bienes públicos en los municipios, con efectos positivos sobre el bienestar ciudadano.

Tipo de impacto	Marque con una (X) según el impacto o impactos que se desean alcanzar	Describa el alcance del impacto que se logrará con el proyecto (máximo 3.500 caracteres)
Educativo Este impacto se refiere a la formación de recursos humanos de alta calidad para la investigación, el desarrollo tecnológico o la innovación.	X	El proyecto contribuye a la formación de capacidades de alto nivel en investigación aplicada para los integrantes del equipo (docentes y egresados de la ESAP). El trabajo de campo, el procesamiento de información en software estadístico y el análisis de políticas reforzarán competencias metodológicas y analíticas clave para el estudio del empleo público y la gestión fiscal. Adicionalmente, los resultados podrán incorporarse a contenidos de clase, seminarios y monografías de pregrado o posgrado, fortaleciendo la oferta formativa de la institución.
Simbólico Este impacto se refiere a la "legitimidad", "credibilidad" y "notoriedad" de los investigadores. Para este fin, se ha diseñado una tipología de investigadores; Junior, Asociado, Senior y Emérito	X	La participación en una convocatoria competitiva y la producción de resultados visibles en artículos, documentos de trabajo y espacios de socialización fortalecen la legitimidad y visibilidad del grupo de investigación y de la ESAP como referente en estudios de servicio civil y gestión territorial. Se espera que el proyecto consolide la trayectoria del equipo en temas de empleo público, mérito y capacidades estatales, contribuyendo a la reputación académica de sus investigadores.
Económico		

Tipo de impacto	Marque con una (X) según el impacto o impactos que se desean alcanzar	Describa el alcance del impacto que se logrará con el proyecto (máximo 3.500 caracteres)
Este impacto se refiere a la capacidad para gestionar recursos para el grupo (a través de la gestión de proyectos).		
Creación de redes de investigación Este impacto será visto a través de las coautorías de los productos entre autores de diferentes grupos nacionales o internacionales, que, en el Modelo de medición de Grupos de Investigación, Desarrollo Tecnológico o de Innovación se ha denominado "cooperación".	X	El proyecto se propone articular información y experiencias de distintos municipios y buscará el diálogo con investigadores y equipos que trabajan temas de servicio civil, finanzas públicas y gobernanza territorial en Colombia y la región. A través de coautorías, seminarios y espacios de socialización, se espera consolidar alianzas con otros grupos nacionales e internacionales interesados en profesionalización del empleo público y desempeño fiscal, fortaleciendo la cooperación académica.
Organización Este impacto será visto a través del número de coautorías de los productos que existan internamente en el grupo que, en el Modelo de medición de Grupos de	X	El trabajo conjunto entre el líder, el co-investigador, el asistente de investigación y los estudiantes que apoyarán el proyecto fortalecerá la cohesión del grupo "Sinergia Organizacional", consolidando rutinas internas de trabajo colaborativo (revisión de literatura, procesamiento de datos, redacción conjunta). Además, el desarrollo de un indicador de perfil de empleo y su

Tipo de impacto	Marque con una (X) según el impacto o impactos que se desean alcanzar	Describa el alcance del impacto que se logrará con el proyecto (máximo 3.500 caracteres)
Investigación, Desarrollo Tecnológico o de Innovación, que en este modelo se ha denominado "cohesión".		articulación con el IDF dejará capacidades instaladas al interior del grupo para futuros proyectos que integren análisis organizacional, gestión del talento humano y desempeño institucional.

17. Resultados de proyectos anteriores

N.A.

18. Referencias

Akhatari, M., Moreira, D., & Trucco, L. (2022). Political Turnover, Bureaucratic Turnover and the Quality of Public Services. American Economic Review, 2(112), 442–493. https://doi.org/10.1257/aer.20171867

Alcalde Poma, R. F., Nina-Cuchillo, J., & Sánchez Aguirre, F. de M. (2025). Impacto de la meritocracia en el rendimiento de servidores públicos en Latinoamérica: una revisión sistemática. Revista InveCom, 5, 1–9. https://zenodo.org/records/14675016

Atukunda, G., Atwiine, J., Musiita, B., Atwine, A., & Koruragire, E. (2024). Budgetary Control, Managerial Competencies and Performance of Higher Local Governments in Eastern Uganda. In Journal of Economics and Behavioral Studies (Vol. 16, Issue 2).

Cao, H. (2021). *La meritocracia que necesitamos*. En *Mérito y empleo público: retos y desafíos de la administración pública contemporánea* (pp. 16–25). Universidad de Buenos Aires.

Charron, N., Dahlström, C., Fazekas, M., & Lapuente, V. (2017). Careers, Connections, and Corruption Risks: Investigating the Impact of Bureaucratic Meritocracy on Public Procurement Processes. The Journal of Politics, 79. https://doi.org/https://doi.org/10.1086/687209

Chiwawa, N., & Uwizeyimana, D. E. (2025). Enhancing Financial Governance and Compliance for Sustainable Service Delivery in Local Government: A Case of eThekwini Metropolitan Municipality. International Journal of Applied Research in Business and Management, 6(1). https://doi.org/10.51137/wrp.ijarbm.2025.ncet.45717

Conpes, & DNP. (2013). CONPES 3785. Política Nacional de Eficiencia Administrativa al Servicio del Ciudadano y concepto favorable a la nación para contratar un empréstito externo con la Banca Multilateral hasta por la suma de USD 20 millones destinado a financiar el proyecto de eficiencia al servicio del ciudadano. https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Normograma/CONPES%203785%20de%202013.pdf

CONPES, & DNP. (2021). CONPES 4023. Política para la reactivación, la repotenciación y el crecimiento sostenible e incluyente: nuevo compromiso por el futuro de Colombia. https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/4023.pdf

CONPES, & DNP. (2022). CONPES 4091. Política para la Asistencia Técnica Territorial. https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/4091.pdf

Culebro Moreno, J. E. (2014). Modernización administrativa y post-nueva gestión pública. De los dilemas y tensiones hacia las nuevas formas de coordinación y regulación. Revista Mexicana de Análisis Política y Administración Pública.

Dahlström, C., Lapuente, V., & Teorell, J. (2009). Bureaucracy, Politics and Corruption. https://ssrn.com/abstract=1450742

DNP. (2022). Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026. Colombia, Potencia Mundial de la Vida. https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Publicaciones/plan-nacional-de-desarrollo-2022-2026-colombia-potencia-mundial-de-la-vida.pdf

Echebarría, K., & Mendoza, X. (1999). La Especificidad de la Gestión Pública: el concepto de "Management Público." In Losada i Madorrán (Ed.), ¿De Burócratas a Gerentes? BID.

Everett P. Wheeler. (1919). The Rise and Progress of the Merit System Author (s): Everett P . Wheeler Published by : Oxford University Press Stable URL : https://www.jstor.org/stable/2141688. 34(3), 486–492.

Folz, David H, & Shults, Chris. (2018). The Value Added by Professional Certification of Municipal Finance Officers. State and Local Government Review, 50(2), 85–97. https://doi.org/10.1177/0160323X18789535

Lameck, W. U. (2024). Uncovering the potentials for public service motivation in Tanzania. SN Social Sciences 2024, 4(9), 1–17. https://doi.org/10.1007/S43545-024-00958-X

Ley 909 de 2004. Empleo público, carrera administrativa y gerencia pública. (2004).

Maretha Dewi, A. I., & Wangsanegara, L. T. A. (2025). *The role of the merit system in improving professionalism of the State Civil Apparatus (ASN)*. *Civic Governance and Public Administration*.

Martínez Basallo, S. P., & García Jerez, F. A. (2022). "Tell me who your political boss is and I will tell you who you are:" patronage and public employment in Colombia. Canadian Journal of Latin American and Caribbean Studies / Revue Canadienne Des Études Latino-Américaines et Caraïbes, 47(2), 302–321. https://doi.org/10.1080/08263663.2022.2044133

Martínez Cárdenas, E. E., & Pico García, H. D. (2022). Profesionalización y desempeño, un debate a propósito del alcalde Municipal en Colombia. Hallazgos, 19(37). https://doi.org/10.15332/2422409X.6027

Naranjo Bautista, S., Mosqueira, E., & Lafuente, M. (2024). Mejores gobiernos para mejores vidas: fortaleciendo las capacidades del Estado para una gestión estratégica, meritocrática e inclusiva del servicio civil en América Latina y el Caribe. https://doi.org/https://doi.org/10.18235/0013264

OCDE. (2020). Public Employment and Management 2020. OECD Publishing.

Peters, B. G., & Pierre, J. (2014). Recruiting public personnel: A comparative approach. En The Politics of Bureaucracy (pp. 35–56). Routledge.

Peters, B. G., & Pierre, J. (Eds.). (2004). Politicization of the Civil Service in Comparative Perspective. Routledge.

Priono, H., Yuhertiana, I., Sundari, S., & Puspitasari, D. S. (2019). Role of financial management in the improvement of local government performance. Humanities and Social Sciences Reviews, 7(1), 77–86. https://doi.org/10.18510/hssr.2019.7110

Poma, R. F., Nina-Cuchillo, J., & Sánchez Aguirre, F. de M. (2025). *Impacto de la meritocracia en el rendimiento de servidores públicos en Latinoamérica: una revisión sistemática*. Revista InveCom, 5(4), 1–9. https://doi.org/10.5281/zenodo.14675016

Rodrigues de Melo, L., & Venturim Caldas, O. (2024). Municipal Fiscal Performance. Revista Gestão & Conexões, 13(3). https://doi.org/10.47456/regec.2317-5087.2024.13.3.43188.182.203

Shai, T., Worku, Z., & Muchie, M. (2019). Fiscal Discipline and the Successful Completion of Municipal Projects: The Case of City of Tshwane. Enterprise Risk Management, 5, 1. https://doi.org/10.5296/erm.v5i1.15214

Shawawreh, T. S. (2023). Managing financial operations in municipalities. International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science. https://doi.org/10.56726/irjmets33117

Spreen, Thomas Luke, Afonso, Whitney, & Gerrish, Ed. (2020). Can Employee Training Influence Local Fiscal Outcomes? The American Review of Public Administration, 50(4–5), 401–414. https://doi.org/10.1177/0275074020911717

Triana, F., & Rofiqoh, I. (2025). The Influence of Education, Training, Experience and Work Discipline on the Performance of Employees of the Regional Financial and Asset Management Agency. Journal La Sociale, 6(3), 762–770. https://doi.org/10.37899/journal-la-sociale.v6i3.2057

Weber, M. (1922). *Economy and society: An outline of interpretive sociology*. University of California Press.

Zweni, A., Mahlala, S., Yen, B., & Ndevu, Z. (2023). Effects of Budget Management Training in Public Administration: A Case of Non-financial Managers in Selected Municipalities in South Africa. The African Journal of Governance and Development (AJGD), 12(1), 117–137. https://doi.org/10.36369/2616-9045/2023/v12i1a7

19% de similitud general

Principales fuentes encontradas en las siguientes bases de datos:

- 6% Base de datos de Internet
- 0% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de Crossref
- Base de datos de contenido publicado de Crossref
- 17% Base de datos de trabajos entregados

FUENTES PRINCIPALES

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	**Escuela Superior de Administración Pública ESAP on 2025-12-19** Submitted works	14%
2	**infocurso.com** Internet	1%
3	**repositoriocdim.esap.edu.co** Internet	<1%
4	**pesquisa.bvsalud.org** Internet	<1%
5	**consultorsalud.com** Internet	<1%
6	**ve.scielo.org** Internet	<1%
7	**Universidad Internacional de la Rioja on 2025-09-20** Submitted works	<1%
8	**repository.usta.edu.co** Internet	<1%

9	Universidad Anahuac México Sur on 2025-03-16 Submitted works	<1%
10	investigacion.santototunja.edu.co Internet	<1%
11	quindio.gov.co Internet	<1%
12	uniboyaca.edu.co Internet	<1%
13	coursehero.com Internet	<1%
14	vlex.com.co Internet	<1%
15	livingit.cat Internet	<1%