

**El perfil profesional de los funcionarios públicos como factor relacional en la ejecución de los procesos administrativos en las unidades públicas del municipio de Santa Rosa de Osos**

Yesica Yasmín Gómez Yepes

Asesor

Marilin Ibeth Oviedo Contreras

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

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

Administración de Empresas

2025

## Resumen

En la presente monografía se abordan conceptos e ideas de la teoría administrativa los cuales no son de poco conocimiento de los directivos, de esta manera se hace posible que se puedan organizar y estructurar, lo administrativo de las organizaciones, y que sea un medio para que las metas, los objetivos y demás, se logren de la mejor forma posible, dado esto se analiza el perfil profesional de lo que se tiene que hacer desde lo público, como un elemento relacional en la ejecución de los procesos administrativos dentro de las unidades administrativas públicas en el municipio de Santa Rosa de Osos, haciendo relevancia a tres puntos cruciales para engranar dicho análisis, los cuales son: normatividad vigente de la gestión humana organizacional desde lo público, el marco histórico de la Gestión del Talento humano en lo público desde la construcción de perfiles profesionales de los funcionarios y la opinión crítica narrativa de algunos integrantes de la comunidad del municipio de Santa Rosa de Osos. Finalmente, se aborda como resultado la capacitación y el desarrollo profesional se presentan como un factor transversal que impacta todas las áreas de la administración pública, la necesidad de formación continua para el personal público es reconocida por los propios funcionarios, quienes ven en la capacitación una herramienta para superar deficiencias estructurales y mejorar la atención al ciudadano, se destaca la relevancia de contar con profesionales altamente capacitados en áreas clave como la economía, la sociología y la administración, con el fin de enfrentar los constantes cambios en los entornos políticos, económicos y tecnológicos, por lo tanto, se concluye que el perfil profesional es determinante para la ejecución eficaz de los procesos administrativos. Se requiere una combinación de formación académica avanzada y experiencia práctica, así como la capacidad de liderazgo para la implementación de políticas sostenibles y la dirección de equipos de trabajo. Así mismo cumplen una función crítica al integrar conocimientos técnicos y teóricos.

Su participación permite abordar problemas desde una perspectiva integral, optimizando la toma de decisiones y garantizando la eficiencia en la administración pública.

***Palabras clave:*** Perfil, profesional, administración, pública.

## **Abstract**

In this monograph, concepts and ideas of administrative theory are addressed, which are not little known by managers, in this way it becomes possible to organize and structure the administrative part of organizations, and that it is a means for goals, objectives and others, to be achieved in the best possible way, given this, the professional profile of what has to be done from the public sector is analyzed, as a relational element in the execution of administrative processes within public administrative units in the municipality of Santa Rosa de Osos, highlighting three crucial points to engage said analysis, which are: current regulations of organizational human management from the public sector, the historical framework of Human Talent Management in the public sector from the construction of professional profiles of officials and the critical narrative opinion of some members of the community of the municipality of Santa Rosa de Osos. Finally, the results address training and professional development as a cross-cutting factor impacting all areas of public administration. The need for ongoing training for public employees is recognized by public officials themselves, who see training as a tool for overcoming structural deficiencies and improving citizen service. The importance of having highly trained professionals in key areas such as economics, sociology, and administration is highlighted, in order to address constant changes in the political, economic, and technological environments. Therefore, it is concluded that the professional profile is crucial for the effective execution of administrative processes. A combination of advanced academic training and practical experience is required, as well as leadership skills for the implementation of sustainable policies and the management of work teams. They also play a critical role in integrating technical and theoretical knowledge. Their participation allows problems to be addressed from a comprehensive perspective, optimizing decision-making and ensuring efficiency in public administration.

**Keywords:** Profile, professional, administration, public.

## Tabla de contenido

Introducción .....	10
Justificación .....	11
Objetivos.....	13
Objetivo General.....	13
Objetivos Específicos.....	13
Planteamiento del Problema .....	14
Marco Referencial.....	18
Antecedentes.....	18
Marco Teórico.....	24
Generalidades Teorías de la Administración .....	24
Los recursos deben ser meritorios.....	33
El recurso debe ser único o raro.....	33
Los recursos deben estar organizados.....	34
Mayor evolución en la Gestión Humana. ....	34
Gestión Humana como una capacidad organizacional. ....	34
El empleado como eje del éxito empresarial. ....	34
Importancia de los sistemas de prácticas para generar valor. ....	35
Debilidades en la medición de resultados y el aprovechamiento del capital tecnológico. ....	35
Presentación de balances periódicos entre las actividades realizadas y sus resultados. ....	40
Precisar el equilibrio periódico entre las acciones realizadas y sus resultados.....	40
Perfil Directivo.....	41

Perfil Asesor.....	41
Perfil Profesional. ....	42
Perfil Técnico.....	42
Perfil Asistencial.....	42
Marco Legal y Normativo.....	45
Metodología .....	50
Generalidades.....	50
Paradigma .....	51
Enfoque y Tipo de Investigación .....	52
Métodos.....	53
Diseño de la Investigación .....	54
Muestra o muestreo.....	54
Técnicas e instrumentos .....	55
Plan de trabajo.....	58
Cronograma.....	59
Aspectos administrativos .....	60
Resultados .....	60
Análisis de resultados .....	61
Convenciones en el siguiente cuadro.....	65
Hallazgos.....	66
Perfil profesional.....	66
Discusión.....	69
Conclusiones .....	71

Recomendaciones .....	73
Referencias Bibliográficas.....	75

### Lista de tablas

**Tabla 1** Construcción de categorías y subcategorías .....63

**Tabla 2** Pautas de intervención y recolección de la información.....65

## **Introducción**

El enfoque clásico de la administración, en muchas ocasiones es criticado; pero, aun así, los conceptos e ideas de la teoría administrativa no son de poco conocimiento de los directivos, en los cuales los cuales en los manuales encuentran su sustento y fundamento. De esta manera se hace posible que se puedan organizar y estructurar, según Chiavenato (2000), lo administrativo de las organizaciones, de manera que sea un medio para que las metas, los objetivos y demás, se logren de la mejor forma posible.

Así las cosas, desde esos mismos años se vienen implementando estrategias organizacionales que permitan no solo la administración adecuada de los recursos económicos de todas las entidades públicas, sino también la correcta dirección, desarrollo de los procesos organizacionales desde lo humano y desde el talento del mismo, desde la administración y gestión de la gerencia pública que permita el aseguramiento de los propósitos humanos basados en perfiles profesionales idóneos dentro de los cargos administrativos públicos, como caso específico en las áreas administrativas del municipio de Santa Rosa de Osos.

Partiendo de la base anterior, esta monografía pretende analizar el perfil profesional de lo que se tiene que hacer desde lo público, como un elemento relacional en la ejecución de los proceso administrativos dentro de las unidades administrativas públicas en el municipio de Santa Rosa de Osos, haciendo relevancia a tres puntos cruciales para engranar dicho análisis, ellos son: Normatividad vigente de la Gestión humana organizacional desde lo público, marco histórico de la Gestión del Talento humano en lo público desde la construcción de perfiles profesionales de los funcionarios y finalmente, opinión crítica narrativa de algunos integrantes de la comunidad del municipio de Santa Rosa de Osos.

## **Justificación**

Los avances en políticas públicas que orientan la celeridad, la actitud del servicio, la misión de talento humano centralizado, idoneidad en el cargo de funcionarios públicos de los entes gubernamentales, geográficos y específico dentro de las unidades administrativas públicas del municipio de Santa Rosa de Osos, en mención a esto, el director de Función Pública, Nerio José Alvis Barranco, afirmó que:

En los últimos cuatro años, el avance en las políticas públicas, se ha ido fortaleciendo, dando una especial atención a los servidores, de manera tal que presten un mejor servicio a las comunidades. Desde la Función Pública, se busca, desde el talento humano y la gestión del mismo, que se cumplan con los objetivos en su ciclo de servicio, desde los cuatro pilares de planeación, de la eficiencia y de la eficacia en la selección que se haga meritocráticamente desde el talento humano.

La monografía permitirá profundizar en el análisis del perfil profesional de los funcionarios públicos y su relación en los procesos administrativos, a través de la recolección de informes, normatividad, perfil profesional histórico y su incidencia en la función pública, así como críticas a las dinámicas organizacionales en las unidades administrativas públicas del Municipio de Santa Rosa de Osos, lo cual es un componente metodológico esencial para este estudio.

Este trabajo monográfico podría convertirse en un punto de referencia significativo para las entidades públicas, al considerar a los empleados públicos como representantes clave de los usuarios y las comunidades. Su papel es esencial en los procesos educativos, sociales, administrativos y operativos, de los cuales dependen diversos aspectos socioculturales, de infraestructura, relaciones territoriales y económicas, entre otros.

Así mismo, este análisis no ignora las perspectivas de quienes desempeñan actividades públicas, ni sus saberes, interacciones personales o ideas económico-administrativas que promueven la mejora constante de las prácticas públicas. De igual manera, busca perfeccionar los procesos de implementación y administración desarrollados en las unidades administrativas públicas del Municipio de Santa Rosa de Osos.

Lo anterior se entiende en el marco de que los funcionarios públicos, así mismo cualquier otro integrante de la esfera social en que desempeñan múltiples acciones de carácter social, tanto en su vida personal como en la pública. Sin embargo, es importante destacar que la posición del servidor público lo sitúa en un lugar especial para ejercer su función como gestor y ejecutor, guiado por los principios de contratación estatal: transparencia, selección objetiva, economía, buena fe, igualdad, previsibilidad, concurrencia, planeación, responsabilidad y publicidad.

En este contexto, el funcionario público interactúa con una diversidad de usuarios de las instituciones públicas, asumiendo la responsabilidad de satisfacer las expectativas de la población y de responder a las demandas de la sociedad en su conjunto. Para lograrlo, se requiere que desempeñe un rol protagónico, no por una aparente o percibida ineficacia, sino por el deber de sus acciones basadas en los principios fundamentales de contratación estatal.

En este sentido, la presente monografía busca responder a la pregunta central de su narrativa y abordar tres puntos clave del proceso investigativo: analizar el perfil profesional de los funcionarios públicos, evaluar su incidencia en el desarrollo del método administrativo en las unidades administrativas del municipio de Santa Rosa de Osos y hacerlo desde tres perspectivas principales: la normatividad vigente en gestión humana organizacional pública, su historia reciente y la crítica narrativa de algunos miembros de la comunidad y del municipio.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Determinar el perfil profesional de los funcionarios públicos como factor relacional en la ejecución de los procesos administrativos en las unidades públicas del Municipio de Santa Rosa de Osos.

### **Objetivos Específicos**

Identificar el perfil de los funcionarios públicos en función de su dependencia, en las unidades administrativas del municipio de Santa Rosa de Osos.

Verificar las funciones del cargo de las distintas dependencias de las unidades administrativas públicas del Municipio de Santa Rosa de Osos.

Establecer la relación del perfil profesional de los funcionarios públicos para la ejecución de los procesos administrativos en las entidades públicas del municipio de Santa Rosa de Osos.

## Planteamiento del Problema

Partiendo de las base de la función pública como elemento que permite a las personas de una comunidad interactuar y acceder a diferentes servicios administrativos, es importante develar que, para establecer una problemática, se anteceden unas variables que se suscitan implícitamente del proceso monográfico que se pretende desarrollar, así las cosas, la primera variable que se expone en esta etapa del proceso: es el perfil profesional del funcionario público, por ejemplo para Diaz y Hernández (2004), “el perfil profesional público está compuesto por los conocimientos, habilidades y actitudes de las personas”, dado esto, el perfil de un funcionario público describe un sin número de ítems requeridos por un funcionario que puede integrar academia o experiencia, para abarcar y solucionar necesidades de una comunidad.

En concordancia con lo anterior, genéricamente, como lo señala Lyman (1998) “el perfil profesional es un medio gráfico que permite observar la ejecución general de un individuo, en el contexto público o privado y la realización integral de la persona” (p. 18); se puede deducir que el perfil debería alinearse teniendo en cuenta las necesidades de la población. además de las aspiraciones y los servicios que se requieren, donde se encuentra inmerso el sistema para el cual se diseña el perfil profesional, nuevamente se destacan unas características que le corresponden a una persona para realizar determinada actividad en el ámbito laboral de ejecución.

Así mismo, otra de las variables que se relacionan con la problemática a plantear es la ejecución de los procesos administrativos aquí en principio para Henry Fayol, que describió sus fases y características en su escrito: “Administración industrial y general” (1916).

Fayol se ha basado desde su propia experiencia como empresario, ocupando puestos técnicos, y en sus estudios administrativos, consideró que el factor humano es una pieza fundamental en el qué hacer de una empresa y su cumplimiento tanto de metas como de

objetivos.

En “Administración industrial y general” se establecieron lo que se llaman las seis funciones de toda empresa que es industrial, desde lo técnico, administrativo, contable, comercial, financiero y de seguridad, de manera tal que se pudieran sincronizar las mismas, y, además, considerar como importante el desarrollo de las cuatro etapas para un proceso administrativo eficiente y correcto. También describe los catorce principios para aplicarlos dentro de las empresas como por ejemplo, la jerarquía de mando, el orden, la disciplina, como también la equidad, división del trabajo, la justa remuneración, el trabajo en equipo, la iniciativa, estabilidad del personal, unidad de dirección, centralización, subordinación del interés particular al general, autoridad la responsabilidad y por último la unidad de mando.

Teniendo en cuenta lo antes enunciado, se hace preciso relacionar que, en los países latinoamericanos el panorama respecto a la definición del deber ser de los funcionarios públicos profesionales se define según Oszlak (2001, citado en Martínez, 2008):

Un sistema de servicio civil, un conjunto de reglas, jurídicas e instrumentales, relativas al modo y condiciones en que el estado asegura la disponibilidad de personal con las aptitudes y actitudes requeridas para el desempeño eficiente de actividades encuadradas en el cumplimiento de su rol frente a la sociedad, por otro lado, el término funcionario es utilizado en el lenguaje común para caracterizar a todos los empleados de la administración pública, pero jurídicamente tiene un alcance más restringido y no se aplica si no a cierto tipo de servidores públicos. (p.21-22).

Así las cosas, se destaca que existen características implícitas en los perfiles profesionales de los funcionarios públicos y la importancia de estas para una adecuada ejecución de los procesos administrativos, de acuerdo con las necesidades de la comunidad. Por ejemplo,

se consideran esenciales la celeridad, la actitud de servicio, la gestión de talento humano centralizada, la capacitación constante y la idoneidad para los cargos.

Desde el tema de los que son funcionarios públicos, de las unidades administrativas del municipio de Santa Rosa de Osos, resulta necesario plantear las problemáticas evidentes en dichas unidades, las cuales son abordadas desde la presente propuesta de investigación monográfica. Asimismo, se analiza cómo estas problemáticas incidentes en las políticas públicas, la economía y la sociedad santarroseña.

Cabe establecer que el perfil profesional en contextos de países desarrollados define a los empleados que son públicos como todos los individuos que están ejecutando un servicio de manera directa, incluso si son subalternos, tales como las funciones desarrolladas por un portero en una oficina como tal y que ésta sea de carácter públicos. Sin embargo, no todo el personal público es considerado funcionario.

Por lo tanto, se destacan algunas particularidades de la función pública, desde el inicio de la rapidez y disposición al servicio, la formación en competencias de rendimiento y administración humana, el dominio de herramientas tecnológicas, la elaboración de políticas públicas orientadas a la realización de las tareas administrativas, las dinámicas organizacionales desde el aspecto financiero hasta el humano, y la implementación de las relaciones corporativas.

En otras áreas de la función pública, es necesario tratar la evaluación del rendimiento de los trabajadores desde lo público, por lo que, desde este argumento, se percibe también la obligación de los funcionarios de cumplir con objetivos que la comunidad exige y que pueden impactar en la consecución de los objetivos institucionales públicos. Esto representa un impedimento para la formulación de políticas públicas con visión y que estén en consonancia con la economía y la obligación del funcionario público.

Este enfoque, a su vez, nos brinda la oportunidad de tratar la presente propuesta monográfica ya que nos brinda la oportunidad de interrogarnos y posteriormente proponer posibles soluciones a la problemática establecida: ¿Cuál es la relación del perfil profesional de los funcionarios públicos en el llevar a cabo los diferentes procesos administrativos en las unidades administrativas públicas del Municipio de Santa Rosa de Osos?

## Marco Referencial

### Antecedentes

Cada entidad necesita ser reconocida o validada por su contexto (Estado, gremios, sociedad civil o ciudadanía) para que de esta forma se pueda prosperar y perdurar en el tiempo, y en este contexto, las entidades públicas no se encuentran exentas de esta realidad. El tema de la legitimidad es un término relevante en la teoría institucional y jurídica.

...cualquier organización necesita justificarse y la administración pública no es la excepción a esta regla. Para ello se dispone de dos líneas argumentales: una relativa a su ubicación en el sistema de dominación que le confiere legitimidad de carácter institucional derivada de la legitimidad del sistema político; y otra referida al papel del Estado en la economía, que le proporciona una legitimidad vinculada a la generación de outputs o rendimientos para corregir las fallas del mercado. (Sánchez, 2002:395).

Es decir, la administración pública debe realizar una gestión que satisfaga las necesidades del ambiente social y desde esta orientación, aprovecha fortalecer la credibilidad y la relación de confianza del ciudadano, haciendo que las personas tengan una visión positiva de la acción institucional. La legitimidad se puede lograr, adoptando en sus procesos internos, las expectativas sociales bajo cualquiera de los tres mecanismos antes expuestos, o por la combinación de ellos.

En otras palabras, la administración pública tiene la obligación de que se lleve a cabo una gestión que cumpla con las demandas de la sociedad, y en este camino, aprovechar la confianza, credibilidad y aceptación del ciudadano, lo que lo lleva a realizar una apreciación positiva de la acción institucional. Entonces, se puede conseguir la legitimidad adoptando en sus procedimientos internos las expectativas sociales bajo cualquiera de los tres mecanismos

mencionados anteriormente, o mediante la mezcla de estos.

En ciertas situaciones, las modificaciones se producen por el cumplimiento obligatorio de una norma o ley, mientras que en otras situaciones suelen modelarse de esta manera basándose en otras organizaciones que ven como legítimas y exitosas. (DiMaggio y Powell, 1983; Guzmán y Trujillo, 2008).

De lo anterior se deduce que la gestión organizacional orientada al desarrollo del perfil profesional de los funcionarios públicos, especialmente desde la gestión en los estamentos públicos territoriales, adquiere especial relevancia en las unidades administrativas del municipio de Santa Rosa de Osos. Por ello, se ha propuesto desde diversos escenarios que las organizaciones gubernamentales implementan procesos de transformación en sus estrategias de gestión del talento humano.

Además, dichos procesos han sido estandarizados conforme a los manuales de funciones establecidos para los perfiles profesionales de los funcionarios públicos, aplicándose en cada dependencia, entidad territorial, mixta o gubernamental. En este contexto, resulta fundamental considerar la identidad histórica y referencial del recurso humano, entendido como un área clave dentro de las organizaciones, tanto en el sector privado como en las entidades públicas, particularmente en el caso aquí planteado.

En este sentido es importante establecer que la Gestión Organizacional en Colombia se inició a mitad del siglo XX, en consecuencia, se señala que:

Para esta época surgen los Departamentos de Relaciones Industriales, encargados de algunas prácticas de gestión humana como selección, evaluación y remuneración, pero su tarea central será darles un adecuado manejo a las relaciones legales con los trabajadores. La formación dada por diversas instituciones a quienes se responsabilizarían

de estos departamentos y la conformación de la primera Asociación de directores de Personal en la década del 50, llevaron a una tecnificación de la función la cual enfatizaba en las prácticas de selección, contratación y sistemas de remuneración. (Cabuya, 1999, p. 83).

A partir de lo anterior, se implementan las relaciones operario- patrón, después de ello, dado el gran aumento de la clase obrera y de la escasez de atención mediante la psicología del talento humano; emergen los exámenes y los procesos de selección de estas disciplinas. Lo anterior para darle una búsqueda un poco más minuciosa de los “operarios” con el objetivo de contratar un perfil profesional idóneo y de acuerdo a las funciones a desempeñar, de igual manera, desde las profesiones económicas, administrativas, desde la ingeniería industrial, la contaduría, la abogacía y la psicología, se han incorporado en las labores propias del personal administrativo, dentro del empresariado público y privado y por ende se le ha llamado Departamentos de Gestión de Recursos Humanos. (Bustamante, Ramírez, Pulido, Zambrano, 2006).

En el caso de Colombia, la globalización no dejó al país fuera de las dinámicas orientadas al mejoramiento de las funciones organizacionales desde la perspectiva estratégica. Esto se dio en paralelo con la instauración del neoliberalismo, lo que impulsó la implementación de políticas de gestión humana. En este contexto, para el año 1938, se reglamentó mediante la Ley 165 de Administración Pública los primeros parámetros básicos de la carrera administrativa pública.

Sin embargo, esta normativa no incluye un análisis de desempeño ni de competencias básicas o comportamentales para los perfiles profesionales de los funcionarios públicos. La Ley 165 de 1938 desarrolló como enfoque principal la creación de la junta directiva disciplinaria, otorgando además a la administración el permiso llevar a la acción, escuelas y cursos en los

cuales el personal interesado, se pueda especializar y capacitar para asumir cargos oficiales.

Según el artículo 18 de la ley:

El gobierno procederá a establecer o fomentar escuelas de cursos de especialización, mixtas o no, a fin de capacitar el personal que ha de desempeñar puestos públicos. Los empleados que desempeñen cargos cuya provisión se haga por concurso o por selección, o en virtud de examen, o que posean diploma de licenciados administrativos, otorgados por las facultades de derecho legalmente reconocidas, o que aprueben los cursos correspondientes en las escuelas de especialización de que habla este artículo, serán preferidos en igualdad de condiciones para su inclusión en el escalafón de empleados. (Ley 165, artículo 18, 1994).

Así, se inició el fomento de la cultura organizacional para los perfiles administrativos de las unidades públicas en los diferentes territorios del país, promoviendo el mejoramiento de los procesos organizacionales.

Si bien los procesos de capacitación están abiertamente promulgados en la presente Ley, es de recalcar que dichos procesos de capacitación a los funcionarios públicos dados los acontecimientos recientes no resultaron favorables o no fueron lo suficientemente periódicos o pertinentes para el caso, es así como se expuso:

En Colombia, la apertura económica y la necesidad de las empresas y entidades públicas de responder a los retos de los mercados obligó a las entidades a desarrollar estrategias de modernización centradas en tres frentes: gestión de la producción y servicios, organización de la producción y los servicios y gestión de recursos humanos (Cárdenas, 1999).

Visto desde el plano de servicios, en las unidades administrativas públicas de los territorios, la atención de la gestión organizacional y el análisis de los perfiles profesionales de los funcionarios públicos, es relativamente reciente, por tanto en el país, y en los espacios de gestión organizacional de los entes públicos de cada uno de los territorios, específicamente en las unidades administrativas de las entidades públicas del municipio de Santa Rosa de Osos, se ha tenido la superficial sensación de un debido proceso que dista de ser de riguroso cumplimiento para el control de los funcionarios públicos y además que su gestión organizacional se ha basado en pocos componentes técnicos de competencias y habilidades de acuerdo a los perfiles profesionales de las dependencias, lo anterior evidente en los manuales de funciones escuetos en cada unidad administrativa y específicamente en el área organizacional humana de las unidades administrativas del municipio de Santa Rosa de Osos, toda vez que desde el año 2017 bajo Resolución 009, no se realizan ajustes a los perfiles profesionales y al manual de funciones específico de responsabilidades y habilidades desde el nivel laboral, donde se va a emplear el cuerpo de trabajadores del sector central de las unidades administrativas públicas del municipio de Santa Rosa de Osos, en ese contexto y de acuerdo a los constantes cambios de las necesidades comunitarias, de los métodos de carácter administrativo y la normatividad actual respecto a las funciones públicas, del cambio de la plantilla de trabajadores que accede a los empleos de carrera administrativa mediante a los concursos de méritos de la entidad que regula el servicio civil, de los cambios poblacionales por el incremento de la población del municipio, por el cambio de escalafón categórico del municipio frente a la recepción de recursos públicos por medio de regalías, y especialmente de las nuevas habilidades que se hacen necesarias para analizar los roles profesionales para el desempeño de los cargos en las unidades administrativas públicas, se

hace necesario establecer un análisis del perfil profesional de los funcionarios públicos en las unidades administrativas del municipio de Santa Rosa de Osos.

## **Marco Teórico**

### **Generalidades Teorías de la Administración**

En relación al análisis de los perfiles profesionales de los oficinistas públicos del Municipio de Santa Rosa de Osos, es preciso destacar generalidades que llevarán a un punto de encuentro sobre el estudio de estos perfiles, en concordancia con lo anterior, se ha de distinguir en primera instancia diferentes percepciones de las dinámicas organizaciones basadas en las teorías de la administración de las organizaciones, teniendo en cuenta que, se aplica a todo tipo de organizaciones y establecimientos; para el caso en mención, en lo público, las organizaciones públicas también son entendidas como estructuras de índole público, integrada por individuos y recursos que generan unos beneficios sociales o particulares, engranados a su vez a las entidades territoriales y los estados.

Para ello a continuación se toman referentes de las teorías organizacionales que permiten ahondar en cómo deben actuar eficientemente los profesionales ante los desafíos administrativos públicos teniendo en cuenta sus estados más clásicos e incipientes, de acuerdo a las diferentes áreas de las organizaciones, al deber ser de las mismas y en pro de la correcta prestación y ejecución de los servicios administrativos en el Municipio de Santa Rosa de Osos.

### ***Teorías de la Administración Científica y Clásica***

Dados los avances en las dinámicas de trabajado- obrero y con las necesidades sociales de gestión organizacional, el autor Henri Fayol, como gran contribuyente al enfoque clásico de la administración establece que:

La función administrativa abarca diversas responsabilidades, como planificar y preparar las condiciones necesarias para el funcionamiento empresarial en aspectos financieros, comerciales y técnicos. También se encarga de la organización, gestión del

personal y comunicación con el entorno. Su relevancia radica en que, aunque una empresa tenga procesos óptimos, su éxito depende en gran medida de la eficiencia de su equipo humano. (Taylor, FW, Fayol, H. y del Camino, AG, 1961).

En mención a esto, se supone que la parte primordial de la función administrativa es su personal y para el caso monográfico que se aborda, es preciso establecer un análisis de estos perfiles profesionales y los factores que se relacionan en la adecuada prestación de los servicios administrativos.

Por otro lado, dentro de las teorías organizacionales de la administración en relación a los perfiles generales, específicamente en las áreas gerenciales el autor de la teoría científica de las organizaciones Frederick Taylor (1961) aduce que las áreas gerenciales adquieren atribuciones y responsabilidades bajo 4 principio fundamentales:

Principio de planeación: Sustituir en el trabajo el criterio individual del operario, la improvisación y la actuación empírico-práctica por los métodos basados en procedimientos científicos. Sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método.

Principio de la preparación: Seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos, entrenarlos para producir más y mejor, de acuerdo con el método planeado.

Principio del control: Controlar el trabajo para certificar que el mismo está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto.

Principio de la ejecución: distribuir distintamente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada. (Bento, 2007).

En ese sentido, se hace imprescindible en todas las organizaciones, y más en aquellas que se enfocan en lo público, que los perfiles de los profesionales se establezcan de acuerdo a

bases científicas metodológicas planificadas, rodeadas de aptitudes y conocimientos de preparación previa y una evaluación controlada del desempeño para dar la verdad de la correcta ejecución de los procesos y servicios del talento humano público, que permita desarrollar las funciones de acuerdo a las necesidades de los servicios prestados, en este caso en las unidades administrativas públicas del municipio de Santa Rosa de Osos.

Retomando un poco a Fayol, otro punto importante a resaltar en la teoría clásica de la administración es la definición teórica de las estructuras organizacionales donde el autor establece una conciencia sólida sobre las jerarquías y las responsabilidades de los grupos de trabajadores, teniendo en cuenta que los perfiles profesionales permiten las adecuadas prácticas administrativas y a su vez se esperan juicios imparciales y conductas dignas de autoridad y prestación de servicios, para ello Fayol (1961), creó escenarios propicios de eficiencia administrativa en pro del mejoramiento de los procesos dentro de las organizaciones, aplicando una práctica administrativa constituida por el proceso de prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar .

Dado lo anterior se puede establecer que la teoría clásicas y científicas desde lo administrativo, se generaron como consecuencia de las diferentes necesidades de establecer un sistema científico de la gestión, con el objetivo de estructurar un saber, una ciencia robusta para ser impartida posteriormente en todos los niveles educativos. En las compañías se requerían directivos, pero gerentes que realmente asimilaron los compromisos de los empleados y del área gerencial, que pudieran saber dirigir y planear sus acciones, gerentes con conocimientos acreditados tanto en su área como en la practico en un sentido administrativo, y que éstos tuvieran un juicio crítico y una conducta digna de su liderazgo y autoridad.

### ***Teorías humanistas y del comportamiento***

Desarrollado lo anterior de las teorías clásicas y científicas de las organizaciones, se hace pertinente ingresar al terreno comportamental de las organizaciones basado en teorías, para ello se pretende establecer diferentes perspectivas sobre los comportamientos organizacionales teniendo en cuenta su influencia en los perfiles profesionales públicos y para el caso en las unidades administrativas públicas del municipio de Santa Rosa de Osos, históricamente los estudiosos del área comportamental organizacional afirmaron que el concepto de “hombre que se autor realiza”. En este sentido, Maslow (2016), expone de forma más exacta el impulso del hombre, pretendiendo que el área de dirección deben acoplarse a lo que necesitan las personas, ya que el talento humano es el factor definitivo en los objetivos de las empresas ya sean públicas o privadas, por este detalle es conocida también la teoría de las necesidades como movimiento humanista dentro de las organizaciones, uno de sus autores Abraham Maslow (1908-1970) sostuvo que las necesidades humanas surgen de factores psicológicos, instintivos, sociales y culturales.

Propuso una elevación en la que las necesidades básicas, como la supervivencia y la seguridad, deben satisfacerse antes de considerar niveles superiores, como la autoestima y la autorrealización. Según esta teoría, los gerentes deben atender primero las necesidades fundamentales de sus empleados, como salarios y estabilidad, antes de enfocarse en su desarrollo personal y profesional.

Así las cosas en lo comportamental, las diferentes necesidades humanas y en este caso del talento humano dentro de las organizaciones, ya sean necesidades superiores o inferiores, el deber ser de las organizaciones es buscar que sean satisfechas, para el caso público, las necesidades superiores y motivacionales deberán estar ensambladas a los perfiles profesionales,

estableciendo propuestas de valor dentro de cada una de las dependencias, procurando la capacitación constante y teniendo en cuenta que estas se mezclen como factores incidentes en la prestación de los servicios en las unidades administrativas del Municipio de Santa Rosa de Osos.

### ***Teoría de la Administración Pública***

Para culminar este proceso teórico organizacional es importante mencionar la teoría de las organizaciones públicas, donde uno de sus autores Carlos Ramio aduce:

Las Administraciones públicas agrupan en cualquier Estado un enorme volumen de organizaciones que gestionan servicios, definen políticas públicas, están bajo los órdenes de unas instancias políticas..., pero que, ante todo, son organizaciones con aciertos, expectativas, problemas y dilemas de carácter organizativo. Por su naturaleza pública son unas organizaciones muy especiales y exigen un tratamiento específico y diferente al de las organizaciones privadas.

Es allí donde desde cada arista se podría plantear un análisis organizativo de lo público, teniendo en cuenta la especial necesidad de la adquisición de los servicios públicos por parte de cada uno de los integrantes de las comunidades, pero para el caso la teoría organizacional pública respecto a los perfiles profesionales, plantea que como empresa han estado aunados a los principios clásicos del engranaje en la función pública, estableciendo dentro del deber ser público una sensación constante de eterno servicio del pueblo a merced de las entidades y representaciones públicas de los territorios, así las cosas es preciso resaltar que esos poderes del estado (Ejecutivo, Legislativo y Judicial) desde la Constitución de 1991, decreta que el deber ser de la función pública estuviese separado de las demás ramas del poder, desde otros escenarios, hoy llamados entidades autónomas y políticamente neutrales, estos son los que llevan un control político de las entidades y de la función pública en los territorios; en ese sentido y de acuerdo al

contexto dado, la función pública en Colombia, no debería tener bajo ningún caso funciones legislativas o judiciales, debería entonces estar más ligada a los poderes ejecutivos y ser objetivas no subjetivas a las aristas de lo políticamente correcto o incorrecto; es así como las entidades autónomas y que aparentemente son independientes de estas ramas del poder, llevan a determinar un aumento de la actividad de interventoría en entidades públicas del Estado frente al deber ser de la función pública, mediante la producción legislativa de decretos, resoluciones, leyes y circulares con el objetivo de participar en los métodos en los que se distribuyen o redistribuyen los recursos y dichas entidades de control intervienen activamente en las diferentes fases de la elaboración, en las cuales se implementan y se evalúan las políticas públicas, es decir, “la administración pública tiene un papel activo en el proceso político” (Urió, 1984, p. 24).

En armonía con lo anterior, es de entrever que la estructura burocrática de los niveles jerárquicos de la función pública, se ven afectados por la dominancia de los procesos políticos y el control que estos pueden ejercer, como una consecuencia piramidal desde arriba, siendo los más altos los poderes ejecutivos del Estado en la función pública y los más bajos la Gestión Organizacional y los perfiles profesionales de los funcionarios públicos en los territorios; a falta de control, se deriva el acceso privilegiado al gobernante como máximo decisor político, los perfiles profesionales de la función pública no se ven reforzados por la especialización y profesionalización por parte de los funcionarios o la existencia de un equilibrio estructural basado en la experiencia certificada, en la gestión organizacional, en la capacitación constante de sus miembros, en la sensibilización del deber ser como funcionario y en asumir el perfil profesional público como un servidor social, se puede ver que hoy en día el acceso a cargos de carácter público a lo político, a los favoritismo del Estado, esto visualizado como una constante, mayoritariamente en países latinoamericanos, en donde se puede muy bien incluir a Colombia.

En el proceso de reclutamiento de personal basado en el *spoils system* o sistema de despojos, se privilegia la designación de funcionarios por afinidad política, lo que históricamente ha estado ligado al clientelismo. Bajo este esquema, el gobernante en turno tiene la facultad de asignar los cargos públicos, especialmente los de mayor jerarquía, a personas de su confianza para impulsar su proyecto político o administrativo (De Visscher y Le Bussy, 2001).

Este modelo contrasta con el sistema de selección por mérito, fundamentado en concursos y carrera administrativa, el cual es predominante en varios países europeos.

En Colombia, el sistema de despojos está definido con el nombre de cargos de “libre nombramiento y remoción”, este modelo desecha el tema de relevancia de formación, capacitación e idoneidad o la experiencia para los cargos de función pública y los perfiles adecuados para los mismos, lo cual resulta en una búsqueda política de fuerzas y lealtades para los mandatarios en los territorios de Colombia; es así como la función pública, la gestión organizacional y los perfiles de los funcionarios públicos en los territorios hacen un papel de piñón entre política y administración pública, desde el punto de vista de la teoría de la burocracia representativa (Dolhan y Rosenbloom, 2003).

Desde otras perspectivas, los principios y valores de los individuos se fortalecen cada día a través de las experiencias y circunstancias que enfrentan. Así las cosas, se da esa eterna influencia en las determinaciones que toman los funcionarios en el ámbito político y en la gestión administrativa pública; por ello los perfiles de los funcionarios públicos se ven eternamente permeados por posiciones simples de favoritismos y del sistema de despojos, a pesar de la negación de las influencias de frecuencia, de carácter político siempre se permea por los antecedentes, como ejemplo está el caso de las características profesionales de los altos cargos en Colombia, la mayoría de los cuales (57,4%) perciben su trabajo como esencialmente técnica y

afirman haber sido seleccionados debido a su "capacidad" o experiencia. (Serres, 2004, p. 333-334). Dado que los valores de las personas se forman a través de su socialización (familia, educación, entorno profesional), es relevante analizar la composición y características sociales de quienes integran la administración pública, especialmente de los altos funcionarios.

En ese sentido es importante considerar que la organización jerárquica de las unidades administrativas públicas de las entidades territoriales, se basan en el deber ser de los funcionarios o trabajadores especializados, y que dicha administración en relación a esas unidades jerárquicas permite según Meier y Hawes (2006), garantizar una mayor legitimidad, ocasionando que, la población se crea mejor en representación, más cercanía e identificación, lo que se entendería como una mayor cooperación administrativa frente a la autoridad pública.

### ***Gestión Recurso Humano Privado y Público***

Pasando al recurso humano derivado de la administración organizacional, un equipo de trabajo, en lo privado y primordialmente en lo público que carezca de idoneidad o de procesos de control y capacitación en su deber ser como funcionario, es tendiente a permanecer en circunstancias de atraso frente a la celeridad de los procesos.

Cada que los procesos en las dinámicas organizacionales crecen, se requieren más procesos de gestión desde los recursos humanos y se incrementa la complejidad en cuanto a la atención de usuarios y el desarrollo humano- servicio, se hace difícil esperar que dentro de las organizaciones no haya funcionarios- personas que presten los servicios, por esta razón el ser humano como empleado y como servidor público siempre será parte de la columna vertebral dentro de todas las organizaciones gubernamentales, mixtas o de carácter privado. Según Watson (1963), aunque es posible adquirir recursos materiales como capital e infraestructura, el verdadero valor de una empresa radica en las personas que la conforman.

Es así como la gestión del recurso humano, es un campo nacido en el siglo XX, que se apropia de cómo ejecutar el trabajo de una forma óptima empleando los recursos disponibles para lograr las metas mediante la dirección adecuada de los recursos humanos y materiales, tipo y tamaño de la organización, el área de gestión de los recursos humanos incide en las personas y las organizaciones, la calidad de la gestión de la fuerza laboral: cómo se seleccionan, incorporan y administran, producen, capacitan, desarrollan, evalúan y revisan los servidores.

Una empresa es un aspecto trascendental de la competitividad organizacional. Para ello, consideramos los cinco procesos principales de la gestión de la fuerza de trabajo: integración, organización, retención, desarrollo y evaluación de interrelaciones.

La gestión del talento humano se estructura en distintos niveles dentro de una organización: el nivel estratégico o directivo, el nivel intermedio conformado por gerentes, líderes y asesores, y el nivel operativo, que incluye supervisores, técnicos, empleados y obreros. Cada uno de estos niveles define jerarquías, responsabilidades y funciones específicas dentro de la empresa. Sin embargo, la gestión de recursos humanos no se limita solo al personal interno, sino que también involucra a los grupos de interés, conocidos como *stakeholders*.

Según Jones & Wicks (1999), estos actores incluyen socios, individuos y colectivos que pueden influir en la organización o verse afectados por sus resultados, además de poseer derechos relacionados con su desempeño.

Desde el nuevo desarrollo de la gestión organizacional y de acuerdo a las nuevas necesidades de los mercados y en este caso de los usuarios de las entidades en función a la prestación de servicios públicos en las unidades administrativas enfatizando en el Municipio de Santa Rosa de Osos, es preciso que en primera instancia las tecnologías de la información estén instaladas de manera inmediata en dichas unidades administrativas y que a su vez estos

funcionarios se encuentren en completa idoneidad para el uso de dichas herramientas, por ello se hace preciso estar consciente que en Colombia al abrirse económicamente y el necesitar de las organizaciones de responder a los retos de todas las comunidades nacionales e internacionales ha obligado a las organizaciones a desarrollar estrategias de innovación centradas en tres frentes, según Cárdenas (1999): gestión de la producción y servicios, organización de la producción y los servicios y gestión de recursos humanos.

Los académicos Arthur Sherman, George Bohlander y Scott Snell, en la 11ª edición de su libro *Administración de Recursos Humanos* (1999), plantean teóricamente que las empresas pueden alcanzar una ventaja competitiva duradera mediante su talento humano, siempre que cumplan con ciertos criterios.

**Los recursos deben ser meritorios.**

Los empleados al crear o ejecutar una estrategia que aumenta la eficiencia y eficacia de la empresa, teniendo en cuenta que un empleado encuentra una manera de reducir costos, proporcionando algo insuperable a los clientes o usuarios, o alguna combinación de estos dos puntos.

**El recurso debe ser único o raro.**

Las personas mismas se convierten en una fuente de ventaja competitiva cuando los competidores no tienen acceso a sus habilidades, conocimientos y capacidades, es decir, cuando los competidores no poseen recursos valiosos. Puede ser una fuente de ventaja competitiva, para que los recursos generen una ventaja competitiva, deben ser complejos de reproducir.

El talento humano se convierte en un factor clave cuando las habilidades y aportes de los empleados no pueden ser fácilmente replicados por la competencia. Un ejemplo de esto es Disney, cuya cultura organizacional distintiva fomenta el trabajo en equipo y las relaciones

interpersonales, maximizando así el potencial de su personal y dificultando que otras empresas logren un modelo similar.

**Los recursos deben estar organizados.**

Las personas son una fuente de ventaja competitiva cuando combinan habilidades y competencias para realizar nuevas tareas según sea necesario. La colaboración y el trabajo en equipo son dos formas flexibles de construir una fuerza laboral sólida. Es una fuerza de trabajo organizada e insustituible.

Según la investigación Estado del Arte de la Gestión Humana en Colombia (Calderón, Naranjo & Álvarez, 2010), realizada en 2009, se identifican cinco aspectos clave

**Mayor evolución en la Gestión Humana.**

Se evidencia un avance significativo en el conocimiento y la experiencia de directivos y líderes empresariales en la administración del talento humano, reconociendo la diversidad y singularidad de cada individuo como un factor determinante en la generación de ventaja competitiva.

**Gestión Humana como una capacidad organizacional.**

Una administración eficiente del talento humano se percibe como una capacidad estratégica dentro de la empresa, que, al integrarse con otras funciones, optimiza los esfuerzos y facilita el cumplimiento de los objetivos institucionales

**El empleado como eje del éxito empresarial.**

Las organizaciones que valoran la gestión del talento humano comprenden que la ventaja competitiva no depende solo de los recursos financieros, tecnológicos o materiales, sino también del desarrollo, la motivación y el empoderamiento de sus trabajadores.

**Importancia de los sistemas de prácticas para generar valor.**

No basta con implementar buenas prácticas en la gestión del talento humano; estas deben formar parte de un modelo integral, caracterizado por su originalidad, coherencia y alineación con la estrategia organizacional, con el fin de construir una ventaja competitiva sostenible.

**Debilidades en la medición de resultados y el aprovechamiento del capital tecnológico.**

Se identificó la ausencia de mecanismos eficaces para evaluar la gestión del talento humano, así como una baja integración del personal con herramientas tecnológicas. En particular, se resalta la necesidad de mejorar el uso de las TIC para agilizar procesos y fortalecer el capital informativo y comunicativo de las empresas.

En consecuencia, se puede deducir que la evolución de las áreas concernientes a los recursos humanos ha evolucionado en su deber ser de gestionar el personal de acuerdo a los parámetros valorativos de las relaciones personales, las ventajas competitivas que atraen y las capacidades aptitudinales que caracterizan la labor humana.

***Perfiles profesionales públicos***

A partir del análisis de diversas teorías organizacionales y administrativas en relación con los perfiles de los funcionarios públicos profesionales, se busca determinar su impacto en el desempeño de sus funciones dentro de las unidades administrativas del municipio de Santa Rosa de Osos. Para ello, es fundamental definir el concepto de perfil profesional desde un enfoque teórico basado en las contribuciones de distintos autores.

En este sentido, Jorge Arnaz señala que el perfil profesional es una descripción de las competencias y características necesarias para responder a las demandas sociales. Según el autor, una persona adquiere el estatus de profesional tras completar su proceso de formación dentro del

sistema educativo. Además, Arnaz establece una diferenciación entre el perfil profesional y el perfil de egresado, destacando que el primero debe contener ciertos elementos esenciales que garanticen la idoneidad en el ejercicio de la profesión.

- 1) Especificar las competencias generales que debe dominar el profesional.
- 2) Descripción de las tareas o actividades realizadas en las áreas especificadas.
- 3) Definir los valores y actitudes adquiridas necesarias para una buena profesionalidad.
- 4) Una lista de habilidades que necesita desarrollar. De esta manera, la inclusión en la planificación curricular promueve los valores necesarios para un desempeño adecuado.

Teniendo en cuenta lo anterior, es fundamental que los perfiles profesionales en el ámbito público cuenten con habilidades, competencias y valores que influyan directamente en la planificación y ejecución de los procesos dentro de las unidades administrativas y organizaciones estatales, como en el caso del municipio de Santa Rosa de Osos.

Desde otra perspectiva, las investigadoras Raquel Glazman y María de Ibarrola (1978) plantean que el perfil profesional se define a partir de las actividades propias de cada carrera universitaria. Según su enfoque, este perfil se estructura en dos dimensiones: una vinculada a la delimitación del campo de acción del profesional y otra relacionada con el nivel de desempeño alcanzado tras su formación. En este sentido, la correcta ejecución de las funciones laborales no solo depende de las competencias técnicas adquiridas, sino también del desarrollo de habilidades conductuales, lo que permite un mejor desempeño y una mayor eficiencia en los procesos administrativos dentro de las entidades públicas, como en el caso del municipio de Santa Rosa de Osos.

Dado lo anterior, en una definición más consolidada y que reúne los pensamientos de los anteriores autores respecto a los perfiles profesionales Díaz (2011), comparte.

...Que el perfil profesional está compuesto por diferentes conocimientos alcanzados en la vida profesional, actitudes logradas con el paso de la experiencia y las habilidades que nos convierte más eficiente ante una situación que permitirán ejercer tareas que aseguran la producción de servicios y bienes concretos, por lo que dichas actividades ocupacionales y sociales dependen del contexto en donde se practiquen... (p. 90).

Dirigiendo esta propuesta a la importancia que deben tener las condiciones socioeconómicas del lugar de aprendizaje en el proceso de creación de un perfil profesional. Sichi (2010) plantea que el perfil profesional abarca dos aspectos esenciales. Por un lado, el perfil académico, el cual comprende las competencias esperadas en formación continua, acceso a la información y procesos de sensibilización, integrando conocimientos, perspectivas y atributos que permiten al estudiante obtener la certificación académica deseada.

Por otro lado, el perfil profesional se refiere a las características y cualidades que debe desarrollar un individuo para integrarse al ámbito laboral. Esto implica la adquisición de habilidades, destrezas y rasgos personales alineados con las exigencias del mercado, así como un nivel de formación que garantice un desempeño eficiente en su campo. La combinación de estas dimensiones permite fortalecer la conexión entre la educación y las necesidades de una sociedad en constante evolución, que demanda profesionales preparados para enfrentar los desafíos del entorno.

Resumiendo el contexto anterior, en el marco de conceptos de las teorías organizacionales de la administración para el caso en lo público, se determina resaltar algunos conceptos generales respecto a las dinámicas organizacionales des englobando en la administración de la gestión de la gerencia pública, la gestión de los procesos organizacionales,

la gestión y desarrollo del talento humano aunado a los procesos de gestión contable y de aseguramiento, tendientes a nutrir el análisis de los perfiles profesionales de los trabajadores del área pública, bajo el contexto de los trabajadores en las unidades administrativas públicas del municipio de Santa Rosa de Osos, en ese marco, las dinámicas organizacionales requieren que las personas puedan establecer actividades y operaciones acordes a su cargo; varios economistas dentro de los nichos de mercado mencionan el término de recurso humano como un capital dentro de la empresa que se espera alimente los procesos y procedimientos, al igual que los optimice para el mejoramiento lineal dentro de las organizaciones, así pues uno de los apartes de esta comunidad de economistas expresan, según Barnard (1971), que las organizaciones son un proceso coordinado de actividades, de dos o más individuos.

Las dinámicas organizacionales permiten a los empleados y en este caso puntual a las organizaciones públicas lograr unos objetivos y metas, ya sea de forma individual o de forma colectiva teniendo en cuenta el sin número de limitaciones que se pueden dar dentro del análisis de los perfiles profesionales de los funcionarios públicos y la afectación de esto en el desarrollo de dichas dinámicas organizacionales.

A partir de lo mencionado anteriormente, es relevante destacar la relevancia que tiene la formación y capacitación de las personas que sirven oficialmente. Este proceso es fundamental, ya que les permite fortalecer sus conocimientos y mejorar constantemente sus habilidades. De esta manera, pueden afrontar con mayor preparación los desafíos que surgen en diversos entornos y responder de manera eficaz a las exigencias del servicio y las necesidades de la sociedad.

En este sentido, la capacitación se concibe como un proceso orientado al desarrollo personal, cuyo propósito es fomentar el crecimiento integral de los individuos a través del

fortalecimiento de actitudes, habilidades y competencias en distintas dimensiones, como la creatividad, la comunicación y el pensamiento crítico, afectivo, desde el saber, desde lo sensorial, así como procesos de formación en su conjunto, cuyo objeto es fortalecer y complementar las competencias cognitivas y técnicas de los trabajadores oficiales, técnicas complementarias y a la vez muy relevantes para el accionar público, en el que se integre las necesidades con las mejoras en lo institucional, y de esta manera desde lo social, mejorar continuamente en los perfiles profesionales de los empleados oficiales, en especial de las unidades administrativas públicas del municipio de Santa Rosa de Osos.

Finalmente dado los contextos anteriores la apropiación de los procesos de capacitación en el servicio de la función pública, es necesario analizar qué lugar ocupa cada funcionario en la institución en la que ejerce su servicio civil con el fin de revisar las oportunidades y debilidades frente a los procesos de capacitación de capacitación para abordar los problemas relacionados con su mejora más efectiva.

El perfil profesional del responsable de esta función varía de institución a institución, algunos de ellos serán funcionarios que realizarán el trabajo, otros serán especialistas empleados para el desarrollo del sector, y otros más asumirán esta responsabilidad, así como tareas administrativas o de personal.

En relación con los nuevos desafíos que genera la modernización del sistema de servicios, es importante fortalecer el rol de los funcionarios responsables de cada una de las áreas, cuyas funciones básicas incluirán desde la formulación de políticas hasta la definición y evaluación de programas proyectos y metas a considerar dentro de su evaluación de desempeño, específicamente en las unidades administrativas públicas del municipio de Santa Rosa de Osos, teniendo en cuenta que estas unidades debe acoplarse a las instituciones modernas

en función sensible y de función horizontal frente a las comunidades cuya eficacia depende de la capacidad de relacionarse y comunicarse con las diferentes áreas de la organización.

Dada la importancia de esta función, no hace falta decir que el perfil de los empleados oficiales de las unidades administrativas públicas de los territorios y en especial del municipio de Santa Rosa de Osos deben verse como un agente de cambio, algunas sugerencias nacidas de las evaluaciones de desempeño laboral en las prácticas de trabajo, recopiladas por la CNSC y los manuales de funciones del municipio de Santa Rosa de Osos, establecen de forma generalizada lo siguiente:

**Presentación de balances periódicos entre las actividades realizadas y sus resultados.**

Los resultados o el impacto de la formación no son evidentes a corto y medio plazo y, en ocasiones, son difíciles de percibir claramente por las partes interesadas. Proporcionar un resumen de la información sobre el número de agentes formados, los tipos de cursos realizados, sus valoraciones, etc. puede ser un elemento útil para que la gerencia y el personal entienda, aprecien y se comprometan a proporcionar ideas para estas actividades.

**Precisar el equilibrio periódico entre las acciones realizadas y sus resultados.**

Los resultados o impacto de la formación no son evidentes a corto y medio plazo y, en ocasiones, son difíciles de percibir claramente por las partes interesadas. Proporciona una descripción general de la información sobre la cantidad de personas capacitadas, el tipo de cursos completados, sus calificaciones, etc. Puede ser una herramienta útil para que la gerencia y los empleados comprendan, evalúen y aporten ideas a estas actividades.

Esencialmente el análisis de los funcionarios públicos en los territorios especialmente en las unidades administrativas del Municipio de Santa Rosa de Osos, parten especialmente la

gestión organizacional que se sume en cada una de las áreas de gestión organizacional, teniendo en cuenta que estas áreas deben obtener procesos y procedimientos con el análisis constante del personal que las trabaja, estableciendo que el servicio público es de idoneidad no de favoritismos y que la gestión humana hacen parte fundamental de las dinámicas organizacionales en el deber ser y en el análisis de los perfiles de los servidores estatales en mención.

Dentro de la caracterización de los perfiles profesionales de los agentes públicos, especialmente en lo que respecta a las unidades administrativas del municipio de Santa Rosa de Osos, se relacionan con las definiciones generales de los perfiles que operan dentro de dichas unidades. Estas estructuras administrativas influyen en el adecuado desempeño de la función pública. Según el marco normativo correspondiente, la clasificación de los empleos en las entidades territoriales se establece con base en la naturaleza de las funciones, las competencias requeridas y los criterios exigidos para su ejercicio. De acuerdo con el Decreto 1083, artículo 3, los perfiles jerárquicos se dividen en las siguientes categorías: Directivo, Asesor, Profesional, Técnico y Asistencial

Por tanto, cada perfil de las unidades administrativas y según sus funciones comportamentales y específicas contienen unas generalidades definidas a continuación:

**Perfil Directivo.**

Este perfil abarca las responsabilidades relacionadas con la Dirección General, incluyendo la formulación de lineamientos institucionales y la gestión de estrategias, planos y proyectos.

**Perfil Asesor.**

Comprende funciones enfocadas en proporcionar asistencia, guía y consultoría de manera directa a los funcionarios encargados de la alta dirección en el ámbito territorial.

**Perfil Profesional.**

Se refiere a aquellas funciones que requieren aplicar conocimientos especializados adquiridos en una carrera universitaria, diferente de la formación técnica o tecnológica avalada por la normativa. Dependiendo de la complejidad y destrezas exigentes, estas funciones pueden incluir actividades de coordinación, supervisión y control en áreas internas responsables de ejecutar estrategias y planes institucionales.

**Perfil Técnico.**

Engloba las labores orientadas al diseño y desarrollo de procedimientos y metodologías en funciones operativas esenciales y de apoyo. Asimismo, abarca aquellas tareas que implican la aplicación de conocimientos científicos y tecnológicos.

**Perfil Asistencial.**

Este perfil abarca funciones de apoyo y soporte a niveles jerárquicos superiores, así como actividades que requieren un alto grado de ejecución manual y operativa.

De acuerdo con la normativa vigente, los cargos de perfil directivo asumen responsabilidades relacionadas con la gestión general, el diseño de estrategias institucionales y la formulación de planos y proyectos. En contraste, los roles profesionales se enfocan en la aplicación de conocimientos especializados propios de diversas disciplinas académicas, diferenciándose de los niveles técnicos y tecnológicos que cuentan con reconocimiento normativo.

Dependiendo de la dificultad de las tareas y las competencias necesarias, estos roles pueden implicar labores de dirección, organización y monitoreo dentro de las unidades encargadas de llevar a cabo programas y estrategias institucionales.

En este marco, se establecen diferentes niveles jerárquicos dentro del empleo público,

garantizando que cada funcionario desempeñe las funciones correspondientes a su cargo, tal como lo define el Manual Específico de Funciones de la entidad. Esto implica que un empleado de nivel profesional no puede asumir responsabilidades propias de un cargo directivo, ni viceversa.

Las tareas específicas de cada puesto dentro de una entidad gubernamental son determinadas por la autoridad competente y quedan consignadas en el Manual Específico de Funciones, el cual debe alinearse con las disposiciones establecidas en la Constitución y las leyes vigentes.

Las funciones asignadas a los empleados públicos pueden ser determinadas mediante reglamentos emitidos por el presidente de la República, el jefe de la entidad correspondiente o incluso por sus superiores directos, siempre que estas decisiones sean tomadas por la autoridad competente dentro de la organización. Estas asignaciones deben respetar los lineamientos generales establecidos en el Manual General de Funciones y mantenerse alineadas con los objetivos y propósitos de la institución para la cual fue creada la carga.

Además, cualquier función adicional otorgada a un empleado debe estar en concordancia con la naturaleza del puesto. Por ejemplo, un cargo de nivel técnico no puede asumir responsabilidades propias de un perfil profesional u otro nivel jerárquico, a menos que el servidor público cumpla con los requisitos necesarios para desempeñar funciones de un rango superior. Cortes, mayo 2022, Concepto 145271 de 2022 Departamento Administrativo de la Función Pública, <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=194412>.

Es así como en las entidades territoriales, específicamente en el Municipio de Santa Rosa de Osos, se deberían desarrollar diversos manuales de funciones de acuerdo a las generalidades en mención, a las dinámicas organizaciones, a las áreas de administración y gerencia, a la gestión

de procesos organizacionales, al desarrollo de la gestión del talento humano público y al aseguramiento contable que se dan de acuerdo a las necesidades presentadas en cada una de las dependencias y a su posible incidencia en los procesos y procedimientos en las unidades administrativas públicas del Municipio de Santa Rosas de Osos.

## Marco Legal y Normativo

La gestión del talento humano en el sector público ha experimentado diversas transformaciones en su administración. Sin embargo, los avances en la gestión estratégica de las entidades gubernamentales, territoriales e institucionales han sido limitados. Con el propósito de analizar la gestión del talento en las unidades administrativas del municipio de Santa Rosa de Osos, es fundamental revisar la evolución histórica de la función pública en Colombia.

El 18 de noviembre de 1958 se instauró el Departamento Administrativo de la Función Pública anteriormente conocido como Departamento Administrativo del Servicio Civil. Su objetivo principal era regular el servicio civil y la carrera administrativa, además de gestionar el recurso humano dentro del Estado. No obstante, sus antecedentes se remontan a 1938, cuando la Ley 165 introdujo la carrera administrativa para empleados de distintos niveles de gobierno.

Esta normativa también creó el Consejo de Administración y Disciplina, con la responsabilidad de estructurar programas de formación para quienes desempeñaban funciones públicas.

Aunque la ley buscaba ordenar las entidades estatales y optimizar la gestión del recurso humano, en sus primeras décadas se evidenció la falta de criterios meritocráticos en la selección de personal, predominando el favoritismo y la escasez de formación académica entre los servidores públicos.

Para corregir estas falencias, en 1957 se impulsó una reforma plebiscitaria, que derivó en la Ley 19 de 1958, la cual estableció el Departamento Administrativo del Servicio Civil y la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP). Esta última asumió la tarea de supervisar el recurso humano estatal y diseñar políticas de capacitación para mejorar su desempeño. A pesar de estos avances, el amplio territorio nacional dificultaba el control de los servidores públicos, y

la capacitación aún no se percibía como una necesidad primordial.

Un cambio significativo ocurrió con la promulgación del Decreto 2169 del 29 de diciembre de 1992, el cual redefinió las competencias de la Función Pública. Hasta ese momento, su labor se centraba en la gestión administrativa y el bienestar de los funcionarios, pero con esta normativa, su responsabilidad se amplió para incluir la formulación de políticas públicas, el asesoramiento en materia de organización estatal y la gestión del talento humano. Asimismo, su nombre cambió oficialmente a Departamento Administrativo de la Función Pública.

Posteriormente, con la expedición de las leyes 443 y 489 en 1998, este organismo fortaleció su papel como asesor de la Comisión Nacional del Servicio Civil, entidad encargada de administrar la carrera administrativa y establecer lineamientos de control interno. Más adelante, en el marco del Programa de Renovación de la Administración Pública, se expidió el Decreto 188 de 2004, el cual consolidó la estructura vigente de la Función Pública.

Esta norma buscó fortalecer estrategias relacionadas con el empleo público, la organización estatal y los sistemas de control, además de simplificar procesos administrativos. Asimismo, estableció un modelo integral de empleo público, estructurado en diversas áreas como planificación laboral, gestión del talento, desarrollo profesional, evaluación del desempeño y administración de salarios.

Históricamente, la gestión de la función pública ha priorizado el fortalecimiento del Estado más que el servicio directo a la comunidad. Aunque se contemplaban iniciativas de formación para los funcionarios, la definición de perfiles adecuados para los cargos públicos no fue una prioridad hasta la creación de la Comisión Nacional del Servicio Civil en 1998. Sin embargo, solo en 2004 se implementó un sistema basado en la meritocracia para la selección de

personal, permitiendo la vinculación de servidores según sus competencias y aptitudes.

En este contexto, la Constitución Política de Colombia establece en su Artículo 54 que tanto el Estado como los empleadores tienen la obligación de promover la formación técnica y profesional de los trabajadores, facilitando su acceso al mercado laboral. Además, se garantiza el derecho de las personas con discapacidad a un empleo acorde con sus condiciones, asegurando así una mayor equidad en el acceso a oportunidades laborales.

Por otro lado, la Ley 734 de 2002, que establece el Código Disciplinario Único, señala lo siguiente:

Artículo 33. Derechos. Además de los establecidos en la Constitución, las leyes y los reglamentos, los servidores públicos tienen derecho a: Recibir formación para mejorar el desempeño de sus funciones.

Artículo 34. Deberes. Todo gestor administrativo tiene la obligación de capacitarse y mantenerse actualizado en el área en la que desarrolla sus funciones.

La Ley 1960 de 2019, mediante la cual se modifica la Ley 909 de 2004 y el Decreto Ley 1567 de 1998, junto con otras disposiciones, establece lo siguiente:

Artículo 3. El contenido del artículo 6 del Decreto Ley 1567 de 1998 quedaría de la siguiente manera:

g) Profesionalización del servicio público. Independientemente del tipo de vinculación con el Estado, los servidores públicos pueden acceder a programas de formación y bienestar diseñados por la entidad, en función de las necesidades y los recursos disponibles.

En caso de que los recursos sean limitados, se dará prioridad a los empleados con derechos de carrera administrativa.

De acuerdo con la normativa vigente, la formación y actualización en las áreas de

desempeño del servidor público se establece como una obligación legal. Esta capacitación y actualización tiene como propósito garantizar un servicio de alta calidad, siendo uno de los objetivos clave para las autoridades. La formación de los funcionarios públicos implica tanto un deber de mejorar sus competencias laborales como un derecho respaldado por la legislación vigente.

Por esta razón, el artículo 34 de la Ley 734 de 2002, en su numeral 40, establece que todos los servidores públicos tienen el deber de capacitarse y actualizarse en su área de desempeño. Asimismo, el artículo 12 del Decreto Ley 1567 de 1998 señala que la participación en programas de formación es una obligación para los empleados, y su incumplimiento puede derivar en sanciones legales.

En esa misma línea, la Ley 136 de 1994, en su artículo 184, estipula que las administraciones municipales deben garantizar el acceso a programas de formación que permitan a los funcionarios desarrollar sus funciones de manera eficiente. Por ello, dichas estrategias de capacitación deben alinearse con lo dispuesto en el Decreto Ley 1567 de 1998.

En este contexto, la actualización y el aprendizaje continuo en el ámbito laboral no solo representan un requisito legal, sino que también buscan mejorar la calidad del servicio prestado. Esto responde a los objetivos administrativos definidos y fortalece el desempeño de los servidores públicos dentro de sus respectivas entidades.

Con base en lo anterior, es evidente que no hay deficiencias normativas en la definición de perfiles adecuados para la función pública. Sin embargo, se identifican vacíos en el fortalecimiento y actualización de estos estándares profesionales, lo que impacta la gestión territorial. En el caso del municipio de Santa Rosa de Osos, no se han renovado los manuales de funciones de los servidores públicos desde el año 2017. Esta falta de actualización limita la

adecuación de los perfiles profesionales a las necesidades reales de la comunidad.

Dado que la gestión organizacional está vinculada a estas disposiciones normativas, la percepción de la administración del talento humano en el ámbito territorial podría estar distorsionada. En muchos casos, se reduce al simple cumplimiento de tareas dentro de una jornada laboral de 44 horas semanales, priorizando la retribución económica sobre el compromiso con el servicio público. Esta situación puede generar dificultades en el desarrollo organizacional de las entidades territoriales, afectando la eficiencia de la función pública y su impacto en la comunidad.

## Metodología

### Generalidades

Las metodologías de investigación pueden entenderse como un conjunto de estrategias y procedimientos diseñados para recopilar, organizar, analizar y presentar datos cualitativos o cuantitativos sobre un grupo de individuos, fenómenos o problemáticas sociales. Su principal es permitir la obtención de conclusiones fundamentadas y facilitar la toma de decisiones racionales basadas en los resultados obtenidos (Kohan, 1994, p. 23).

En este sentido, la metodología de investigación busca responder a interrogantes fundamentales como ¿quién?, ¿qué?, ¿cómo? y ¿cuándo?, proporcionando al investigador herramientas para abordar estos cuestionamientos de manera estructurada. Durante este proceso, pueden surgir contradicciones entre la teoría y los hallazgos empíricos, lo que exige un enfoque metodológico riguroso y detallado. A su vez, esto puede dar pie al desarrollo de nuevas metodologías o instrumentos de investigación.

Dentro de este marco metodológico, se establecieron ciertos componentes clave, comenzando con la identificación de variables relevantes, seguido por la obtención de resultados y, finalmente, la formulación de conclusiones propias del estudio. En este caso particular, la investigación busca, a través de una monografía, analizar la posible influencia del perfil profesional de los funcionarios públicos en la ejecución de los procesos administrativos dentro de las entidades públicas del municipio de Santa Rosa de Osos.

Para ello, se examinarán aspectos como las dinámicas organizacionales, el marco normativo que rige la función pública, el contexto histórico del servicio público, la caracterización del perfil de los funcionarios según su dependencia, así como el desglose de sus funciones dentro de las unidades administrativas. El objetivo final es establecer un marco de

referencia que facilite la toma de decisiones respecto a los perfiles profesionales en las estructuras administrativas del municipio.

### **Paradigma**

En este contexto, para el caso monográfico que se pretende expandir de manera investigativa, es importante aclarar las bases del paradigma que se desea establecer, por ello se ha de tener en cuenta que un paradigma tiene varias aristas de interpretación, según el contexto de la investigación, el paradigma que más se adapta a este caso investigativo, es el interpretativo, puesto que realiza un proceso de análisis subjetivo sobre unos perfiles profesionales que se esperan indagar y poder develar su incidencia en los procesos administrativos, esto, con el fin de obtener unas tendencias categorizadas de acuerdo a los objetivos planteados para comprender la realidad en las unidades administrativas públicas del municipio de Santa Rosad de Osos.

Así pues, este paradigma busca provocar transformaciones sociales, en los contextos de función pública, recurso humano y dinámicas organizacionales, según el autor Rincón Arnal et al. (1995:) el paradigma socio crítico integra las estrategias y objetivos de ambas metodologías; empírica analítica y constructivista, con el objetivo de "recuperar el rol teórico para la teoría social y la práctica en general" (p.31) Así pues, este paradigma se distingue por su carácter emancipador, pues incita al individuo a un proceso de reflexión y estudio sobre la sociedad en la que está involucrado y la oportunidad de transformaciones que puede producir.

Según Aguilar citando a Freire, N. (2012), esta ideología emancipadora, "se caracterizaría por desarrollar "sujetos" más que meros "objetos", posibilitando que los "oprimidos" puedan participar en la transformación socio histórica de su sociedad" (p. 157). Así las cosas, los procesos de cambio dentro de las organizaciones vienen aunados al deber ser y a cómo podría darse la emancipación (autonomía) del perfil profesional que abarca a uno de sus

mayores insumos: el recurso humano.

### **Enfoque y Tipo de Investigación**

Una vez definido el paradigma, la construcción de un enfoque de investigación sigue un curso lógico que, en este caso, se orienta hacia la perspectiva cualitativa. Esto se debe a que el investigador estructura las preguntas y organiza el conocimiento previo, estableciendo así la relación entre el sujeto y el objeto de estudio. En este proceso, se delimita con claridad qué aspectos se desean indagar y en qué contexto se desarrollan los hechos de interés.

A partir de este punto, se identifican los problemas de investigación y se asegura la coherencia con el marco teórico. En la fase metodológica, el investigador integra el pensamiento analítico, la creatividad y la rigurosidad del trabajo académico para identificar y definir variables como categorías o tendencias. Finalmente, con la recopilación de datos, se procede a una nueva construcción teórica basada en los resultados obtenidos.

El abordaje de la investigación cualitativa tiene presente, que es un proceso mediante el cual el sujeto (el investigador) se encamina hacia los hechos, para obtener respecto a ellos un conocimiento científico a partir de sus características. Debe garantizar el acercamiento del sujeto (investigador) hacia el objeto que se desea conocer, teniendo en cuenta la confrontación de la teoría elaborada con la práctica de campo para crear una nueva teoría. (Sabino, 1996, pág. 23).

Por esta razón, la presente investigación tiene como propósito realizar un análisis crítico y comprender las diferentes perspectivas de quienes aportan sus conocimientos y experiencias al estudio. Se lleva a cabo una aproximación interpretativa a las percepciones de los actores involucrados en las dinámicas organizacionales de las unidades administrativas públicas del Municipio de Santa Rosa de Osos, con el fin de examinar el perfil profesional de los funcionarios

públicos desde un enfoque integral.

La metodología empleada, en consonancia con el enfoque de la investigación, permite una comprensión profunda de la realidad, los sistemas de poder y los procesos de transformación. Esto se logra a partir de las experiencias y opiniones de los servidores públicos y de los ciudadanos que interactúan con las unidades administrativas en su contexto natural. Se busca interpretar los datos considerando tanto los factores estructurales como las vivencias de los participantes, estableciendo conexiones entre los elementos analizados. Finalmente, se lleva a cabo el análisis y la producción de conclusiones en torno al perfil profesional de los funcionarios públicos, integrando una mirada crítica desde la perspectiva de la comunidad santarrosana.

### **Métodos**

Esta investigación se direcciona en tres métodos que se integran y se triangulan para obtener una mejor visualización del análisis de los perfiles profesionales, de las dinámicas del sistema organizacional y de la gestión histórica normativa que concierne a la función pública, esto, en las unidades administrativas públicas del municipio de Santa Rosa de Osos, así las cosas el método analítico se ajusta en la presente monografía porque establece la delimitación del tema a investigar, teniendo en cuenta la experimentación directa y lógica empírica, para este caso, en la incidencia del perfil profesional público en la ejecución de los procesos administrativos en las unidades públicas del Municipio de Santa Rosa de Osos, en ese sentido, para que se complemente el método analítico y de acuerdo al desarrollo de la presente monografía, se hace preciso integrar un segundo método que consiste en el método sistémico que busca la percepción holística de un todo integrado a un sistema y teniendo como fenómeno particular la incidencia del perfil profesional para la ejecución de los procesos y dinámicas organizacionales dadas dentro de un sistema de gestión humana y administrativa pública impartiendo un alcance

correlacional que asocia las categorías y variables del diseño de la investigación, por último en cuestión de métodos, se triangula el método histórico porque permite analizar y comprender las causas y hechos actuales del perfil profesional público en las unidades administrativas del municipio de Santa Rosa de Osos, teniendo en cuenta la objetividad del marco normativo del proceso de investigación monográfica que se pretende realizar.

### **Diseño de la Investigación**

Según Hernández (2006), el término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea. El diseño señala al investigador lo que debe hacer para alcanzar sus objetivos de estudio para contestar los interrogantes de conocimiento que se han planteado. (p. 184).

Dado esto para el caso que se refiere la monografía es importante crear elementos de recolección de información desde diferentes fuentes que ahora hacen parte de las unidades administrativas públicas del municipio de Santa Rosa de Osos, para esto se adopta un diseño de investigación de características cualitativas con neutralidad y validez para el análisis de los resultados, entonces, procurando la continuidad de los derroteros desarrollados en los métodos de investigación y que estos aportan bases para escoger un diseño de investigación, dadas las condiciones de variabilidad, el diseño correlacional es la técnica que más se adapta al proceso investigativo que se está llevando a cabo, toda vez que hace parte del estado no experimental y permite al investigador establecer una correspondencia de forma directa entre las variables que se relacionaran en los procesos de identificación de los resultados.

### **Muestra o muestreo**

En esta metodología de carácter investigativo se ha tenido en cuenta un grupo de 5 Funcionarios de nivel Profesionales en representación de las personas en modalidad de carrera

administrativa, 5 Funcionarios de Nivel Profesional en representación de las personas en modalidad de contratista, 10 usuarios de los servicios administrativos de las unidades públicas del municipio de Santa Rosa de Osos, según su manera particular de interactuar en el contexto público administrativo correspondiente a los procesos ejecutados en las unidades administrativas públicas del Municipio de Santa Rosa de Osos. Para su participación se tuvieron en cuenta los siguientes criterios:

Funcionarios en Carrera Administrativa: Del nivel profesional con experiencia laboral pública superior a 3 años.

Funcionario en modalidad Contratistas: Del nivel profesional con experiencia superior a 2 años en cargos públicos.

Usuarios: Representantes de la comunidad Santarrosana que hace uso de los servicios y procesos administrativos de las unidades públicas del municipio de Santa Rosa de Osos.

## **Técnicas e instrumentos**

### ***Grupos focales***

Para propiciar ambientes más objetivos y de participación abierta por parte de quienes intervinieron en este proceso monográfico de investigación, la creación de grupos de discusión facilita un diálogo que permite a los distintos participantes identificar puntos en común o divergentes, pero que contribuyen de manera significativa a la generación de recursos y significados para el acto de investigación.

Típicamente, un grupo focal está conformado de seis a diez participantes, con antecedentes similares quienes fueron reclutados para responder un conjunto de preguntas en un escenario moderado. Morgan describe al grupo focal como un tipo de entrevista de un grupo que enfatiza la interacción entre los participantes, sobre la interacción del

moderador con los participantes. El moderador inicia la discusión siguiendo una guía de entrevista preparada. La aproximación de grupo focal se forma con tres a cinco grupos de participantes. Como Morgan ha señalado, esta “regla práctica” varía de acuerdo con cada proyecto de investigación. (Mayan, 2001, pág. 18).

Los grupos de discusión facilitan la comprensión de las experiencias y los conceptos sobre el perfil profesional de los funcionarios públicos de las unidades administrativas del Municipio de Santa Rosa de Osos, quienes en su papel de actores del servicio construyen elementos de las dinámicas organizacionales, de la gestión y del recurso humano de las funciones desarrolladas en la función pública y de la necesidad de los servicios administrativos públicos en las dependencias territoriales, son visibles en concesión al haber para recapitular, al sentimiento de pertenencia, a la recopilación de relatos y vivencias, y a la retroalimentación en el marco de tres grupos de discusión, uno de funcionarios en carrera administrativa, otro de Funcionarios contratistas, y otro por usuarios de la comunidad santarroseña, que previamente se han concertado y se han integrado 8 participantes cada uno.

Examinando que el espacio territorial es una construcción colectiva de las dinámicas en los procesos organizacionales y en el perfil profesional de dichos funcionarios, se seleccionó este instrumento para relatar experiencias relacionadas con el perfil profesional de los funcionarios públicos, ya que permite el encuentro, el diálogo, la reflexión, la retroalimentación, la interacción y la complementariedad que llevan a cabo los miembros del grupo de discusión.

### ***Entrevista semiestructurada***

Las entrevistas constituyen un método adicional de interacción con los colaboradores de este estudio, quienes, de manera voluntaria, aceptaron contribuir al desarrollo de la investigación, compartiendo sus experiencias y conocimientos en relación con la temática abordada.

La primera característica, que se evidencia de este medio de recolección de información, es su carácter colectivo, que contrasta con la singularidad personal de la entrevista en profundidad. Recibe su denominación de focal por lo menos en dos sentidos: el primero se centra en el abordaje a fondo de un número muy reducido de tópicos o problemas; en el segundo, la configuración de los grupos de entrevista, se hace a partir de la identificación de alguna particularidad relevante, desde el punto de vista de los objetivos de la investigación, lo que lleva a elegir solamente sujetos que tengan dicha característica. (Sandoval Cacilimas, 1996, pág. 145).

Esta metodología facilita una aproximación más profunda entre el que consulta y el consultado, en un entorno de confianza personalizada. Esto permite la libre expresión de pensamientos a través de una serie de preguntas abiertas, lo que promueve la exposición de información acerca del perfil profesional de los funcionarios públicos por parte de los entrevistados.

A partir del análisis de la literatura revisada, el entrevistador estructura las preguntas de manera que facilitan la recopilación de información relevante para la investigación. Además, el proceso mantiene la flexibilidad necesaria para incorporar nuevas preguntas a medida que avanza la entrevista. Según Mayan (2001, p. 17), tras realizar un análisis previo de la información disponible y basándose en su experiencia, el investigador formula preguntas con anticipación, procurando que estas sean abiertas para obtener respuestas más detalladas.

Las entrevistas son grabadas de manera individual en herramientas tecnológicas como formularios de Google y algunas de ellas en audio, lo cual permite buscar cuidadosamente los datos pertinentes al objetivo del trabajo investigativo, que para este caso se refieren al perfil profesional y su incidencia en la ejecución de los procesos en las unidades administrativas

públicas del municipio de Santa Rosa de Osos

### **Plan de trabajo**

Para el presente trabajo más allá de un proceso investigativo responden a un asunto monográfico, así las cosas, para develar el perfil profesional de los funcionarios públicos, como factor incidente en la ejecución de los procesos administrativos en las unidades públicas del Municipio de Santa Rosa de Osos, dicho asunto monográfico permite la recolección de información, decodificar información, categorizar la información, y finalmente a arrojar un informe final.

En este orden de ideas la estructura del plan de trabajo responde a una mirada global a las acciones que se han podido llevar a cabo para la realización de este trabajo monográfico en tanto que permite determinar el perfil profesional de los funcionarios públicos como factor incidente en la ejecución de los procesos administrativos en las unidades públicas del Municipio de Santa Rosa de Osos, lo anterior aunado a los procesos de identificación de los perfiles profesionales, a detallar las funciones del cargo de las dependencias y a establecer la incidencia de este perfil profesional de los funcionarios públicos.

De igual forma, plantea teorías generales acerca de la administración científica y clásica, humanistas y del comportamiento, de administración pública, de la gestión del recurso humano público y privado de los diversos perfiles de la función pública: Directivo, Asesor, Profesional, Técnico y Asistencial., apoyadas en citas textuales de autores influyentes y destacados en las teorías, referenciado desde el marco legal y normativo.

Lo anterior teniendo en cuenta que se estas acciones permiten dilucidar unos resultados finales respecto al perfil profesional de los funcionarios públicos como factor incidente en la

ejecución de los procesos administrativos en las unidades públicas del Municipio de Santa Rosa de Osos.

### **Cronograma**

Actividad 1: Revisión bibliográfica y estructuración de objetivos.

Actividad 2: Contextualización del punto de investigación.

Actividad 3: Revisión bibliográfica sobre Teorías de administración científica y clásica, teorías humanistas y del comportamiento, Teorías de la administración pública, Gestión del recurso humano público y privado, Perfiles, Marco legal y normativo.

Actividad 5: Estructuración del marco teorico referencial sobre Antecedentes y marco legal y normativo.

Actividad 4: Recolección de la información mediante entrevistas semiestructuradas y grupos focales.

Actividad 6: Categorización de tópicos a partir de los objetivos y la información recolectada en entrevistas semiestructuradas y grupos focales.

Actividades 7: Resultados finales a través de artículo de investigación.

## Aspectos administrativos

### Resultados

Luego de haber llevado a cabo el respectivo análisis de la información recolectada con los miembros de la comunidad de Santa Rosa de Osos sobre el perfil profesional de los funcionarios públicos y su incidencia en la ejecución de los procesos administrativos en las unidades públicas del municipio, surgieron tres categorías:

La primera categoría: El perfil profesional público.

La profesionalidad pública.

Niveles jerárquicos de la función pública.

La segunda categoría: Funciones del perfil profesional según su dependencia.

Dinámicas organizacionales de la función pública.

Procesos administrativos públicos.

Relación funciones específicas – normatividad.

La tercera categoría: Incidencia del perfil público en el desarrollo de los procesos administrativos.

Desarrollo de competencias.

Incidencia del perfil profesional.

## **Análisis de resultados**

Este apartado aborda el análisis de la información obtenida mediante las entrevistas realizadas a los actores clave identificados en nuestra investigación. El proceso se desarrolla desde un enfoque cualitativo y utiliza la triangulación de la información como metodología central.

En primer lugar, se construyen las categorías y subcategorías emergentes a partir de los datos recolectados, las cuales permiten organizar y clasificar los hallazgos de manera coherente con los objetivos de la investigación. En segundo lugar, se definen y aplican las pautas para la interpretación de la información, asegurando que cada respuesta se relacione con las dimensiones analíticas previamente establecidas.

Finalmente, se presenta un cuadro analítico que resume y contrasta las respuestas de los entrevistados, tanto en términos de coincidencias como de discrepancias, categorizadas según su rol. Este cuadro incluye citas de autores y aspectos clave en las necesidades formativas y las percepciones sobre el tema en estudio.

Con base en este análisis, se elaborará una conclusión general que sintetice los principales hallazgos, identificando patrones comunes y diferencias significativas que aporten una profunda comprensión del fenómeno investigado.

**Tabla 1.***Construcción de categorías y subcategorías*

<b>Ámbito temático</b>	<b>Problema investigación</b>	<b>Pregunta investigación</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Categorías</b>	<b>Sub categorías</b>
El perfil profesional de los funcionarios públicos como factor relacional en la ejecución de los procesos administrativos en las unidades públicas del Municipio de Santa Rosa de Osos.	Este problema de investigación aborda la incidencia de los perfiles profesionales de los funcionarios públicos en la ejecución de los procesos administrativos, en el Municipio de Santa Rosa de Osos, dicho perfil debe alinearse con las necesidades de la comunidad, considerando conocimientos y habilidades, Según diversas teorías como la de Fayol se subraya que el factor humano es crucial para alcanzar los objetivos institucionales y se analiza la necesidad de contar con perfiles adecuados para	¿Cuál es la relación del perfil profesional de los funcionarios públicos en la ejecución de los procesos administrativos en las unidades administrativas públicas del Municipio de Santa Rosa de Osos?	Identificar el perfil de los funcionarios públicos en función de su dependencia, en las unidades administrativas del municipio de Santa Rosa de Osos.	El perfil profesional público.	La profesionalidad pública.
			Verificar las funciones del cargo de las distintas dependencias de las unidades administrativas públicas del Municipio de Santa Rosa de Osos.	Funciones del perfil profesional.	Niveles jerárquicos de la función pública.  Dinámicas organizacionales de la función pública.  Manual de funciones administrativa.
			Establecer la relación del perfil profesional de los funcionarios públicos para la ejecución de los procesos administrativos en las entidades públicas del municipio de Santa Rosa de Osos.	Incidencia del perfil público en el desarrollo de los procesos administrativos	Capacitación y desarrollo profesional del talento humano del sector público.  Procesos administrativos públicos.

---

<b>Ámbito temático</b>	<b>Problema investigación</b>	<b>Pregunta investigación</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Categorías</b>	<b>Sub categorías</b>
	optimizar los procesos administrativos, garantizar la celeridad y el servicio, y mejorar las dinámicas institucionales de gestión del talento humano, de esta forma se identifican desafíos en la evolución del desempeño y la formulación de políticas públicas que sean coherentes con las exigencias y las dinámicas de la comunidad y la economía local.				

---

*Nota:* Esta tabla muestra la construcción de las categorías y subcategorías respecto al ámbito temático, el problema de investigación, pregunta de investigación, objetivos específicos, categorías y subcategorías.

**Tabla 2***Pautas de intervención – recolección de la información*

<b>Sub categorías</b>	<b>Preguntas a sujetos pertenecientes al ámbito profesional empresarial</b>
La profesionalidad pública.	¿Qué entiende como perfil profesional?
Niveles jerárquicos de la función pública.	A profundidad, establezca una breve narrativa, según su perspectiva ¿por qué el perfil profesional de los funcionarios públicos incide en la ejecución de los procesos administrativos, territoriales de los Municipios de Antioquia?
Dinámicas organizacionales de la función pública.	¿Conoce qué es la gestión del talento humano? importancia del perfil profesional en el ejercicio?  ¿En razón a los procesos de contratación de los funcionarios públicos, cree que estos están supeditados a las circunstancias? ¿Por qué?
Manual de funciones administrativa.	¿Conoce qué son las dinámicas organizacionales? Definición de perfil profesional
Capacitación y desarrollo profesional del talento humano del sector público.	¿Cree usted que los funcionarios públicos reciben procesos de capacitación de acuerdo a su dependencia y a sus funciones? Explique  Último título académico ¿Trabaja actualmente? Sector de trabajo (público/privado)
Procesos administrativos públicos.	¿Cuál cree usted que es la mayor deficiencia en los procesos administrativos de las unidades públicas territoriales de los Municipios de Santa Rosa de Osos? Argumente.

*Nota:* Pautas para la recolección de la información, relación de categorías respecto a preguntas orientadoras.

**Convenciones en el siguiente cuadro**

Entrevistados (E): E1, E2, E3, etc.: Representan a los entrevistados individuales. Cada número identifica a una persona específica entrevistada.

Categorías de respuestas

Convergencia: Respuestas similares o alineadas entre varios entrevistados.

Divergencia: Respuestas que muestran diferencias significativas entre entrevistados.

## Hallazgos

### Perfil profesional

El perfil profesional en el sector público se caracteriza por la necesidad de una preparación académica avanzada, preferiblemente a nivel de maestría, y una visión estratégica que permita afrontar los desafíos de la gestión administrativa. La experiencia de E4 resalta esta perspectiva, destacándose como un ejemplo del tipo de perfil requerido en cargos directivos.

La teoría planteada por la CEPAL subraya la importancia de la gestión pública basada en la administración de recursos y la formulación de políticas, para lo cual se demandan conocimientos sólidos en áreas clave como economía, derecho, administración y sociología dado esto el análisis evidencia que los profesionales públicos deben ser líderes capaces de diseñar estrategias a largo plazo, establecer prioridades y dirigir equipos con eficiencia. Su rol no solo implica la toma de decisiones, sino también la capacidad de adaptarse a los cambios políticos, económicos y tecnológicos que afectan al sector público.

Este perfil es esencial para la implementación de políticas públicas sostenibles y efectivas, destacándose la necesidad de fomentar una formación académica integral que potencie la capacidad estratégica de los líderes.

En ese sentido, en el sector público combina conocimientos técnicos y teóricos que permiten abordar problemas desde una perspectiva integral. Los asesores E1 y E3 presentan formación técnica, mientras que E2 y E4 poseen una preparación académica más amplia, lo que permite enfoques complementarios en la resolución de problemas.

La teoría de Escalante Ampuero (2015) resalta la importancia de la combinación de competencias técnicas, habilidades de comunicación, liderazgo y principios éticos para garantizar una administración eficiente y transparente.

El análisis revela la necesidad de promover la capacitación continua de los asesores públicos, especialmente para quienes carecen de experiencia en este sector.

Esto permitiría fortalecer sus capacidades, haciéndolos más competitivos en un entorno que exige nuevas formas de trabajo y la aplicación de tecnologías emergentes. Asimismo, se destaca la importancia de la colaboración intersectorial, ya que las diferencias entre el sector privado y el público generan una perspectiva diversa que enriquece la gestión administrativa.

### ***Responsabilidades y Jerarquía en el Sector Público***

El conocimiento sobre las dinámicas organizacionales y los manuales de funciones se presenta como un aspecto crucial para la correcta asignación de responsabilidades. Se identificó que E1, E3 y E4 tienen claridad sobre la utilidad de estos instrumentos, mientras que E2 muestra una comprensión limitada. El Departamento de la Función Pública resalta lo importante de los manuales de funciones para definir las competencias laborales, establecer requisitos de conocimiento y delimitar las responsabilidades de cada cargo.

El análisis concluye que la elaboración de manuales claros y detallados favorece la estandarización de los procesos, reduce los errores derivados de la ambigüedad en la interpretación de funciones y promueve una cultura organizacional basada en la mejora continua. La asignación de funciones debe realizarse en función de las competencias individuales y el contexto laboral, con el fin de optimizar la eficiencia operativa y reducir la sobrecarga laboral. Esto resulta fundamental para lograr una administración más ágil, flexible y orientada a resultados.

### ***Incidencia del Perfil Profesional en los Procesos Administrativos***

El equilibrio entre competencias técnicas y habilidades interpersonales es fundamental para un desempeño eficiente en el ámbito público. Mientras que las primeras aseguran la

ejecución adecuada de funciones especializadas, las segundas favorecen la comunicación y el trabajo en equipo, facilitando la relación con la comunidad. Los perfiles E3 y E4 evidencian una mejor integración de ambas dimensiones, en contraste con E1 y E2, cuyos enfoques resultan más restringidos.

El análisis señala que es esencial promover la formación en habilidades blandas para optimizar el trabajo en equipo y la atención al usuario, complementando las competencias técnicas existentes. Esto permitirá una gestión más eficiente y participativa, que atienda con empatía y eficacia las necesidades de la sociedad. Además, se destaca la importancia de la experiencia práctica y la formación académica, ya que ambos elementos son necesarios para un desempeño óptimo en los procesos administrativos.

### ***Capacitación y Desarrollo Profesional en el Sector Público***

La capacitación continua es una necesidad ampliamente reconocida por los participantes. Sin embargo, se evidencian diferencias en cuanto al enfoque de la capacitación. E10 y E11 señalan deficiencias estructurales que dificultan el acceso a una formación adecuada, lo que sugiere la necesidad de un enfoque meritocrático que garantice la equidad en el acceso a la capacitación.

El análisis concluye que los programas de capacitación deben priorizar la mejora de la atención al usuario, así como el fortalecimiento de competencias específicas para una gestión más eficiente. La atención al usuario es una dimensión esencial de la gestión pública, ya que la calidad del servicio incide directamente en la percepción ciudadana sobre la administración pública. La capacitación debe estar alineada con las necesidades del contexto local, integrando tanto competencias técnicas como habilidades blandas.

La triangulación de la información revela que la gestión pública requiere la integración

de perfiles diversos con competencias complementarias. Los directores deben combinar la formación académica y la experiencia práctica para enfrentar los desafíos del sector, mientras que los asesores deben dominar tanto las competencias técnicas como las habilidades blandas. Los manuales de funciones y la asignación jerárquica clara son esenciales para la eficiencia operativa, y la capacitación continua asegura una gestión más eficiente y transparente. La mejora en la atención al usuario, la innovación y la adaptabilidad se posicionan como elementos clave para la excelencia en la gestión pública.

### **Discusión**

La relación entre el perfil profesional de los funcionarios públicos y la ejecución de los procesos administrativos en el sector público es fundamental para garantizar la eficiencia y la eficacia en la gestión organizacional. En el contexto de las unidades administrativas públicas del municipio de Santa Rosa de Osos, esta relación se evidencia en la necesidad de contar con funcionarios capacitados, con competencias técnicas y habilidades blandas adecuadas para enfrentar los desafíos contemporáneos.

Uno de los aspectos más relevantes es la importancia del perfil directivo en la toma de decisiones estratégicas. El director, como líder de la organización, requiere de una combinación de formación académica avanzada y experiencia práctica para diseñar e implementar políticas públicas sostenibles y efectivas. La teoría de la administración clásica de Henri Fayol subraya la importancia del factor humano en la consecución de los objetivos organizacionales, lo que respalda la necesidad de seleccionar directores con una visión estratégica y capacidad de liderazgo.

De manera similar, el perfil asesor desempeña un papel crucial al complementar la gestión directiva con perspectivas técnicas y teóricas. La combinación de conocimientos

prácticos y teóricos permite a los asesores abordar los problemas de forma integral y proponer soluciones efectivas. Escalante Ampuero (2015) señala que los asesores en la gestión pública deben poseer competencias técnicas, habilidades de comunicación y principios éticos, lo que les permite contribuir a la transparencia y la eficiencia en la administración pública.

Otro aspecto crítico es la organización de las funciones y la jerarquía en las entidades públicas. La asignación de funciones de forma clara y precisa, a través de manuales de funciones, permite la estandarización de los procesos y la reducción de la ambigüedad en la ejecución de las tareas. La disparidad de conocimientos sobre dinámicas organizacionales entre los funcionarios entrevistados resalta la necesidad de capacitaciones y la importancia de una definición clara de las funciones y responsabilidades.

En cuanto a las competencias técnicas y las dinámicas organizacionales, se destaca la necesidad de una formación integral para los funcionarios. Las habilidades técnicas, como la gestión de proyectos y el análisis normativo, deben complementarse con habilidades blandas como la comunicación, la adaptabilidad y la resolución de conflictos. Esta combinación no solo mejora el desempeño individual, sino que también contribuye a una cultura organizacional más colaborativa y eficiente.

Finalmente, la capacitación y el desarrollo profesional se presentan como un factor transversal que impacta todas las áreas de la administración pública. La necesidad de formación continua para el personal público es reconocida por los propios funcionarios, quienes ven en la capacitación una herramienta para superar deficiencias estructurales y mejorar la atención al ciudadano. La CEPAL destaca la relevancia de contar con profesionales altamente capacitados en áreas clave como la economía, la sociología y la administración, con el fin de enfrentar los constantes cambios en los entornos políticos, económicos y tecnológicos.

## Conclusiones

El perfil profesional es determinante para la ejecución eficaz de los procesos administrativos. Se requiere una combinación de formación académica avanzada y experiencia práctica, así como la capacidad de liderazgo para la implementación de políticas sostenibles y la dirección de equipos de trabajo. Así mismo cumplen una función crítica al integrar conocimientos técnicos y teóricos. Su participación permite abordar problemas desde una perspectiva integral, optimizando la toma de decisiones y garantizando la eficiencia en la administración pública.

La definición de responsabilidades mediante manuales de funciones contribuye a la estandarización de los procesos y a la reducción de errores. Se evidencia la necesidad de establecer capacitaciones para asegurar la comprensión de las dinámicas organizacionales.

La combinación de competencias técnicas y habilidades blandas es esencial para la ejecución efectiva de los procesos administrativos. Esta integración mejora el trabajo en equipo, la atención al usuario y la resolución de conflictos, generando una administración pública más eficiente y transparente.

La capacitación continua de los funcionarios públicos es indispensable para la adaptación a los cambios del entorno político, económico y tecnológico. La mejora de las competencias del personal impacta directamente en la calidad de la atención al ciudadano y la eficacia de la administración pública.

El proyecto dio respuesta a los tres objetivos específicos planteados inicialmente. Se identificó el perfil de los funcionarios públicos en función de su dependencia dentro de las unidades administrativas del municipio de Santa Rosa de Osos. Se verificaron las funciones de los cargos de las distintas dependencias, lo que permitió establecer la relación entre el perfil

profesional de los funcionarios y la ejecución de los procesos administrativos en las entidades públicas. Esto demostró la importancia de la formación integral y la capacitación continua para garantizar una gestión pública eficiente.

## **Recomendaciones**

Con el propósito de mejorar la gestión administrativa y el desarrollo organizacional en el sector público, especialmente en el Municipio de Santa Rosa de Osos, se presentan las siguientes sugerencias, fundamentadas en los resultados obtenidos y en la necesidad de abordar los desafíos identificados.

En primer lugar, es fundamental establecer un programa permanente de formación y actualización para los servidores públicos. Dicho programa debe enfocarse en fortalecer tanto las habilidades técnicas como las competencias interpersonales requeridas para la atención al ciudadano, la gestión eficiente de recursos y la adaptación a los cambios en la normativa vigente.

Además, debe ajustarse a las particularidades de cada perfil profesional, en especial aquellos relacionados con la dirección y asesoría, priorizando un enfoque práctico que facilite su aplicación en el entorno laboral.

Asimismo, se recomienda realizar una revisión integral y actualización de los manuales de funciones y competencias laborales. Este proceso debe contar con la participación activa de los funcionarios de cada área, garantizando una mejor definición de roles, responsabilidades y jerarquías. La estandarización de estos manuales contribuirá a una mejor organización del trabajo, evitará la duplicidad de funciones y optimizará los procedimientos administrativos.

Otra medida clave es la implementación de un sistema de evaluación periódica del desempeño laboral, que permita identificar fortalezas y áreas de mejora de cada funcionario. Este mecanismo debe estar vinculado a un esquema de incentivos y oportunidades de crecimiento profesional, promoviendo así un alto nivel de compromiso con la excelencia en el ejercicio de sus funciones. Para garantizar su efectividad, el proceso de evaluación debe ser transparente, objetivo y alineado con principios de equidad y mérito.

Además, es recomendable integrar tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en la gestión administrativa. La digitalización de trámites, la automatización de procesos y el uso de plataformas de comunicación interna permitirán mejorar la eficiencia, minimizar los errores humanos y garantizar una mayor transparencia en la administración pública.

Para lograrlo, es indispensable que los funcionarios reciban capacitación en el uso adecuado de estas herramientas tecnológicas.

Por último, se debe fomentar una cultura organizacional basada en principios éticos, responsabilidad y vocación de servicio público. Esto implica promover valores institucionales sólidos, establecer códigos de conducta y generar espacios de diálogo que fortalezcan el sentido de pertenencia y el compromiso de los funcionarios con la comunidad. Este enfoque contribuirá a una administración pública más eficiente, orientada a las necesidades ciudadanas y con un enfoque de mejora continua en la prestación de los servicios.

### Referencias Bibliográficas.

- Aguirre Ramírez, I. (2 de septiembre de 2013). *Gestiópolis* . Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-relaciones-humanas/>
- Alcaldía Municipal. (3 de enero de 2017). *Manual de funciones 2016-2019* . Obtenido de <https://www.santarosadeosos-antioquia.gov.co/Transparencia/GestionHumana/Manual%20de%20Funciones%202016-2019.pdf>
- Aldana, et al. (1996). *Informe de la misión ciencia, educación y desarrollo* (Tomo I). Bogotá: Consejería para el Desarrollo Organizacional, Presidencia de la República de Colombia, Colciencias y Tercer Mundo.
- Ávalos, R. (1994). *Innovación de la gestión pública: análisis y perspectiva* . Disponible en <http://www.azc.vam.mx/gestión>
- Armando López Cortés. (2022). *Concepto 313181* . Corte Suprema de Justicia. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=198696>
- Arnaz, JA (1981). Guía para la elaboración de un perfil del egresado. *Revista de Educación Superior*, 10 (4), 1-7.
- Arnaz, JA (1996). *La planeación curricular* . México: Trillas.
- Barney, J. (1991). Recursos de las empresas y ventaja competitiva sostenida. *Journal of Management*, 17 , 99-120.
- Barnard, C. (1971). *Como Funcoes hace ejecutivo* . São Paulo: Atlas.
- Bento, L. (2007). *Teoría científica y principios de administración de Taylor* . Obtenido de <http://www.apuntesfacultad.com>
- Bohlander, GW, Snell, S., Sherman, A. y Sacristán, PM (2008). *Administración de recursos humanos* (Vol. 12). Thompson.

- Bustamante, Y., Ramírez, C., Pulido, G., & Zambrano, P. (29 de octubre de 2006). *Recursos humanos en colombia* . Obtenido de <http://www.monografias.com>
- Calderón Hernández, G., Naranjo Valencia, JC, & Álvarez Giraldo, CM (2010). Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, desafíos y contribuciones: Una aproximación a un sistema integral. *Cuadernos de Administración*, 23 (41), 13-36.
- Cárdenas, M. (1994). *Gerencia pública en Colombia: alternativas de gerencia de recursos humanos en el sector colombiano* . Bogotá: Editorial Jurídica.
- Cárdenas, ME (1999). Colombia: un sindicalismo errante tantea su futuro. En LG Arango y CM López (Eds.), *Globalización, Apertura Económica y Relaciones Industriales en América Latina* (págs. 50-62).
- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la teoría general de la administración* (3ª ed.). México, DF: McGraw-Hill | INTERAMERICANA.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- Condé, F. (1995). Las perspectivas metodológicas cualitativa y cuantitativa en el contexto de la historia de las ciencias. En J. Delgado & J. Gutiérrez (Eds.), *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales* (págs. 53-68). Madrid: Editorial Síntesis.
- Conner, J., y Ulrich, D. (1996). Roles de recursos humanos: creación de valor, no retórica. *Human Resource Planning*, 19 (3), 18-30.
- Corpés, CR (1995). *Estudio de la capacidad tecnológica de la industria manufacturera del occidente colombiano*. Pereira.
- Dávila, C. (1985). *Teorías organizacionales y administrativas*. Bogotá: Editorial Iberoamericana.
- De Visscher, C. y Le Bussy, G. (2001). La politización del servicio civil: algunas reflexiones

comparativas. *Pirámides. Revista del Centro de Estudios e Investigaciones en Administración Pública*, 3 , 61-80.

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2000). *Lineamientos generales del sistema de desarrollo administrativo*. Bogotá: Dirección General de Políticas de la Administración Pública.

DiMaggio, P., y Powell, W. (1983). La jaula de hierro revisitada: isomorfismo institucional y racionalidad colectiva en los campos organizacionales. *American Sociological Review*, 48 (2), 147-160.

Dolan, J. y Rosenbloom, DH (2003). *Burocracia representativa: Lecturas clásicas y controversias*. Armonk, Estados Unidos: Sharpe.

Dolan, J. y Rosenbloom, DH (2016). *Burocracia representativa: Lecturas clásicas y controversias continuas*. Rutledge.

Glazman, R. y de Ibarrola, M. (1978). *Diseño de planos de estudio*. México: CISE, UNAM.

Gobierno Nacional. (29 de octubre de 1938). *Crea la Carrera Administrativa para empleados*.

Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=8580>

Gobierno Nacional. (18 de noviembre de 2015). *Función Pública cumple 57 años de creación*.

Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/noticias>

Gundersen, CB, Brecha, N., y Edwards, RH (1994). Clonación molecular de un posible transportador vesicular de acetilcolina. *Actas de la Academia Nacional de Ciencias*, 91 (22), 10620-10624.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

- Jones, TM y Wicks, AC (1999). Teoría de las partes interesadas convergentes. *Academia de Revisión de Gestión*, 24 (2), 206-221.
- Martínez, C., & Ramírez, J. (2008). *Régimen del servidor público*. Bogotá: ESAP.
- Maslow, A. (2016). El hombre autorrealizado: hacia una psicología del ser. Editorial Kairós.
- Maya. (2001). Una introducción a los métodos cualitativos. Obtenido de <https://sites.ualberta.ca>
- Meier, KJ, Doerfler, C., Hawes, D., Hicklin, AK y Rocha, RR (2006). El papel de la gestión y la representación en la mejora del rendimiento de los estudiantes desfavorecidos. *Revisión de la investigación de políticas* Roghani, A., Feldman, J., Kohan, SA, Shirzadi, A
- Taylor, FW, Fayol, H. y del Camino, AG (1961). *Principios de la administración científica* . México: Herrero Hermanos.