Racionalizar s.a.s.

ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION PÚBLICA – ESAP

Escuela Superior de
Administración Pública
República de Colombia

PLAN DE TRABAJO

EJECUCION CONTRATO No 562 DE 2019

ELABORADO POR:
RACIONALIZAR SAS

MARZO DE 2019
BOGOTA D.C.

TABLA DE CONTENIDO

1. OBJETO 3

2. ALCANCE DEL OBJETO 3
Componente No. 1: 3
Componente No. 2: 3
Componente No. 3: 4

3. ESPECIFICACIONES TECNICAS 4
Componente No. 1: 4
Componente No. 2: 6
Componente No. 3: 7

4. PRODUCTOS A ENTREGAR 7

5. METODOLOGIA DE TRABAJO 8

6. DISTRIBUCIÓN DE TRABAJO 23

7. CRONOGRAMA 25

1. OBJETO

Prestar servicios profesionales especializados para la ejecución y acompañamiento de los rediseños institucionales que ejecuta la ESAP en virtud del proyecto de fortalecimiento de las capacidades institucionales de las entidades públicas del orden territorial y nacional.

2. ALCANCE DEL OBJETO

El objeto contractual se realizará a través de tres componentes:

Componente No. 1:

Elaborar las propuestas de rediseño institucional de los Municipios de San Agustín y Guadalupe – Huila, ESE Hospital San Antonio de Timaná – Huila y ESE Centro de Salud Cartagena de Indias de Corozal – Sucre, en lo relativo a la propuesta de estructura organizacional, planta de personal y manual de funciones.

- Alcaldía de San Agustín - Huila
- ESE Centro de Salud Cartagena de Indias de Corozal - Sucre
- Alcaldía de Guadalupe - Huila
- ESE Hospital San Antonio de Timaná – Huila

Componente No. 2:

Aseguramiento de la calidad a setenta y tres (73) procesos de rediseño institucional en territorio según las metas establecidas en el Plan de Acción de las Direcciones Territoriales para el año 2019, a través de la asesoría, acompañamiento y apoyo.

De acuerdo a lo establecido en los mismos Planes de Acción de las Direcciones Territoriales, los convenios suscritos y que deben ejecutarse en el primer semestre de

la vigencia actual, son treinta y cuatro (34), en cuyo caso se distribuyen como aparece en la siguiente tabla.

Tabla 1. Cantidad de Convenios según Dirección Territorial, 2019-I

Dirección Territorial	Cantidad de Convenios 2019-I
Antioquia – Chocó	5
Caldas	3
Cauca	4
Cundinamarca	8
Huila	7
Meta	7
Total	**34**

Componente No. 3:

Documento Guía de Buenas Prácticas en los procesos de asesoría en la línea de intervención de rediseño institucional en territorio.

3. ESPECIFICACIONES TECNICAS

De acuerdo a lo establecido por el alcance de los componentes, las especificaciones técnicas de cada uno, están establecidas por el clausulado del contrato, de acuerdo a la siguiente manera:

Componente No. 1:

El desarrollo de los cuatro (4) estudios técnicos de rediseño institucional debe contener las siguientes las especificaciones técnicas:

PRIMERA PARTE: DIAGNOSTICO

1. Reseña histórica.
2. Marco legal (General e institucional).
   - Descripción y análisis de las funciones generales de la entidad.

3. Identificación y análisis del direccionamiento estratégico de la entidad.
   - Identificación y análisis de la misión y objeto social.
   - Identificación y análisis de la visión.
   - Identificación y análisis de los objetivos estratégicos.
   - Identificación y análisis de los valores institucionales
4. Análisis financiero.
5. Análisis externo.
   - Situación político-administrativa.
   - Economía.
   - Factor Social.
   - Factor ambiental
   - Factor tecnológico.
   - Resumen análisis externo.
6. Análisis de capacidad institucional.
7. Análisis de procesos.
   - Mapa de procesos de la entidad y sus características.
   - Productos y procedimientos de los procesos (con identificación de las dependencias principalmente responsables).
   - Resumen de procesos y servicios.
   - Análisis de los procesos (a través de la metodología de opciones prioritarias).
8. Evaluación de la prestación de los servicios.
9. Descripción y análisis de la estructura y funciones actuales.
   - Descripción de la estructura actual (según actos administrativos vigentes).
   - Organigrama actual.
   - Descripción y análisis de las funciones de las dependencias.
10. Análisis de la planta actual
    - Caracterización de la planta actual (Identificación de la planta global y de la distribución de empleos por dependencias de la estructura actual).
    - Evaluación del manual de funciones y competencias laborales actual.
    - Descripción y análisis de la escala salarial vigente.
    - Costos planta actual

SEGUNDA PARTE: DISEÑO DE PROPUESTAS

1. Diseño de estructura interna.
   - Criterios técnicos que orientan la propuesta de estructura
   - Descripción de la estructura propuesta.
   - Organigrama de la estructura propuesta.
   - Funciones generales de la Entidad y de las dependencias de la estructura propuesta.
   - Diferencias de la estructura propuesta con la actual. Ventajas de la propuesta.
2. Resultados medición de las cargas laborales.
   - Metodología utilizada.
   - Síntesis de resultados.
   - Resultados por dependencias.
3. Diseño de planta de personal.
   - Propuesta de planta global.
   - Propuesta de distribución de la planta global por dependencias de la nueva estructura.
   - Propuesta de escala salarial o de ajustes a la vigente.
   - Costos comparativos (panta propuesta vrs. planta actual).
   - Comparativo planta de personal actual planta de personal propuesta.
4. Manual de funciones y competencias laborales.

Componente No. 2:

De acuerdo a lo establecido por el contrato, el desarrollo de este componente se realizará bajo los siguientes parámetros:

- Brindar asesoría y acompañamiento en la información requerida para desarrollar los procesos de rediseño institucional.
- Brindar asesoría y acompañamiento en la estructuración del contenido de acuerdo a los lineamientos del DAFP en la guía de rediseño para entidades del orden territorial.
- Brindar asesoría y acompañamiento en la estructuración del cronograma.

- Brindar asesoría y acompañamiento de acuerdo a los lineamientos del DAFP en la guía de rediseño para entidades del orden territorial referente al análisis del contexto, análisis externo, análisis financiero, análisis interno, evaluación de las funciones cargas de trabajo, planta de personal, cargas de trabajo, manual especifico funciones y competencias, actos administrativos (estructura organizacional, planta de cargos, Manual específico funciones y competencias).

Componente No. 3:

De acuerdo a lo establecido por el contrato, el desarrollo de este componente se realizará bajo las siguientes especificaciones:

El documento deberá reflejar las principales debilidades encontradas en los procesos de rediseño institucional de las entidades territoriales estudiadas y que afectan significativamente su desarrollo. La propuesta de solución deberá contener los siguientes elementos:

- Elaboración de un marco político y conceptual
- Levantamiento y análisis de la información
- Elaboración de una matriz DOFA con sus respectivas conclusiones
- Análisis a partir de la formulación de una matriz DOFA
- Análisis de Benchmarking sobre buenas prácticas para el rediseño de entidades territoriales
- Identificación de problemas relativos al rediseño institucional que hacen las territoriales en relación a problemas administrativos, financieros, técnicos y normativos.

4. PRODUCTOS A ENTREGAR

Según lo establecido por el contrato, los productos a entregar so:

- Componente No 1: Por cada rediseño de los Municipios de San Agustín y Guadalupe – Huila, ESE Hospital San Antonio de Timaná – Huila y ESE

Centro de Salud Cartagena de Indias de Corozal – Sucre, se deberán entregar los siguientes productos:

- Entregar el estado situacional del rediseño, según las especificaciones técnicas establecidas.
- Entregar el estudio de rediseño institucional, según las especificaciones técnicas establecidas.

- Componente No 2: Por cada asesoría, acompañamiento y apoyo a los 73 procesos de rediseño se deberán entregar los siguientes productos:

  - Entregar un informe debidamente sustentado de la asesoría, acompañamiento y apoyo del proceso de rediseño, de acuerdo a las especificaciones técnicas establecidas.

- Componente No 3: El documento Guía de buenas prácticas para los procesos de la línea de intervención de rediseño en territorio.

5. METODOLOGIA DE TRABAJO

El empleo de una metodología determina el modo de operar los distintos objetivos del proyecto. En sí misma, la metodología da cuenta del cómo se operan y desarrollan los distintos propósitos de acuerdo a un marco común de entendimiento conceptual y técnico. Es por eso, que para la realización de los 2 primeros componentes se toman en cuenta, principalmente, los lineamientos del DAFP en cuanto al rediseño institucional de entidades territoriales, así como también aquellos aspectos teóricos y técnicos que el equipo de trabajo consideran son pertinentes para mejorar la calidad de los estudios que se van a realizar en las Direcciones Territoriales y aquellos que directamente se van a realizar.

Para eso, a continuación se describen los aspectos técnicos que se tendrán en cuenta para el desarrollo del componente 1 y 2, junto con la descripción de los mismos como forma de verificación de calidad del contenido.

COMPONENTE 1 Y 2

1. FASE DE DIAGNOSTICO:

- **Reseña histórica:**

Reseña histórica	
Reseña histórica	Describe de forma sucinta de la evolución de la entidad desde su constitución o creación, resaltando principalmente y en forma cronológica momentos que suscitaron cambios en cualquiera de los aspectos claves o fundamentales de su organización y funcionamiento hasta llegar a su estado actual.

- **Marco legal:**

Marco legal	
Marco legal (General e institucional)	Identifica la legislación vigente con respecto a la claridad, funciones, implementación y dificultad, en objetivos y metas de las leyes y normas que aplican en la Gobernación, Alcaldía o entidades descentralizadas (adscritas o vinculadas). Además se debe tener en cuenta el plan de desarrollo nacional, departamental y municipal, así como el plan de ordenamiento territorial y el plan sectorial en el caso en que exista. Al identificar y analizar la normatividad se procede a verificar si la Entidad actúa conforme a las disposiciones normativas y luego se indica la evidencia que se encontró.
Marco legal General	Describe las ***principales normas generales*** (*Aquellas que son de orden superior y que aplican para todo el sector público, pero que para este caso tienen alto impacto en la organización y el funcionamiento de la entidad objeto de estudio*) que tienen que ver o impactan el funcionamiento u organización de la entidad, y analiza si se están cumpliendo o si en su defecto existe incumplimiento total o parcial de las mismas, identificando las dificultades o causas de dicho incumplimiento.
Marco legal Institucional	Describe las ***principales normas específicas*** (*Aquellas que estipulan aspectos precisos que debe cumplir la entidad objeto de estudio, en lo que corresponde con su creación, organización y funcionamiento y que determinan o impactan los elementos centrales del rediseño a saber; su estructura, procesos y planta de personal*) que tienen que ver o impactan el funcionamiento u

Marco legal	
	organización de la entidad, y analiza si se están cumpliendo o si en su defecto existe incumplimiento total o parcial de las mismas, identificando las dificultades o causas de dicho incumplimiento.
Descripción y análisis de las funciones generales de la entidad.	Describe de forma textual conforme a la norma correspondiente, cada una de las funciones generales de la entidad, y analiza si se están cumpliendo o si en su defecto existe incumplimiento total o parcial de las mismas, identificando las dificultades o causas de dicho incumplimiento.

- **Identificación y análisis del direccionamiento estratégico:**

Identificación y análisis del direccionamiento estratégico	
Identificación y análisis de la Misión y objeto social.	Describe y analiza la Misión actual de la entidad, en cuanto a su contenido bajo los criterios técnicos que a nivel de estándar configuran o caracterizan la declaración de una Visión empresarial como elemento estratégico que permite mostrar la ruta y el enfoque filosófico del servicio y su coherencia con el objeto y las funciones establecidas.
Identificación y análisis de la Visión.	Describe y analiza la Visión actual de la entidad, en cuanto a su contenido bajo los criterios técnicos que a nivel de estándar configuran o caracterizan la declaración de una Visión empresarial como elemento estratégico que direcciona la proyección institucional, además de evaluar si dicha Visión establecida es coherente y permite impulsar el desarrollo de su Objeto Social hacia el largo plazo.
Identificación y análisis de los Objetivos Estratégicos.	Describe y analiza los principales objetivos estratégicos de la entidad, en cuanto a su correspondencia con la Misión, las funciones y su pertinencia para permitir el logro de la Visión establecida.
Identificación y análisis de principios y valores institucionales	Describe y analiza los principios y valores institucionales (Si están definidos), en cuanto a su correspondencia con la Misión, las funciones y su pertinencia como elementos rectores de la actuación de sus funcionarios.

- **Análisis financiero:**

Análisis financiero	
Análisis financiero.	La información es objetiva y de fuente oficial.
	El referente de datos es el presupuesto ejecutado.
	Muestra 4 series históricas y 4 proyecciones presupuestales.
	Comportamiento de las OPS en los gastos de inversión y/o funcionamiento en los últimos 4 años.
	Cumple el Indicador de gastos de funcionamiento que establece la Ley 617 de 2000.
	Cumple el Indicador de solvencia y sostenibilidad para la adquisición de deuda que establece la Ley 358 de 1997 y la Ley 819 de 2003.

- **Análisis externo:**

Análisis externo	
Situación político - administrativa	Tiene en cuenta información oficial entre otras fuentes; Planes de Desarrollo Nacional, Departamental y Municipal, el POT y coherencia con la Percepción directiva.
Entorno Económico	Describe ventajas o amenazas derivadas de la aplicación de políticas macroeconómicas, presupuestales y fiscales
Entorno Social	Determina situaciones que influyen en las dinámicas sociales, como orden público, crecimiento de la población, juventud, nivel de educación, población víctima de la violencia, entre otros.
Entorno Ambiental	Describe como el funcionamiento o actuación de la organización, impactan en el medio ambiente (Afectación al entorno natural y las personas).
Entorno Tecnológico	Describe como está la organización frente a políticas, tendencias y avances TIC que existen en el espectro global, nacional y sectorial, sus brechas, necesidades y oportunidades latentes de este orden para beneficio de la comunidad.
Cuadro Resumen de los Entornos	Incluye el cuadro resumen y cuáles fueron sus resultados.

- **Análisis de capacidad institucional:**

Análisis de capacidad institucional	
Relaciones interinstitucionales	Este estudio identifica los actores (Comunidades Religiosas, Organizaciones Civiles, Agremiaciones, ONG´s, entre otras) con los que se relaciona la entidad, además evidencia quienes resultan afectados por las actividades de la administración e identifica el poder de decisión de los actores sobre el desempeño de la entidad y los espacios de concertación.
Capacidad de Gestión	En este paso se realiza una evaluación de la capacidad de gestión individual estableciendo la responsabilidad de cada individuo en el cumplimiento de una tarea específica y de sus productos. Para ello es imprescindible identificar elementos como Planeación, Sistema de Gestión de Calidad – SGC, Modelo Estándar de Control Interno – MECI, Modelo de Operación por Procesos, La Administración del Riesgo, Planes y Programas, Indicadores de gestión, Evaluación Independiente, Información Primaria de la ciudadanía y partes interesadas y los Medios de comunicación que utiliza la entidad.

- **Análisis de procesos y procedimientos:**

Análisis de procesos y procedimientos	
Descripción del Mapa de procesos y sus características	Presenta y describe al mapa actual de la entidad en cuanto a su conformación y analiza su coherencia con la misión y las funciones establecidas, así como su grado de articulación con la estructura interna actual determinando si se requiere algún tipo de ajuste o reconfiguración.
Descripción de Procesos e identificación de los procedimientos respectivos	Describe el objetivo o alcance de cada uno de los procesos actuales de la entidad, conforme a las caracterizaciones e identifica los procedimientos que lo componen.
Resumen descriptivo de Productos (Bienes o Servicios) por proceso	Describe o relaciona los distintos productos (bienes o servicios) de la entidad que se desprenden de sus procesos actuales.
Análisis de los procesos (a través de la metodología de opciones prioritarias).	Analiza la pertinencia de cada proceso frente al objeto funciones de la entidad y en relación con las distintas dependencias que lo aplican o lideran (Matriz de opciones Prioritarias).

- **Descripción y análisis de la estructura y de las funciones actuales:**

Descripción y análisis de la estructura y de las funciones actuales	
Descripción y análisis de la estructura actual (organigrama) (según actos administrativos vigentes).	Presenta el organigrama actual describiendo el propósito o responsabilidad general de cada dependencia, su coherencia con la norma que establece dicha estructura y frente a las funciones generales, así como su debilidades o falencias frente al mapa de procesos, como a las funciones de cada dependencia entre otros aspectos con los que se relaciona y determinan el adecuado funcionamiento de la entidad.
Descripción y análisis de las funciones de las dependencias.	Describe cada una de las funciones actuales de las distintas dependencias, identificando su grado de cumplimiento como los motivos que impiden su desarrollo si es del caso.

- **Análisis de la planta de personal actual:**

Análisis de la planta de personal actual	
Descripción y caracterización de la planta actual (Identificación de la planta global y de la distribución de empleos por dependencias de la estructura actual).	Corresponde a la presentación general de la planta actual de empleos de la entidad (Cantidad por tipo de empleos y niveles jerárquicos) diferenciando planta fija de planta temporal y su caracterización por variables claves que permitan identificar aspectos relevantes o de impacto en su funcionamiento.
Descripción y análisis de la escala salarial vigente.	Describe la actual escala salarial y determina el equilibrio y racionalidad de su estructura entre los distintos niveles y grados, y si es posible su estado frente a otros referentes sectoriales.
Costos planta actual	Cuantifica los costos de la planta actual teniendo en cuenta todos los factores que corresponde.
Evaluación del manual de funciones y competencias laborales actual.	Corresponde a la descripción general del estado actual del MEFCL de la entidad, identificando las falencias e incoherencias tanto técnicas como legales de su composición.

2. FASE DE DISEÑO DE PROPUESTAS:

- **Diseño de propuesta de estructura**

Diseño de propuesta de estructura	
Criterios técnicos que orientan la propuesta de estructura	Describe con precisión los criterios técnicos tomados en cuenta para el diseño de la propuesta de estructura Interna.
Organigrama y descripción de la estructura propuesta.	Muestra el organigrama y describe las dependencias que conforman la estructura propuesta definiendo las responsabilidades o propósitos y alcance funcional de cada una, como las interrelaciones y dinámicas funcionales entre las mismas.
Funciones de las dependencias de la estructura propuesta.	Describe con claridad las funciones que le corresponden a cada dependencia, guardando diferenciación funcional entre ellas y garantizando la ejecución integral de las funciones generales de la entidad.
Diferencias y ventajas de la estructura propuesta frente a la actual	Describe con precisión las diferencias de la propuesta con la estructura actual, mostrando el valor agregado de la propuesta.

- **Resultados de la medición de cargas laborales:**

Resultados de la medición de cargas laborales	
Metodología utilizada.	Corresponde de forma coherente a los lineamientos DAFP para este ejercicio o responde a estándares ocupacionales establecidos en cuyo caso describe y soporta estos indicadores.
Síntesis de resultados.	Muestra los resultados globales de la medición proyectada hacia la nueva estructura interna propuesta.
Resultados por cada dependencia propuesta	Muestra los resultados distribuidos de la medición por cada dependencia de la nueva estructura interna propuesta.

- **Diseño de planta de personal propuesta:**

Diseño de planta de personal propuesta	
Propuesta de planta global.	Es coherente con los resultados de la medición o proyección de carga laboral y su diseño tuvo en cuenta, la estructura interna propuesta, el sistema de nomenclatura y clasificación de empleos respectivo, la escala salarial vigente, la oferta pública OPEC como el retén social.
Propuesta de distribución de la planta global por dependencias de la nueva estructura.	La distribución guarda coherencia con la estructura interna propuesta como con los resultados de la medición de los procedimientos respectivos en los que participa cada dependencia.
Comparativo planta de personal actual planta de personal propuesta.	Contiene un comparativo de los costos de la planta de personal actual de la entidad y los costos de la planta de personal que propone.
Propuesta de escala salarial o de ajustes a la vigente (Si aplica)	La escala salarial establece una asignación básica mensual de acuerdo al grado y al nivel de los empleados de la gobernación, alcaldía o entidad descentralizada del orden territorial (adscrita o vinculada).
Costos comparativos (panta propuesta vrs. planta actual).	Contiene un análisis comparativo entre los costos de planta actual versus planta propuesta, así como descripción de las fuentes de financiamiento de la propuesta.

- **Diseño o ajuste del manual de funciones y competencias laborales:**

Diseño o ajuste del manual de funciones y competencias laborales
El estudio incluye la actualización del manual de funciones y competencias laborales
La actualización del manual responde integralmente a la metodología establecida por el DAFP
Los requisitos mínimos y máximos para el nivel jerárquico y la categoría de la respectiva entidad territorial, cumplen con lo establecido en cuanto a educación y experiencia (Decreto Ley 785 de 2005)
Cuenta con el respectivo proyecto de acto administrativo para establecer o ajustar el manual de funciones y competencias laborales

Con la expedición de la Ley 909 de 2004 el Gobierno Nacional planteó, a los encargados de la gestión de los recursos humanos, un nuevo modelo de empleo público basado en la gestión del mérito y las competencias laborales de los servidores

públicos como condición necesaria para garantizar los derechos de los ciudadanos en la prestación del servicio público.

Derivado de ésta Ley se acuña el tema de competencias laborales para los empleos públicos de las entidades del orden nacional y territorial, que deberán estar contenidas dentro de los manuales específicos de funciones que se diseñen para cada empleo dentro de las plantas de personal de las mismas, que están contenidas en el Decreto 2539 de 2005 (competencias comportamentales comunes y por nivel jerárquico) y que deberán incluirse dentro de cada uno de los perfiles que se diseñen en el manual de funciones.

Cabe hacer énfasis en que el manual de funciones no es un simple instrumento de anaquel, o que sólo se utilizará para certificar las funciones de quienes las desempeñan, es un instrumento de administración de personal que da sentido a la existencia de los cargos dentro de la planta, sirve como insumo principal para llevar a cabo los procesos de planeación, ingreso, permanencia y desarrollo del talento humano (capacitación, remuneración, evaluación de desempeño) al servicio de las entidades u organizaciones públicas.

De acuerdo con la "Guía para establecer o modificar el manual de funciones y de competencias laborales" diseñado por el Departamento Administrativo de la Función Pública, el manual específico de funciones y de competencias laborales debe partir de:

- Misión de la entidad.
- Objetivos y funciones de la entidad.
- Estructura de la entidad.
- Procesos definidos por la entidad (estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación y seguimiento) para el cumplimiento de las funciones y el logro de los objetivos.
- Planta de Personal de la entidad.

En este sentido el manual específico de funciones, además de estar articulado a la Misión, objetivos, estructura y planta de personal de la entidad, debe estar ligado estratégicamente con el Sistema Integrado de Planeación y Gestión.

El manual específico de funciones y de competencias laborales de cada entidad, deberá contener, en orden descendente (de nivel directivo a nivel asistencial), los perfiles que se hayan definido para cada cargo, conforme el decreto de planta de personal que rige para la misma; además deben equipararse con las funciones de cada una de las dependencias de acuerdo con las funciones definidas en el documento de estructura interna que cada organismo haya diseñado.

Para que el manual específico de funciones y de competencias laborales cumpla, en rigor, con lo dictado por el Gobierno Nacional en esta materia, debe contener:

1. Identificación y ubicación del empleo, que debe incluir:
   - El nivel jerárquico al que pertenece el empleo: directivo, asesor, profesional (especializado o universitario), técnico y asistencial.
   - El código del empleo, comprende 4 dígitos en el orden nacional y 3 dígitos en el territorial; teniendo en cuenta que el primer dígito establece el nivel jerárquico del mismo 0 – Directivo, 1 – Asesor, 2 – Profesional, 3 – Técnico y 4 – Asistencial; códigos que rigen tanto para el orden nacional como para el orden territorial.
   - La denominación o nombre del empleo, como esté establecido en el acto administrativo que sustenta la planta de personal, que deberá estar de acuerdo con la nomenclatura de empleos correspondiente; esto es, para el orden nacional se han contemplado en el Decreto 2489 de 2006 y para el orden territorial en el Decreto 785 de 2005.
   - El grado salarial o asignación salarial mensual, que se compone de 2 dígitos que acompañan el código del empleo y que está fijado por las respectivas autoridades competentes.
   - El número de cargos en planta, que es el número de empleos de igual denominación, código y grado salarial existentes en la planta de personal de la organización, ya sea por despacho, dependencia o planta global.
   - Ubicación del empleo, si es de la planta estructural debe nombrarse la dependencia o despacho, si es de la planta global deberá dejarse expreso "donde se ubique el empleo", lo que facilitará el movimiento interno dentro de la planta global sin que ello afecte el manual de funciones o la planta como tal.
   - El cargo del jefe inmediato o quien ejerza la supervisión directa de ese empleo, si es de la planta global deberá dejarse expreso "Quien ejerza la supervisión directa" lo cual no entorpecerá el manual cuando se den cambios dentro de la organización, ya sea por movimientos internos o reemplazos.

2. Identificación del área o proceso al cual se asigne el empleo.

   En este punto es sustancial recordar la articulación que debe hacerse con el Sistema de Gestión de Calidad, pues deberá incluirse el proceso o procesos a los que pertenece el empleo (misionales, estratégicos o de apoyo) o en su defecto la dependencia a la cual se circunscribe el mismo, lo cual facilitará la definición del propósito principal de empleo y por ende sus funciones.

3. Descripción del contenido funcional del empleo: que comprende el propósito principal y la descripción de funciones esenciales del mismo.

   - Propósito principal, es decir, la razón de ser de ese empleo, para qué fue creado o qué lo caracteriza y lo hace único respecto de los demás cargos. Deberá ser redacto en términos de VERBO + OBJETO + CONDICIÓN como se señala en la guía del DAFP.

   - Funciones esenciales, es decir, lo que ese cargo debe realizar (cargos y no personas), lo necesario para cumplir el propósito principal, redactarse en términos de VERBO + OBJETO + CONDICIÓN como en el propósito principal. A este ítem e importante resaltar que:

     - ✓ Cada cargo deberá tener como máximo 10 funciones
     - ✓ Los verbos deberán corresponder y ser coherentes con el cargo y el nivel jerárquico; a modo de ilustración, verbos como apoyar o asistir no deberán utilizarse para cargos del nivel directivo o asesor, pues son propios del nivel asistencial.
     - ✓ Las funciones, en lo posible, deben tener contempladas las establecidas en el Decreto 1785 de 2014 (art. 2 al 6), de acuerdo con el nivel del empleo que, aunque este decreto aplique para orden nacional, también pueden ajustarse al nivel territorial. No es una copia de tales funciones, sino tener en cuenta los verbos y las funciones y ajustarlas al manual como tal.

4. Establecimiento de los conocimientos básicos o esenciales para cada perfil, que son diferentes de los títulos universitarios; acá se hace alusión a las competencias funcionales propias para desempeñar las funciones del empleo (teorías, principios, normas, técnicas, conceptos, etc.).

5. Competencias Comportamentales. (comunes y por nivel jerárquico derivadas del Título 4 del Decreto 1083 de 2015 – Decreto 2539 de 2005).

6. Fijación de los Requisitos de formación académica y experiencia, en el desarrollo de este punto es esencial tener en cuenta el Decreto Ley 770 de 2005 y el Título 2 del Decreto 1083 de 2015, para los empleos públicos de los organismos y entidades del orden nacional, que establecen las funciones y requisitos generales y el Decreto Ley 785 de 2005 para el caso de organismos del orden territorial.

    - Núcleos Básicos del Conocimiento – NBC. Para los empleos que tengan como requisito el título o la aprobación de estudios en educación superior, se deben identificar, e incluir dentro de los respectivos manuales de funciones, los Núcleos Básicos del Conocimiento -NBC- que contengan las disciplinas académicas o profesiones, de acuerdo con la clasificación establecida en el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior –SNIES. Es decir cada institución deberá incluir uno o más núcleos básicos del conocimiento, teniendo en cuenta la naturaleza de las funciones del empleo o el área de desempeño (Decreto 2484 de 2014). Con respecto al requisito del título de posgrado no es necesario describir el programa académico correspondiente, y puede indicarse: "Título de posgrado en la modalidad de (especialización o maestría, según corresponda) en áreas relacionadas con las funciones del empleo".

    - Aplicación de equivalencias. Aplicar las equivalencias implica señalar una alternativa en la que se describe de manera diferente el requisito básico del empleo, esto es, reemplazar una condición del empleo por otra que está dada en las normas legales vigentes sobre la materia. Dichas equivalencias se determinarán entonces en el mismo acto administrativo que fija o actualiza el manual específico de funciones y de competencias laborales, o bien en acto administrativo separado, precisando en cada caso el empleo al cual se aplica la equivalencia. No es incluir todas las opciones de equivalencia que exista, sino más bien aquellas que, de acuerdo con las necesidades del servicio, reemplacen una exigencia de educación o de experiencia de la cual pueda carecer un candidato.

Se agrega, como guía, el siguiente formato de manual de funciones, a modo de homologar los que se diseñen para que cumplan las indicaciones del gobierno nacional.

I- IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEO	
Nivel:	
Denominación del Empleo:	
Código:	
Grado:	
Naturaleza del cargo:	
No. de cargos en planta de esta denominación:	
Dependencia:	Donde se ubique el cargo
Cargo del Jefe Inmediato:	Quien ejerza a supervisión directa
II. ÁREA FUNCIONAL O PROCESO:	
III- PROPÓSITO PRINCIPAL	
IV- DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES	
1. 2.	
V. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
VI- COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES	
Comunes	**Por Nivel Jerárquico**
VII- REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA	
Formación Académica	**Experiencia**
ALTERNATIVAS	
Formación Académica	**Experiencia**

COMPONENTE 3

Ahora bien, en cuanto al desarrollo metodológico del componente No 3, se piensa como un producto que necesariamente requiere de un proceso de investigación. Cualquier proceso de investigación, tiene como fundamento la identificación de una problemática que afecta un aspecto concreto de una unidad social. En el caso particular de la ESAP, la prestación del servicio de rediseño institucional a las entidades territoriales del país, viene presentando una serie de dificultades que afectan la calidad de los estudios técnicos. Esto ha tenido una serie de consecuencias técnicas,

administrativas y jurídicas tanto para la ESAP como para la entidad que se presta el servicio.

Por tal razón, se justifica la necesidad de darle una orientación clara a la prestación de este servicio, a través de una guía de buenas prácticas que contenga aspectos teóricos y técnicos sobre el rediseño institucional. Como bien se entiende, el producto final es una Guía que más allá de detallar los aspectos concretos del rediseño institucional, es una orientación práctica para las personas involucradas en el servicio de rediseño institucional en las entidades territoriales.

Por tanto, el carácter general de esta Guía será entregar una orientación práctica y didáctica, que sea comprensible y comprehensiva, sobre la base de los lineamientos técnicos y normativos del rediseño institucional, para mejorar la calidad de la prestación del servicio a las entidades territoriales del país.

Como se había mencionado, constituye entonces este producto un proceso de investigación que requiere realizarse en diferentes etapas, las cuales consecutivamente llevarán a la realización del producto. Las etapas que se plantean son las siguientes:

- Establecimiento del estado del arte y marco teórico
- Diseño de propuesta metodológica
- Diseño de instrumentos de recolección de información
- Recolección de información de fuentes secundarias
- Aplicación de instrumentos de recolección de información primaria
- Sistematización y análisis de información primaria y secundaria
- Desarrollo de contenidos parciales
- Preparación del producto final.

En este sentido, a continuación se detallas las actividades que corresponden a cada una de estas etapas:

Tabla 2. Etapas y actividades del proceso de realización de la Guía de buenas prácticas

Etapa	Actividades
Establecimiento del estado del arte y marco teórico	1. Preparar plan de trabajo del proceso de investigación 2. Consulta académica para la realización del estado del arte y marco teórico del rediseño institucional 3. Establecer del marco conceptual sobre el rediseño institucional: aspectos teóricos, normativos y técnicos
Diseño de propuesta metodológica	1. Diseñar propuesta metodológica: objeto de estudio, métodos de investigación, enfoque de trabajo, ruta de trabajo. 2. Planear la participación del equipo de trabajo en la ruta de trabajo del proceso investigativo 3. Determinar los actores clave para consultar en el proceso investigativo
Diseño de instrumentos de recolección de información	1. Preparar los instrumentos de recolección de información: instrumentos de tipo cualitativo y cuantitativo 2. Preparar la logística de recolección de información con los actores clave establecidos
Recolección de información de fuentes secundarias	1. Consulta documental de fuente secundaria 2. Organización y análisis de la información secundaria
Aplicación de instrumentos de recolección de información primaria	1. Trabajo de campo con actores clave 2. Consulta directa con actores clave
Sistematización y análisis de información primaria y secundaria	1. Preparar método de sistematización 2. Utilización de soporte software para sistematización 3. Aplicación y organización de información según método y enfoque 4. Establecimiento de resultados por variables y multivariables
Desarrollo de contenidos parciales	1. Desarrollo de contenidos según método y enfoque 2. Diagramación y diseño de orientación prácticas y didácticas
Preparación del producto final	1. Discusión sobre los resultados obtenidos 2. Planificación de contenidos según método 3. Desarrollo de documento final

6. DISTRIBUCIÓN DE TRABAJO

Puesto que los componentes 1 y 2 requieren trabajo de campo para la elaboración de los productos, a continuación se detalla la distribución del equipo de trabajo de Racionalizar con el fin de cubrir las actividades en ambos componentes.

Distribución Equipo en el Componente 1:

Esta distribución del equipo de trabajo se estableció principalmente a partir de 4 Roles: Coordinador General de los Estudios Técnicos, Experto en Estructuración Organizacional, Experto en Estudio de Cargas Laborales y Experto en Ajuste de Manual de Funciones. Por ello, en la siguiente tabla se describen estos roles y responsables para abordar la elaboración de los cuatro (4) estudios técnicos de rediseño institucional.

Tabla 3. Componente 1, Elaboración de Estudios Técnicos. Roles y Responsables según Entidad Objeto de Rediseño Institucional

ENTIDAD OBJETO	ROL A DESEMPEÑAR	RESPONSABLE
Alcaldía de San Agustín - Huila	Gerente del Proyecto	Pablo Ariel Olarte
	Experto en Estructuración Organizacional	Luis Jorge Riaño
	Experto Planta de Personal	Francisco Velandia
	Experta en Ajuste de Manual de Funciones	Piedad Chacón
ESE Centro de Salud de Corozal	Gerente del Proyecto	Pablo Ariel Olarte
	Experto en Estructuración Organizacional	Luis Jorge Riaño
	Experto Planta de Personal	Francisco Velandia
	Experto en Ajuste de Manual de Funciones	Piedad Chacón
Alcaldía de Guadalupe - Huila	Gerente del Proyecto	Pablo Ariel Olarte
	Experto en Estructuración Organizacional	Luis Jorge Riaño
	Experto Planta de Personal	Francisco Velandia
	Experto en Ajuste de Manual de Funciones	Piedad Chacón
ESE Hospital San Antonio de Timaná - Huila	Gerente del Proyecto	Pablo Ariel Olarte
	Experto en Estructuración Organizacional	Luis Jorge Riaño
	Experto Planta de Personal	Francisco Velandia
	Experto en Ajuste de Manual de Funciones	Piedad Chacón

Distribución del Equipo para el Componente 2:

En este componente se establece un único consultor responsable para ofrecer la asesoría, el acompañamiento y el apoyo a los equipos de las Direcciones Territoriales, como se indica a continuación en la siguiente tabla.

Tabla 4. Componente 2, Asesoría y Acompañamiento de Estudios. Distribución de Consultor por Sede Territorial

No	TERRITORIAL	Proyectos VIGENCIA 2019	RESPONSABLE
1	Antioquia - Chocó	5	Juan Carlos Beltrán
2	Atlántico - Cesar - Magdalena - La Guajira	10	Luis Jorge Riaño
3	Bolívar -Córdoba - Sucre - San Andrés	5	Jairo Rodríguez
4	Boyacá - Casanare	5	Juan Carlos Beltrán
5	Caldas	3	Juan Carlos Beltrán
6	Cauca	4	Luis Jorge Riaño
7	Cundinamarca	8	Jairo Molina
8	Huila - Caquetá - Putumayo	7	Alberto Bautista
9	Meta - Guaviare – Guainía – Vaupés – Vichada - Amazonas	7	Jairo Rodríguez
10	Nariño - Alto Putumayo	4	Alberto Bautista
11	Norte de Santander - Arauca	1	Jairo Molina
12	Risaralda - Quindío	4	Jairo Molina
13	Santander	2	Jairo Molina
14	Tolima	4	Jairo Rodríguez
15	Valle	4	Alberto Bautista
	TOTAL	**73**	

Distribución Equipo en el Componente 3:

Esta distribución del equipo de trabajo se estableció principalmente los siguientes Roles que se describen en roles y responsables para abordar la elaboración del componente 3.

Tabla 5. Componente 3, Guía de buenas prácticas para los procesos de la línea de intervención de rediseño en territorio

No	ROL	RESPONSABLE
1	Gerente del Proyecto	Pablo Ariel Olarte Casallas
2	Abogado	Martha Lucia Arango
3	Experto En Gestión de Calidad	Alejandro Lobo Sagre
4	Experto Función Publica	Jairo Elias Rincon Pachon
5	Experto Función Publica	Jairo Molina Lozano
6	Experto Planta de Personal	Francisco Alberto Bautista
7	Experto Planta de Personal	Luis Jorge Riaño Riaño
8	Experto Planta de Personal	Luis Francisco Velandia Olivar
9	Experto Manual de Funciones	Piedad Cecilia Chacon Castaño
10	Experto Manual de Funciones	Juan Carlos Beltran Jaramillo
11	Asesor Administrativo	Angela Liliana Pinzon

7. CRONOGRAMA

ANEXO 1

CONTRATO PROYECTO 562 DE 2019

CRONOGRAMA PROYECTO: ESAP - RACIONALIZAR, REDISEÑO INSTITUCIONAL

