METODOLOGÍA
PARA EL LEVANTAMIENTO DE CARGAS LABORALES Y EVALUACIÓN E IDENTIFICACIÓN DE LOS EMPLEOS TELETRABAJABLES DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL

Documento en construccion

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL
2024

CONTENIDO

1. **INTRODUCCIÓN** **5**

2. **OBJETIVO** **7**

3. **DEFINICIONES** **8**

4. **MARCO CONCEPTUAL** **14**

5. **MÉTODOS PARA IMPLEMENTAR** **16**

   5.1 Método de levantamiento de la información 16

   5.2 Método para identificar cargos teletrabajables 25

6. **IMPLEMENTACIÓN MÉTODOS** **32**

   6.1 Implementación método de levantamiento de cargas laborales 32

   6.2 Implementación método para identificar cargos teletrabajables 43

7. **INSTRUMENTOS** **60**

Documento en construccion

LISTA DE TABLAS

Tabla 2 Guía de Documentos, instrumentos y herramientas metodológicos 60

Documento en construccion

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Conceptos técnicos para la recolección de la información 17
Gráfico 2 Herramienta para el levantamiento de cargas 21
Gráfico 3 Instructivo de diligenciamiento herramienta levantamiento cargas 21
Gráfico 4 Instrumento para el Reporte Volumetrías 22
Gráfico 5 Instrumento para el Reporte Volumetrías P2 23
Gráfico 6 Instrumento para el Reporte Volumetrías P3 23
Gráfico 7 Herramientas para la evaluación del teletrabajo 24
Gráfico 8 Etapas metodología para el levantamiento de cargas laborales 32
Gráfico 9 Fases del levantamiento de información 36
Gráfico 10 Procesamiento y análisis de la información 39
Gráfico 11 Variables método de recolección de la información 41
Gráfico 12 Presentación de Resultados 42
Gráfico 13 Fases identificación y evaluación Teletrabajo 44
Gráfico 14 Ejemplo NT 46
Gráfico 15 Ejemplo DT 47
Gráfico 16 Ejemplo IP 49
Gráfico 17 Ejemplo CS 50
Gráfico 18 Ejemplo AO 51
Gráfico 19 Ejemplo IT 52
Gráfico 20 Ejemplo Evaluación del cargo 53
Gráfico 21 Ejemplo puntaje ponderado 58
Gráfico 22 Ejemplo evaluación final 58

Documento en construcción

1. INTRODUCCIÓN

El presente documento se constituye como una herramienta orientadora que tiene como objeto describir el diseño, aplicación y evaluación de metodologías y herramientas para el Ministerio de Educación Nacional, basada en el seguimiento organizacional por medio del levantamiento de cargas laborales, análisis de volumetrías y evaluación e identificación de empleos teletrabajables que permitan desarrollar estrategias y mecanismos de evaluación de la capacidad organizacional en la entidad.

El estudio de cargas de trabajo es una herramienta fundamental, que nos permite determinar las necesidades concretas del recurso humano, convirtiéndola en un instrumento para la gestión estratégica del área de talento humano en la toma de decisiones, identificación, ubicación y organización de la planta de personal para el desarrollo de las actividades diarias de una entidad, dependencia, área o proceso.

El objetivo principal es determinar la cantidad idónea de servidores públicos para el cumplimiento de las funciones de cada entidad e identificar los puestos que se requieren y/o los que no, para reducir brechas y cuellos de botella, disminuir sobrecargas de trabajo en caso de ser halladas y generar fortalecimiento en la gestión institucional. Así mismo se efectúa para valorar las necesidades de ajuste en la planta de personal y definir los perfiles requeridos en una dependencia, área o proceso,

Teniendo en cuenta que la carga de trabajo se define como la cuantificación del tiempo (horas) que dedican las personas para el desarrollo de las funciones asignadas a su cargo dentro de los procesos desarrollados por la entidad, el estudio de cargas laborales se compone de herramientas e instrumentos que nos permiten realizar una medición de forma óptima y subjetiva conforme a los lineamientos establecidos.

En las entidades estatales en Colombia, los estudios de cargas de trabajo se realizan basados en la metodología definida por el Departamento Administrativo de Función Pública - DAFP, por medio del documento “Guía de Rediseño Institucional Entidades

Documento en construcción

Públicas – Orden Nacional", la cual brinda los lineamientos, pasos y políticas para el desarrollo del estudio.

Para este estudio de cargas laborales, se incluye la evaluación e identificación de los empleos de teletrabajo con su respectiva metodología, la cual tiene como objetivo definir los cargos que son viables para esta modalidad.

Conforme con lo anterior, el presente documento contiene la metodología por etapas para el estudio de cargas de trabajo y evaluación e identificación de empleos teletrabajables, en el Ministerio de Educación Nacional, a partir del ciclo PHVA y basada en la "Guía de Rediseño Institucional Entidades Públicas – Orden Nacional del Departamento Administrativo de Función Pública - DAFP" dando así cumplimiento normativo a lo establecido en la Ley 909 de 2004 en su artículo 46, el cual refiere a las reformas de plantas de personal para entidades de orden nacional.

Documento en construcción

2. OBJETIVO

Este documento permite establecer los lineamientos para elaborar y presentar la propuesta metodológica del levantamiento de cargas laborales de manera censal de 743 empleos, con el respectivo proceder para el análisis de volumetrías y la evaluación e identificación de los empleos teletrabajables (228), presentando las bases teóricas y prácticas, así como las herramientas e instrumentos a implementar, incluidos los factores técnicos y procedimentales para el desarrollo de la metodología que permita al Ministerio de Educación Nacional realizar seguimiento periódico de la capacidad organizacional.

Documento en construcción

3. DEFINICIONES

- **Actividad:** es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. (DAFP Matriz Perfiles y Cargas de Trabajo).
- **Actividades No Teletrabajables:** son aquellas que requieren la presencia física del trabajador debido a la naturaleza de las tareas, como el manejo de equipos específicos, inspecciones, atención al público, y actividades que requieren supervisión constante y física. También incluyen el manejo de información altamente confidencial o sensible que no puede ser gestionada de manera segura fuera de un entorno controlado. (Definición DAFP, Concepto 101681 de 2023).
- **Actividades Teletrabajables:** son aquellas que se pueden realizar utilizando tecnologías de la información y la comunicación, sin necesidad de la presencia física del trabajador en un lugar específico. Estas actividades incluyen el uso de computadores, internet, software especializado, y otros medios digitales para el desempeño de tareas laborales. (Definición DAFP, Concepto 101681 de 2023).
- **Carga de trabajo:** la carga de trabajo es la cuantificación de las horas dedicadas por las personas en las actividades laborales, al interior de los procesos que se desarrollan en una entidad u organismo (DAFP, Guía de Rediseño Institucional Entidades Públicas – Orden Nacional).
- **Confidencialidad y Seguridad (CS):** evalúa si el manejo de información confidencial impide o dificulta el teletrabajo.
- **Denominación del empleo:** se refiere al nombre del cargo específico que debe realizar una determinada labor (DAFP Concepto 149331 de 2022).
- **Dependencia:** unidad funcional especializada de empleos para el cumplimiento de objetivos institucionales. El término Dependencia también se puede asimilar al de Área, Departamento o Dirección (DAFP Guía de diseño y rediseño institucional).
- **Dependencia Tecnológica (DT):** evalúa si el cargo depende de herramientas tecnológicas que permitan la conexión remota.

Documento en construcción

- **Dependencia Operativa (DO):** analiza si el cargo requiere supervisión constante o si puede ser realizado de manera autónoma.
- **Empleo:** conjunto de funciones, tareas y responsabilidades que se asignan a una persona y las competencias requeridas para llevarlas a cabo, con el propósito de satisfacer el cumplimiento de los planes de desarrollo y los fines del Estado (DAFP Concepto 56571 de 2020).
- **Frecuencia:** número promedio de veces que realiza la misma tarea en el mes. Registro del número de veces que en promedio se repite la tarea en el mes o en un determinado período de tiempo (DAFP).
- **Herramienta:** instrumento que sirve para realizar algo o conseguir un fin. (Real academia Española)
- **Interacción con el Público (IP):** determina la necesidad de interacción física con ciudadanos u otros empleados.
- **Infraestructura Disponible (ID):** evalúa la disponibilidad de infraestructura tecnológica en el hogar del empleado para realizar el teletrabajo.
- **Nivel del empleo:** corresponde a la jerarquía, naturaleza de sus funciones, sus responsabilidades y los requisitos exigidos para su desempeño.
- **Naturaleza de las Tareas (NT):** determina si las tareas del cargo pueden realizarse de forma remota sin afectar la calidad o eficiencia del trabajo.
- **Planta de personal:** es el conjunto de empleos requeridos para el cumplimiento de los objetivos y funciones asignadas a una institución, identificados y ordenados jerárquicamente, acorde con el sistema de nomenclatura y clasificación vigente y aplicable a la respectiva institución. (DAFP Concepto 095391 de 2023).
- **Procedimiento:** es la forma específica para llevar a cabo un proceso. (Norma ISO 9001).
- **Proceso:** es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados (Norma ISO 9001).

Producto: se define como resultado de proceso. (Norma ISO 9001).

Documento en construcción

4. MARCO CONCEPTUAL

4.1. Generalidades para el levantamiento de cargas laborales

El artículo 122 de la Constitución Política, dispone que “no habrá empleo público que no tenga funciones detalladas en ley o reglamento y para proveer los de carácter remunerado se requiere que estén contemplados en la respectiva planta y previstos sus emolumentos en el presupuesto correspondiente. Ningún servidor público entrará a ejercer su cargo sin prestar juramento de cumplir y defender la Constitución y desempeñar los deberes que le incumben”. En este sentido, las funciones asignadas a los servidores públicos para el cumplimiento normativo de la gestión de los organismos estatales, determina la asignación de funciones y estás hacen parte fundamental del levantamiento de cargas laborales.

Ley 489 de 1989 artículo 54, el levantamiento de cargas laborales está articulado con la estructura organizacional, para ello es necesario tener en cuenta las disposiciones normativas contempladas en esta ley, la cual determina que las estructuras de las entidades públicas se deben constituir de manera que no exista duplicidad de actividades y funciones, así mismo es un deber de las entidades garantizar la organización de las dependencias y el personal requerido para el desarrollo de la gestión de las entidades públicas, adicionalmente, esta ley indica las directrices para para crear, suprimir, fusionar o distribuir empleos que conlleven a responder a las necesidades de dar cumplimiento a los principios de eficiencia y racionalidad de la gestión pública, de la misma manera establece los principios y reglas generales para modificar, variar, transformar o renovar las organizaciones estatales de orden nacional estableciendo el deber de garantizar la debida armonía,

Documento en construcción

coherencia y articulación entre las actividades realizadas en cada dependencia de acuerdo a las competencias atribuidas por ley para cumplir con la misionalidad de las entidades.

Ley 909 de 2004, artículo 46, refiere a las reformas de planta de personal en entidades de orden nacional de la rama ejecutiva, donde se determina como requerimiento para la justificación de las modificaciones un estudio técnico que soporte las necesidades de modificaciones y ajustes en la planta de personal bajo las directrices del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) quien dispondrá de la metodología para la elaboración de la justificación o estudio técnico para soportar las reformas y esté organismo será el encargado de realizar la aprobación de dichos estudios técnicos.

Decreto 1227 de 2005, artículos 95, 96 y 97 modificado por el decreto 1746 de 2006, el cual establece el marco legal en el que expone que los estudios técnicos se deben realizar mínimo cada dos años, basados en el análisis de los procesos y procedimientos existentes en la entidad, el estudio y evaluación de los perfiles y cargas de trabajo de los empleos para dar cumplimiento de las funciones y el modelo de operación por procesos para la eficiente y eficaz prestación del servicio.

En la **Guía de diseño y rediseño DAFP, 2018** determina que el talento humano es el recurso fundamental para garantizar el cumplimiento de las funciones de las entidades y la entrega de los productos con oportunidad y calidad. Para ello es importante realizar el análisis de las capacidades organizacionales verificando las necesidades de personal en cuanto a perfiles y cantidad de empleos para validar si

Documento en construcción

la entidad cuenta o no con el equipo suficiente para el cumplimiento de los objetivos y misión institucional.

Para el **Departamento Administrativo de Función Pública (2015)**, el estudio de cargas laborales permite a las entidades validar la cantidad de servidores públicos que se requieren o que sobran para determinar la planta de personal. Para el estudio de cargas laborales, el Instructivo Matriz de Levantamiento de Cargas de Trabajo (DAFP 2015) define la carga de trabajo como la cuantificación sistemática de las horas dedicadas por los funcionarios para el desarrollo de las actividades laborales al interior de los procesos desarrollados por la entidad, por lo tanto, establece que en la ejecución del levantamiento de cargas laborales se identifican de manera simultánea los empleos que se requieren y los que no se requieren teniendo en cuenta los perfiles o la calidad de los empleos identificados como necesarios.

La **guía DAFP 2012**, indica que el estudio de cargas de trabajo bajo la metodología de estándares subjetivos comprende el conjunto de técnicas adaptables para la medición de los trabajos administrativos, intelectuales o de labores en oficina, determinando procedimientos desarrollados para la eficiente ejecución de las tareas enmarcadas en las funciones de las entidades, para ello se realiza un análisis de datos cualitativos con base en los procesos, procedimientos y actividades más los datos cuantitativos, que corresponden a los tiempos estándar de ejecución reportados por los usuarios expertos (servidores públicos) para la definición de los tiempos con sus respectivas frecuencias, dando como resultado la carga de trabajo

Documento en construcción

que corresponde a la cuantificación de las horas dedicadas por los servidores públicos en las actividades de los procedimientos ejecutados en la entidad.

4.2. Generalidades para la identificación de cargos teletrabajables

La Ley 1221 de 2008, el Teletrabajo se define como una forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación - TIC para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo. Esta ley ofrece directrices para implementar el teletrabajo en entidades públicas y privadas del país, orientadas hacia la adaptación de las condiciones laborales a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. También se refiere a aspectos normativos, tecnológicos, organizacionales y de recursos humanos para garantizar la implementación efectiva del teletrabajo.

El Departamento Administrativo de la Función Pública, en su concepto emitido bajo el radicado No. 20136000162221 del 24 de octubre de 2013, estableció que la implementación del teletrabajo en las entidades públicas no requiere una modificación exhaustiva de los manuales de funciones existentes. En lugar de ello, se propone un enfoque más ágil que consiste en identificar aquellas actividades que son susceptibles de ser realizadas bajo esta modalidad laboral. Esta interpretación favorece una transición más fluida hacia el teletrabajo, permitiendo a las entidades adaptar sus procesos sin la necesidad de reestructuraciones complejas. La flexibilidad en este aspecto es clave, ya que permite que las organizaciones públicas se adapten a las nuevas dinámicas laborales sin comprometer la continuidad de sus operaciones.

Además, este enfoque implica que las entidades deben realizar un análisis exhaustivo de las funciones desempeñadas por sus empleados, para determinar cuáles de ellas pueden ser trasladadas a un entorno de teletrabajo. Este ejercicio contribuye a optimizar la asignación de recursos humanos, también fomenta la innovación y la mejora continua en la gestión pública. Al identificar las tareas que pueden ejecutarse de manera remota, las entidades pueden implementar medidas que aseguren la productividad y el

Documento en construcción

cumplimiento de los objetivos institucionales, al tiempo que se brinda a los empleados una mayor flexibilidad y calidad de vida laboral. Así, la adopción del teletrabajo se convierte en una herramienta estratégica para la modernización de la administración pública, en consonancia con las tendencias globales hacia la digitalización y el uso eficiente de las tecnologías de la información.

El Decreto 1072 de 2015 -Único Reglamentario del Sector Trabajo-, regula en el Capítulo 5 del Título 1 de la Parte 2 del Libro 2 establece las condiciones laborales especiales del teletrabajo, regulando así las relaciones entre empleadores y teletrabajadores en los sectores público y privado. Esta regulación es esencial para fomentar un ambiente laboral que se adapte a las nuevas dinámicas del trabajo a distancia. El teletrabajador se define como aquella persona que, en el contexto de una relación laboral dependiente, utiliza las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para desempeñar su labor fuera del local del empleador. Esta modalidad puede manifestarse en diferentes formas, asimismo, permite establecer un marco claro y preciso sobre las funciones y derechos de los teletrabajadores, así como las responsabilidades de los empleadores en el diseño de políticas que garanticen condiciones laborales adecuadas.

Además, se contemplan aspectos relacionados con la flexibilidad en los horarios y en la modalidad de trabajo, siempre que se respete la jornada laboral establecida. El empleador deberá adoptar y publicar una política interna de teletrabajo que regule los términos, características y condiciones bajo las cuales se llevará a cabo esta modalidad, garantizando la igualdad de trato y la protección de los derechos laborales. Se reconoce la importancia de la reversibilidad del teletrabajo, permitiendo a los trabajadores solicitar el retorno a la modalidad presencial cuando lo consideren necesario. Este enfoque busca equilibrar las necesidades de los empleadores y el bienestar de los teletrabajadores, asegurando que se mantenga un entorno laboral saludable y productivo en el contexto del teletrabajo.

La Resolución 07083 del 10 de abril de 2017, modificada y aclarada a través de la **Resolución 04969 del 22 de marzo de 2018**, el Ministerio de Educación Nacional llevó a cabo la implementación del Proyecto Piloto de Teletrabajo. Este proyecto fue evaluado en varias fases, específicamente en los meses de septiembre y noviembre de 2018, así como

Documento en construcción

en marzo y abril de 2019. Las evaluaciones realizadas durante estas etapas permitieron determinar la pertinencia y viabilidad de la modalidad de teletrabajo suplementario dentro de la organización, destacando que esta forma de empleo se basa en la construcción de espacios de confianza y en el fomento de la autonomía de los empleados. El uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) se convierte en un pilar fundamental para facilitar esta modalidad, ya que permiten la comunicación efectiva y el cumplimiento de las tareas asignadas, asegurando la productividad y el compromiso de los teletrabajadores.

Como resultado de las evaluaciones, se reconoció la necesidad de expedir una resolución que delimite las condiciones especiales para la operación del teletrabajo en el Ministerio de Educación Nacional, en cumplimiento con lo dispuesto en el artículo 2.2.1.5.8 del Decreto 1072 de 2015. Este proceso de formalización implica un compromiso por parte del Ministerio para garantizar que la implementación del teletrabajo se realice de manera ordenada y acorde con la normativa vigente. De acuerdo con el numeral 9° del artículo 3° y el numeral 8° del artículo 8° del Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo, así como el artículo 3 de la Resolución 07651 de 2017, modificada por la Resolución 11967 de 2017, se publicó y socializó el proyecto de resolución entre el 14 y el 28 de mayo de 2019, permitiendo que la ciudadanía y los interesados hicieran observaciones. Este enfoque participativo garantiza la transparencia en la gestión pública y la inclusión de diferentes perspectivas en el diseño de políticas laborales.

La Resolución 008786 de 22 de agosto de 2019, emitida por el Ministerio de Educación Nacional (MEN) de Colombia, establece la implementación de la modalidad de teletrabajo suplementario dentro de la entidad. Este tipo de teletrabajo se refiere a la posibilidad de que los empleados realicen parte de sus funciones laborales desde fuera de las instalaciones del Ministerio, combinando el trabajo presencial con el remoto.

La resolución define el teletrabajo suplementario como una modalidad en la que los servidores públicos del MEN pueden realizar sus actividades laborales en jornadas específicas fuera de la oficina, mientras otras jornadas las ejecutan de manera presencial.

Documento en construcción

Este esquema mixto busca garantizar la continuidad del trabajo sin comprometer la productividad.

La Resolución 018444 de 30 septiembre de 2021 emitida por el Ministerio de Educación Nacional (MEN) de Colombia, establece directrices claras para la implementación del teletrabajo dentro de la entidad. Define el teletrabajo como una modalidad que permite a los servidores públicos llevar a cabo sus funciones de manera remota, combinando jornadas presenciales con virtuales. Este enfoque busca ofrecer mayor flexibilidad y adaptación a las nuevas dinámicas laborales, especialmente en el contexto de la transformación digital.

5. MÉTODOS PARA IMPLEMENTAR

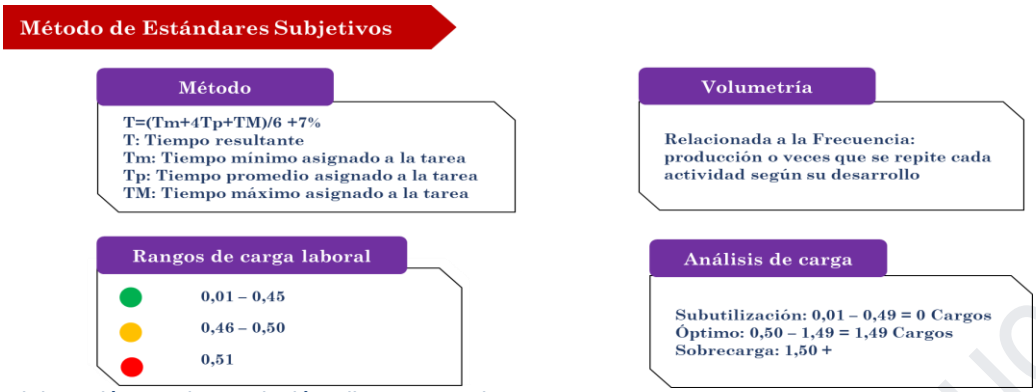
5.1. Método de levantamiento de la información

Siendo el Ministerio de Educación Nacional una entidad que ejerce trabajos de carácter intelectual y de tipo administrativo, para el levantamiento de cargas laborales, se opta por implementar el método de estándares subjetivos, el cual consiste en determinar el tiempo de una tarea con base en estimaciones de los tiempos realizados por personas que tienen un buen conocimiento de ellas, para calcular la carga de trabajo, la cual corresponde a la cuantificación de las horas dedicadas por los servidores públicos en las actividades enmarcadas en los procesos y procedimientos. El método estará basado en la “Guía de Rediseño Institucional Entidades Públicas – Orden Nacional del Departamento Administrativo de Función Pública DAFP” la cual es un instrumento que contiene los componentes para las necesidades de ajuste, reforma o mejora en las entidades públicas de orden nacional.

Conforme a la metodología de estándares subjetivos, la aplicación del método tendrá como base e insumo principal para la recolección de la información, los procesos y los 186 procedimientos enmarcados en el Sistema Integrado de Gestión de la entidad, donde se emplearán los conceptos técnicos presentados a continuación:

Documento en construcción

Gráfico 1. Conceptos técnicos para la recolección de la información



Elaboración propia Fundación Alberto Merani

a. Método: El método de estándares subjetivos consiste en establecer los tiempos de una tarea, donde se estima el tiempo dedicado por los servidores públicos que tienen buen conocimiento de estas y se fundamenta en la toma de un tiempo mínimo, un tiempo promedio y un tiempo máximo para la realización de cada actividad, dicho tiempo se calcula con la siguiente fórmula:

T = (Tm **+ 4 Tp+ TM) / 6**

Donde:

T = Tiempo resultante

Tm = Tiempo mínimo asignado al procedimiento

Tp = Tiempo promedio asignado al procedimiento

TM = Tiempo máximo asignado al procedimiento

En esta fórmula se le da más ponderación al tiempo promedio (4 veces) para que el tiempo disminuya el efecto de las distorsiones en los tiempos mínimos y máximos (extremos) y se divide el resultado (toda la suma) por 6, porque es el promedio de seis tiempos involucrados en la fórmula.

El tiempo que se mide, es el realmente invertido en la ejecución de las tareas del proceso y no el tiempo cronológico de duración de este de principio a fin. Al tiempo medido en las actividades, se le agrega un tiempo suplementario

Documento en construcción

por condiciones como fatiga, ruido, factores ambientales, pausas activas y otros. Para empleos administrativos o de oficina esto se estima en un 7%.

Para la identificación del tiempo total en horas hombre, se realiza la multiplicación de la cantidad de veces que se repite la actividad en el mes por el tiempo estándar asignado a la misma. De acuerdo con lo establecido para entidades del sector público el año tiene 365 días de los cuales se restan 52 domingos, 52 sábados, 18 días festivos, 15 días de vacaciones, dando 228 días realmente laborados al año, para un promedio de 19 días/mes. Así tenemos que: 19 días / mes x 8 horas / día = 152 horas al mes, de acuerdo al Decreto Ley 1042 de 1978 Artículo 33 y la Resolución 13139 de 2017 jornada laboral Ministerio de Educación Nacional.

b. Volumetrías: Se relaciona con las frecuencias y comprende la producción o veces que se repite cada actividad según su desarrollo, está relacionada a los productos, servicios y actividades que se desarrollan en el año. Se adquiere de las estadísticas y reportes que dispone la entidad o cada dependencia y se requiere para el análisis de las volumetrías.

c. Rangos de carga laboral: se determina para el levantamiento de cargas laborales, rangos para la medición de cada actividad, donde tendremos un rango optimo entre 0,01 a 0,45, un rango medio entre 0,46 a 0,50 y un rango no optimo mayor o igual al 0,51 se aplica con el fin de efectuar el respectivo control y normalización de los datos conforme a los lineamientos establecidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP.

d. Análisis de carga: para determinar cuáles cargos estan recargados de trabajo o subutilizados, en cuenta los parámetros establecidos por el DAFP en la guía de metodológica de modernización institucional en los organismos y entidades de la administración pública, se estima que para cada cargo:

Si el resultado se encuentra entre 0,01 – 0,49 = 0 Cargos ahí subutilización del empleo.

Documento en construcción

En caso de resultar entre 0,50 – 1,49 = 1,49 cargos es óptimo para un empleo.

Si se encuentra entre 1,50 o más se estima sobrecarga del empleo.

El procesamiento de la información tendrá como parámetros la consolidación de por dependencia, donde se procederá a verificar y normalizar los datos con desviaciones significativas por medio de los siguientes elementos:

a. **Cruce de información:** confrontar la información recolectada de las herramientas de levantamiento de cargas laborales con la información de tiempos registrada en los procedimientos del Sistema Integrado de Gestión de la entidad, la información de las volumetrías reportadas por los funcionarios versus la información reportada por los líderes de cada dependencia. Adicionalmente se realiza un cruce de información para las actividades y procedimientos que no cuentan con información para garantizar que todas las actividades cuenten con la carga respectiva.
b. **Comparativo de pares:** realizar el comparativo de los tiempos entre dependencias, áreas y/o actividades iguales o similares.
c. **Validación con los líderes:** realizar una revisión específica de las actividades y/o procedimientos de los tiempos fuera del rango reportados por los servidores públicos.
d. **Normalización de datos:** Para normalizar los datos, se evalúa la columna de “Tiempo por Cada Actividad en Horas” de la Herramienta para el levantamiento de Cargas de la siguiente forma:

Tiempo Normalizado = (Tiempo – Tiempo min)/(Tiempo Max – Tiempo min)

Dónde:

- Tiempo: es el tiempo actual de la casilla a evaluar.
- Tiempo mínimo: es el menor tiempo registrado en el conjunto de datos de la columna.

Documento en construcción

- Tiempo Máximo es el mayor tiempo registrado en el conjunto de datos de la columna.

Los Tiempos Normalizados que estén entre 0 y 0,5 son los que requieren menos tiempo para su ejecución y están dentro de las condiciones normales.

Los Tiempos Normalizados que estén entre 0,51 y 1 son los que requieren mayor tiempo para su ejecución y requieren ser comparados con los tiempos normalizados de la misma actividad en otro cargo igual al evaluado en la misma dependencia, o al de otra dependencia que tenga el mismo empleo actual. Si no se puede corregir el tiempo con lo anteriormente establecido, se validan estos tiempos con el jefe inmediato.

Al normalizar y comparar tiempos entre cargos de la misma dependencia y pares de otras dependencias, se pueden identificar ineficiencias en el desarrollo de las actividades.

Como parte del método del levantamiento de la información, se utilizarán las siguientes herramientas e instrumentos:

- "Herramienta para el levantamiento de cargas"[1], se adaptó el instrumento de cargas de trabajo establecido por el Departamento Administrativo de Función Pública DAFP a las características específicas del Ministerio de Educación Nacional, está herramienta contiene la base de datos de la planta recibida por la entidad, así como los procesos y procedimientos del Sistema Integrado de Gestión para facilitar la gestión y registro de la información al funcionario. Este recurso permitirá al servidor público de la entidad registrar las actividades generadoras de carga con sus respectivos tiempos, donde se podrá obtener como resultado los empleos requeridos en la entidad.

[1] Anexo Herramienta para el levantamiento de cargas.

Documento en construcción

Gráfico 2. Herramienta para el levantamiento de cargas



MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL
SUBDIRECCIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Educación

CÉDULA:
NOMBRE:
DEPENDENCIA:
GRUPO DE TRABAJO:
EMPLEO ACTUAL:
ROL DEL EMPLEO:

OBSERVACIONES:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
PROCESO	PROCEDIMIENTO	ACTIVIDAD	ACTIVIDAD DOCUMENTADA	PRODUCTO	NÚMERO DE VECES QUE REALIZA LA ACTIVDAD AL	FUENTE DEL NÚMERO DE VECES QUE REALIZA LA ACTIVIDAD	TIEMPO MÍNIMO (minutos)	TIEMPO USUAL (minutos)	TIEMPO MÁXIMO (minutos)	OBSERVACIONES	PUNTO DE CONTROL

Elaboración propia Fundación Alberto Merani

- "Instructivo de diligenciamiento herramienta levantamiento cargas"[2]: este recurso describe lineamientos orientadores dirigidos al servidor público para ser tenidos en cuenta en el diligenciamiento de la "Herramienta para el levantamiento de cargas"

Gráfico 3. Instructivo de diligenciamiento herramienta levantamiento cargas



Elaboración propia Fundación Alberto Merani

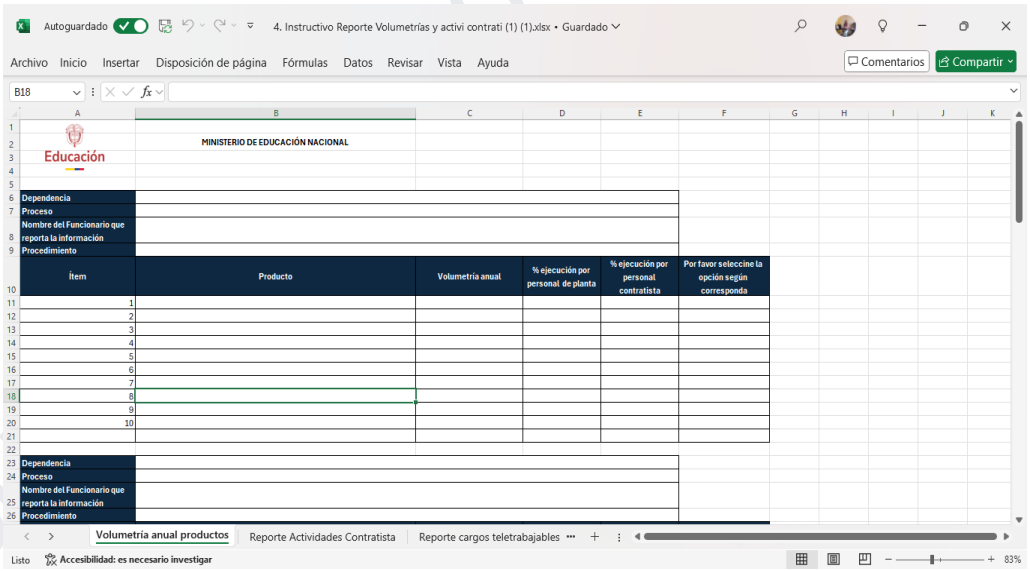
- Material para realizar socializaciones, estos documentos serán elaborados en extensión power point y serán empleadas para las socializaciones.
- "Propuesta cronograma de socialización y acompañamiento"[3]: la estructura general de este documento será elaborada por la Fundación

[2] Anexo Instructivo de diligenciamiento herramienta levantamiento cargas.
[3] Anexo Propuesta cronograma de socialización y acompañamiento.

Alberto Merani y será diligenciado durante la etapa 1 con base en el análisis de la información.

- Material de comunicaciones internas, a través de una presentación power point la Fundación Alberto Merani, propondrá algunas recomendaciones generales para tener en cuenta en el diseño de la estrategia de comunicación a implementar por parte del Ministerio de Educación Nacional.
- "Instrumento para el Reporte Volumetrías" [4]: se requiere para solicitar a los líderes de las dependencias, las volumetrías de los productos generados para realizar el respectivo análisis de las cargas de trabajo, actividades a cargo del personal contratista e identificación de los empleos teletrabajables.

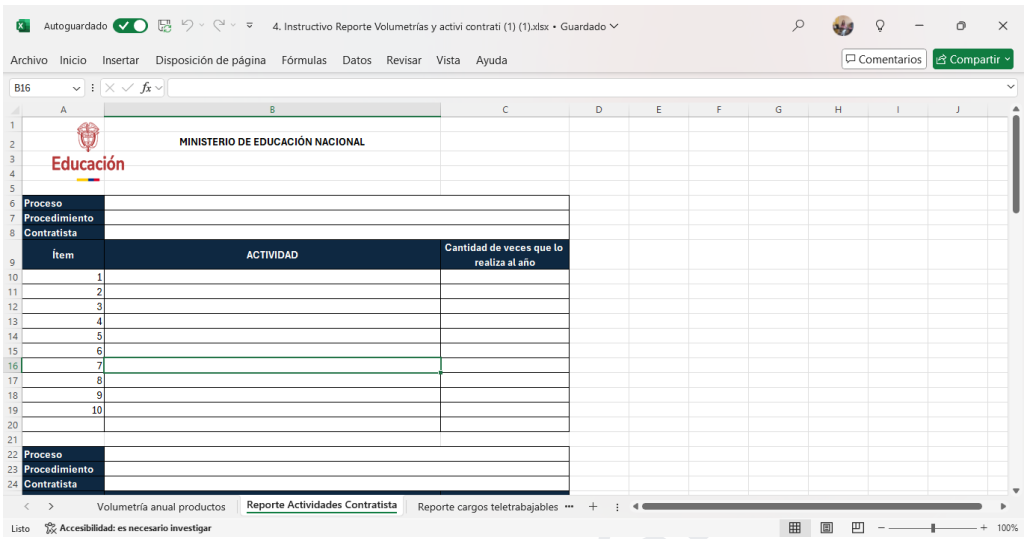
Gráfico 4. Instrumento para el Reporte Volumetrías



Elaboración propia Fundación Alberto Merani

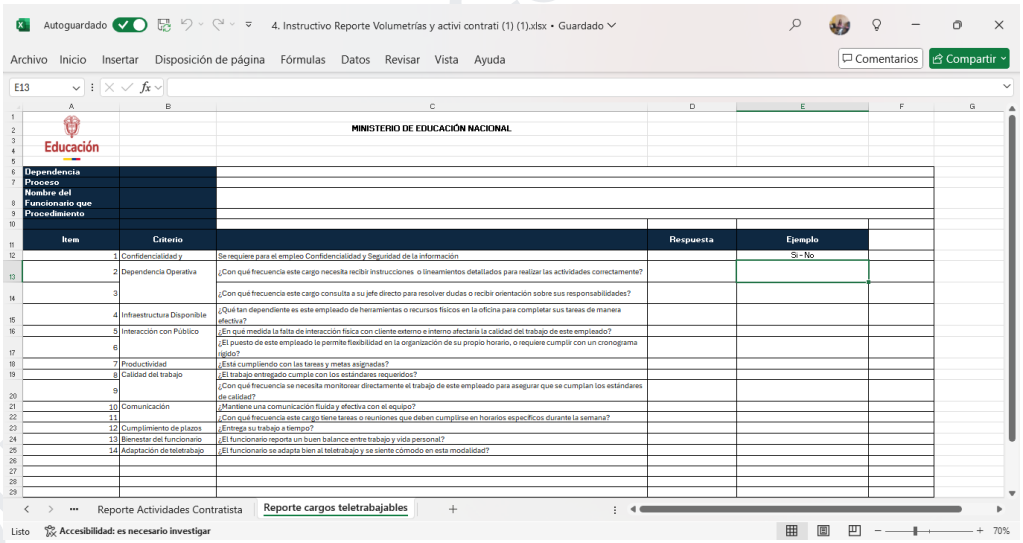
[4] Anexo Instrumento para el Reporte Volumetrías.

Gráfico 5. Instrumento para el Reporte Volumetrías P2



Elaboración propia Fundación Alberto Merani

Gráfico 6. Instrumento para el Reporte Volumetrías P3



Elaboración propia Fundación Alberto Merani

- Herramientas para la evaluación del teletrabajo, se requiere para identificar y evaluar los empleos teletrabajables, es diligenciado por el equipo de cargas laborales en conjunto con los líderes de las dependencias.

Gráfico 7. Herramientas para la evaluación del teletrabajo



MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL

SUBDIRECCIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

EVALUACIÓN DE CARGO

Cargo	Naturaleza de las Tareas (NT)	Dependencia Tecnológica (DT)	Interacción con el Público (IP)	Confidencialidad y Seguridad (CS)	Autonomía Operativa (AO)	Infraestructura Disponible (ID)	Puntuación Total (T)	Clasificación
	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!

Elaboración propia Fundación Alberto Merani

Para el levantamiento de cargas laborales se dispondrá de sesiones de socialización y capacitación para las 38 dependencias, cuya finalidad será presentar el equipo de trabajo, metodología y explicación de la “Herramienta para el levantamiento de cargas”, en este espacio el funcionario diligencia la información requerida, así mismo se resolverán dudas e inquietudes. Dicha herramienta será diligenciada por los servidores públicos sin incluir los cargos directivos, puesto que la recolección de la información no es aplicable a los cargos de estos niveles, ya que estos son establecidos por estructura y no son objeto de estudio de cargas laborales. Para los funcionarios que no participen o no logren diligenciar la herramienta, se dispondrá de personal por parte de la Fundación Alberto Merani para acompañar y colaborar con las instrucciones para el diligenciamiento según la disponibilidad del funcionario y programación previa para las sesiones.

Durante el levantamiento de cargas de acuerdo con el cronograma establecido, se realizará seguimiento y control permanente por parte del equipo de la Fundación Alberto Merani, sobre el diligenciamiento y envío de las “Herramienta para el levantamiento de cargas” por parte de los servidores públicos, donde se realizará la verificación con la Planta de personal suministrada por la entidad y se notificará por medio de la Subdirección de Desarrollo Organizacional a los líderes, sobre el avance de su dependencia de manera semanal.

Documento en construcción

5.2. Método para identificar cargos teletrabajables

Este diseño metodológico tiene como objetivo describir los lineamientos que se tendrán en cuenta, para identificar y evaluar los empleos susceptibles de ser clasificados como teletrabajables, y de esta manera garantizar que, a través del análisis detallado de los empleos, esta modalidad de trabajo no comprometa la calidad y eficiencia del servicio del Ministerio de Educación Nacional ni los resultados esperados de los servidores públicos. Para ello se establece lo siguiente:

5.2.1. Aplicación

El estudio se enfocará en la evaluación de 228 empleos del Ministerio de Educación Nacional, que ya están siendo desempeñados en la modalidad de teletrabajo. Estos cargos han sido seleccionados a través de un análisis exhaustivo de las funciones desempeñadas, garantizando que su implementación en esta modalidad no comprometa la eficiencia institucional ni genere sobrecostos. La elección de estos 228 empleos se fundamenta en directrices normativas vigentes y en el compromiso del Ministerio con la modernización y la adaptación a las nuevas dinámicas laborales, asegurando que se priorice la eficacia y la sostenibilidad de las operaciones.

El proceso de identificación de estos empleos teletrabajables considera la naturaleza de las tareas específicas realizadas, las tecnologías empleadas y las posibles barreras que puedan surgir, como la necesidad de interacción directa con el público o el manejo de información sensible. Este enfoque integral asegura que los cargos seleccionados sean viables tanto operativa como tecnológicamente, facilitando una transición fluida hacia la modalidad de teletrabajo. Así, se optimizan los recursos y se promueve un ambiente laboral más flexible, adaptado a las nuevas dinámicas del trabajo.

6. Premisas generales

Las condiciones mínimas que deben cumplirse para que un servidor del MEN pueda acceder a la modalidad de teletrabajo:

Documento en construcción

- Vinculación Activa y Antigüedad: El servidor interesado debe ser funcionario de la planta de personal del MEN en servicio activo y estar vinculado por un término no inferior a dos años anteriores.
- Evaluación del Desempeño: El candidato debe haber obtenido en la última evaluación del desempeño laboral un nivel clasificado como sobresaliente o satisfactorio. Esta evaluación se refiere a la realizada en la vigencia inmediatamente anterior y debe encontrarse en firme.
- Empleo Teletrabajable: El servidor debe desempeñar un empleo que sea susceptible de teletrabajo, lo que implica que sus funciones sean adecuadas para llevarse a cabo de manera remota.
- Sanciones Vigentes: No debe tener sanciones disciplinarias, fiscales o penales vigentes.
- Elementos Mínimos: El servidor debe contar con los elementos mínimos necesarios para facilitar el teletrabajo, asegurando que esté en condiciones adecuadas para desempeñar sus funciones en esta modalidad.
- Cumplir con derechos y deberes del teletrabajador

7. **Criterios de evaluación definidos:**

De acuerdo con la Resolución 018444 del Ministerio de Educación Nacional (MEN, 2021), no se consideran empleos teletrabajables aquellos que presenten alguna de las siguientes características:

- Empleos del Nivel Directivo o jefe de Oficina Asesora.
- Coordinadores de Grupos Internos de Trabajo.
- Empleos que tengan designado atención a usuarios internos y/o externos.
- Los empleos de secretario ejecutivo y conductores.
- Los empleos que tengan a su cargo la distribución y asignación de correspondencia.

8. **Características para determinar la teletrabajabilidad de un empleo**:

Al evaluar la posibilidad de implementar el teletrabajo en un determinado empleo, es fundamental considerar características que afectan su viabilidad. Estos factores permiten

Documento en construcción

identificar si un cargo puede ser desempeñado de manera eficiente fuera del entorno tradicional de la oficina, garantizando tanto el cumplimiento de las tareas como la seguridad de la información. Las principales características que deben ser evaluadas para determinar la teletrabajabilidad de un empleo, son:

- Naturaleza de las Tareas (NT): Determina si las tareas del cargo pueden realizarse de forma remota.
- Dependencia Tecnológica (DT): Evalúa si el cargo depende de herramientas tecnológicas que permitan la conexión remota.
- Interacción con el Público (IP): Determina la necesidad de interacción física con ciudadanos u otros empleados.
- Confidencialidad y Seguridad (CS): Evalúa si el manejo de información confidencial impide o dificulta el teletrabajo.
- Dependencia Operativa (DO): Analiza si el cargo requiere supervisión constante o si puede ser realizado de manera autónoma.
- Infraestructura Disponible (ID): Evalúa la disponibilidad de infraestructura tecnológica en el hogar del empleado para realizar el teletrabajo.

9. Sistema de puntuación:

La Fundación Alberto Merani propone un sistema de puntuación para evaluar la teletrabajabilidad de los cargos, utilizando una fórmula ponderada que integre los criterios mencionados. Los valores porcentuales asignados a cada elemento reflejan la relevancia de cada uno de estos factores en la implementación del teletrabajo, siguiendo las teorías de diseño organizacional y trabajo remoto.

Naturaleza de las Tareas (NT) – 25%

Este elemento tiene el peso (25%) porque es el factor primordial para determinar si un cargo puede desempeñarse teletrabajable. Las tareas asociadas a cada empleo determinan si pueden ejecutarse sin necesidad de presencia física en la oficina. Cargos cuya naturaleza implique el uso de tecnologías de la información o actividades intelectuales y administrativas son más susceptibles de ser teletrabajables.

Documento en construcción

Por otro lado, el modelo de características de trabajo (Hackman y Oldham, 1976) destaca que las características del trabajo, incluidas la variedad de habilidades, identidad y significancia de las tareas, impactan directamente en la forma en que las actividades pueden estructurarse. Las tareas que no requieren supervisión física o que pueden realizarse mediante herramientas TIC´s son más adaptables al teletrabajo. De acuerdo con Fried y Ferris (1987), las tareas basadas en el procesamiento de información, gestión de proyectos y actividades administrativas son más adecuadas para el teletrabajo, ya que dependen menos de la interacción física. Las **teorías del diseño organizacional** sugieren que las tareas que pueden fragmentarse en unidades digitales son las más susceptibles de ser realizadas de manera remota.

Dependencia Tecnológica (DT) – 20%

El peso del 20% se asigna a la dependencia tecnológica, ya que la capacidad para realizar trabajo remoto depende en gran medida de las herramientas tecnológicas que permitan la conexión remota. Este elemento evalúa si el cargo tiene acceso a las tecnologías necesarias para operar fuera del entorno físico de la oficina. Si un cargo depende completamente de herramientas o software disponibles solo dentro de la infraestructura del MEN, entonces su capacidad para teletrabajar se ve restringida.

La tecnología es la base que permite la ejecución remota de las tareas. Aunque esencial, no todas las actividades requieren altos niveles de soporte tecnológico, por lo que se le asigna una ponderación significativa pero menor que la de la naturaleza de las tareas.

Las Tecnologías colaborativas en el teletrabajo basado en el conocimiento (Bélanger y Allport, 2008) señala que la tecnología es un habilitador fundamental para el trabajo remoto, ya que facilita la coordinación, comunicación y acceso a recursos compartidos. Se concluyen que el éxito del trabajo a distancia depende en gran medida de la infraestructura tecnológica disponible. Asimismo, el modelo de aprendizaje organizacional (Stable, 2016) enfatiza que la implementación de tecnologías efectivas en las organizaciones transforma la manera en que se realizan las tareas, permitiendo que el trabajo no esté restringido a un espacio físico, se valora la capacidad de aprendizaje organizacional de tal manera que contribuya al mejor desempeño de la organización. En el contexto del teletrabajo, contar

Documento en construcción

con herramientas adecuadas como software colaborativo, conectividad segura y acceso remoto es esencial para la ejecución eficiente de las tareas desde cualquier lugar.

Interacción con el Público (IP) – 25%

La necesidad de interactuar con ciudadanos u otros funcionarios de manera presencial es una limitante crucial en la viabilidad del teletrabajo, lo que justifica su peso del 25%. Empleos que requieran contacto físico constante con usuarios, ya sea para atención o inspección, no pueden ejecutarse de manera remota. Este es un aspecto fundamental en el contexto de los servicios públicos y educativos, como en el MEN, donde algunos roles pueden requerir contacto directo usuarios internos y/o externos.

La Teoría de la Comunicación Organizacional (Mintzberg, 1979) sugiere que los roles que requieren interacción frecuente con el público, como atención al cliente o trabajo en equipo constante, son menos adaptables al teletrabajo. En la organización tradicional, muchas de las actividades relacionadas con la interacción pública dependen de la proximidad física, lo que limita las posibilidades de ejecutarlas remotamente. Por otro lado, Giddens (1984), en su teoría de la estructuración, señala que el teletrabajo puede reducir la presencia social en roles que requieren interacción cara a cara. Esto hace que los puestos con alta interacción con el público requieran una adaptación significativa para ser viables en entornos remotos, especialmente cuando el contacto físico es crucial para la entrega de servicios o productos.

Confidencialidad y Seguridad (CS) – 10%

El manejo de información confidencial o sensible recibe una ponderación del 10%, ya que en cargos donde esta sea crítica, el teletrabajo puede ser inviable. Sin embargo, no todos los cargos requieren este nivel de seguridad, por lo que se le asigna un peso moderado. En el contexto del MEN, los cargos relacionados con la gestión de datos sensibles.

La Protección de la Información (Siponen y Willison, 2009) sostiene que la seguridad de la información es un aspecto crítico en entornos de trabajo remoto. Los cargos que manejan información altamente confidencial, como datos personales sensibles o

Documento en construcción

documentos estratégicos, requieren entornos controlados para garantizar la seguridad de los datos. Además, Von Solms y Von Solms (2004), en su estudio sobre la seguridad de la información, argumentan que las organizaciones deben adoptar estrictas medidas para proteger la confidencialidad cuando los empleados trabajan a distancia. Los entornos laborales con altos requisitos de seguridad son más difíciles de adaptar al teletrabajo, debido a los riesgos potenciales relacionados con el acceso no autorizado o la pérdida de información confidencial.

Dependencia Operativa (AO) – 10%

Este factor recibe un 10% de ponderación porque evalúa la capacidad del empleado para trabajar bajo lineamientos claros y seguimiento, o sin necesidad de monitoreo constante. Los cargos que requieren menor dependencia operativa y permiten mayor flexibilidad en la ejecución de sus tareas son más adecuados para el teletrabajo. Sin embargo, la dependencia no es el único criterio relevante; su impacto es limitado en comparación con otros factores.

Aunque un cargo con menor necesidad de seguimiento es más fácil de gestionar a distancia, muchos cargos que requieren seguimiento más frecuente también pueden adaptarse al teletrabajo. Según la teoría de la Autodeterminación (Deci y Ryan, 1985), los empleados que reciben una menor carga de supervisión tienden a estar más motivados y a gestionar mejor su tiempo, lo que los hace más aptos para el trabajo remoto. La capacidad de los empleados para seguir lineamientos y cumplir con las tareas asignadas sin un monitoreo constante es clave para que el teletrabajo sea eficaz. Los roles que requieren menor intervención también suelen ser menos estresantes, lo que facilita una mayor flexibilidad en la gestión de las tareas, haciendo que el trabajo remoto sea más eficiente y productivo.

Infraestructura Disponible (ID) – 10%

El 10% asignado a la infraestructura tecnológica en el hogar del empleado evalúa si el trabajador cuenta con las herramientas necesarias para realizar teletrabajo (computador, conexión a internet, entorno de trabajo adecuado). Aunque es un factor importante, la

Documento en construcción

mayoría de estos requerimientos pueden ser ajustados o mejorados sin grandes inconvenientes, por lo que su ponderación es baja.

La Teoría de los Recursos y Capacidades (Barney, 1991) subraya la importancia de contar con los recursos adecuados para la ejecución de tareas, lo que incluye la infraestructura tecnológica necesaria para el teletrabajo. La conectividad a internet, los dispositivos tecnológicos y el entorno de trabajo en casa son fundamentales para que el teletrabajo sea viable y eficiente. La infraestructura tecnológica del hogar influye directamente en la productividad de los trabajadores remotos. Una infraestructura adecuada reduce las barreras para la adopción del teletrabajo y asegura la continuidad de las tareas sin interrupciones tecnológicas.

Formula General para definir la Teletrabajabilidad del cargo:

$$T=(0.25\times NT) + (0.20\times DT) + (0.25\times IP) + (0.10\times CS) + (0.10\times AO) + (0.10\times ID)$$

Donde:

- **T:** Teletrabajabilidad del cargo.
- **NT:** Naturaleza de las Tareas.
- **DT:** Dependencia Tecnológica.
- **IP:** Interacción con el Público.
- **CS:** Confidencialidad y Seguridad.
- **AO:** Autonomía Operativa.
- **ID:** Infraestructura Disponible.

Finalmente, la implementación del teletrabajo en diferentes empleos requiere una evaluación cuidadosa de diversos criterios que determinan su viabilidad. Para facilitar este proceso, cada uno de los factores identificados será calificado en una escala del 1 al 5; esta puntuación permitirá clasificar los empleos de acuerdo con su adecuación para el teletrabajo, también ofrecerá una interpretación clara de los resultados obtenidos. A continuación, se presentan los criterios a evaluar y la interpretación de las puntuaciones,

Documento en construcción

que servirán como guía para tomar decisiones informadas sobre la modalidad de trabajo más adecuada:

Interpretación de la Puntuación:

- 4.5 - 5.0: Muy apto para teletrabajo.
- 3.5 - 4.4: Apto para teletrabajo con algunas restricciones.
- 3,1 - 3.4: Parcialmente apto para teletrabajo (requiere ajustes significativos).
- 0 - 3: No apto para teletrabajo.

Falta soportar los resultados

De 4,5 a 5: Muy apto para teletrabajo 3 dias- a través de un soporte metodológico

De 3,5 a 4,4: Apto para teletrabajo con restricciones 2 dia

De 2,5 a 3,4: Parcialmente apto para teletrabajo 1 dia

De 0 a 2,4: No apto para teletrabajo

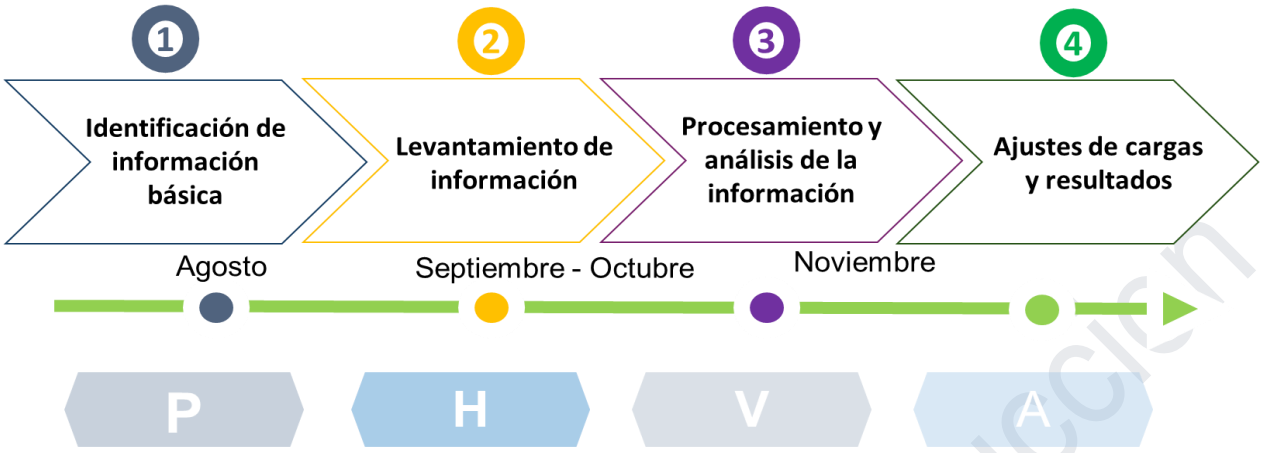
6. IMPLEMENTACIÓN MÉTODOS

6.1. Implementación método levantamiento de cargas laborales

La implementación de la metodología para el estudio de cargas laborales conforme a la “Guía de Rediseño Institucional Entidades Públicas – Orden Nacional” del Departamento Administrativo de Función Pública - DAFP y a partir del ciclo PHVA se determina en cuatro (4) etapas:

Gráfico 8. Etapas metodología para el levantamiento de cargas laborales

Documento en construccion



Elaboración propia Fundación Alberto Merani

i. Etapa de identificación de información básica

Para la identificación de información básica se han definido dos (2) frentes, el primero consiste en la "solicitud de información al Ministerio de Educación Nacional" en adelante identificado como MEN y el segundo corresponde al "alistamiento", los cuales se describen a continuación:

a. **Frente 1:** La solicitud de información al MEN tiene como objetivo realizar la identificación y análisis de la funcionalidad de las dependencias. Por consiguiente, se solicitará al MEN lo siguiente:

- Normatividad sobre las funciones de las dependencias: esta permite conocer datos clave de cada dependencia y la formalización de esta al interior de la entidad.
- Estructura organizacional del MEN: esta información permite conocer el nivel de jerarquía con la que cuenta la entidad y la formalización de esta al interior de la entidad.
- Procesos y procedimientos vigentes: esta información se solicita puesto que son los documentos del Sistema de Integrado de Gestión, insumo principal para para realizar la precarga de la información en la "herramienta para el

Documento en construcción

levantamiento de cargas" donde se realizará el registro de los tiempos de cada una de las actividades desarrolladas por los servidores públicos.

- Planta de personal vigente: esta información se solicita con el fin de validar la distribución, cantidad, ubicación, organización, desarrollo, análisis de la información basada en la denominación y nivel del empleo, dependencias, cantidad de personal, vacantes, adicionalmente, el seguimiento y control en la recolección de la información de los servidores públicos.
- Listado líderes de cada dependencia: este listado se requiere para controlar el diligenciamiento del instrumento "Diagnóstico organizacional para levantamiento de cargas laborales". Para el caso del MEN, la solicitud del diligenciamiento de este instrumento se canalizará a través de la Subdirección de Desarrollo Organizacional.
- Volumetrías de los productos de la entidad, preferiblemente no mayor a dos vigencias anteriores por medio del "Instrumento para el Reporte Volumetrías", el cual será solicitado a través de la Subdirección de Desarrollo Organizacional.
- Listado de software empleados por los servidores públicos: Se requiere para determinar si las herramientas tecnológicas permiten conexión remota. Sensibilización levantamiento de cargas laborales

b. Frente 2: El alistamiento para el levantamiento de cargas laborales, tiene como objetivo realizar el precargue de la información suministrada por el MEN en la "herramienta para el levantamiento de cargas", los datos que ingresará el equipo de la Fundación Alberto Merani corresponde a: procesos, procedimientos y actividades conforme a la documentación del Sistema Integrado de Gestión, aplicables a cada una de las 38 dependencias, lo que permitirá personalizar la herramienta y de esta manera facilitar a los servidores públicos encontrar únicamente la información que le compete a su área de trabajo. Esta herramienta contará con espacio que permitirá a los servidores públicos seleccionar información de otros procesos cuando así se requiera.

Documento en construcción

Como resultado de estos dos (2) frentes, el equipo de la Fundación Alberto Merani diligenciará la propuesta de "cronograma de socialización y acompañamiento en el levantamiento de la información", teniendo en cuenta las consideraciones previamente comunicadas por el MEN, el tamaño de la entidad y de los procesos, este documento contendrá las fechas propuestas para la socialización y acompañamiento a la totalidad de las dependencias. Este documento será remitido a la Subdirección de Desarrollo Organizacional para la revisión, aprobación y agendamiento de espacios de socialización.

La Fundación Alberto Merani propone como parte de la metodología gestionar comunicaciones internas dirigidas a los servidores públicos del MEN, que será socializado a lo largo del desarrollo del proyecto (antes y durante la ejecución del proyecto) y de acuerdo con los mensajes a transmitir, este recurso permitirá al MEN socializar a todos los servidores públicos las etapas que tendrá el desarrollo del levantamiento de cargas y la importancia de participar en dicho proceso, de igual manera, incentivar de forma persuasiva y dinámica el diligenciamiento y validación de la información requerida y de esta manera alcanzar el cumplimiento del cronograma de trabajo propuesto.

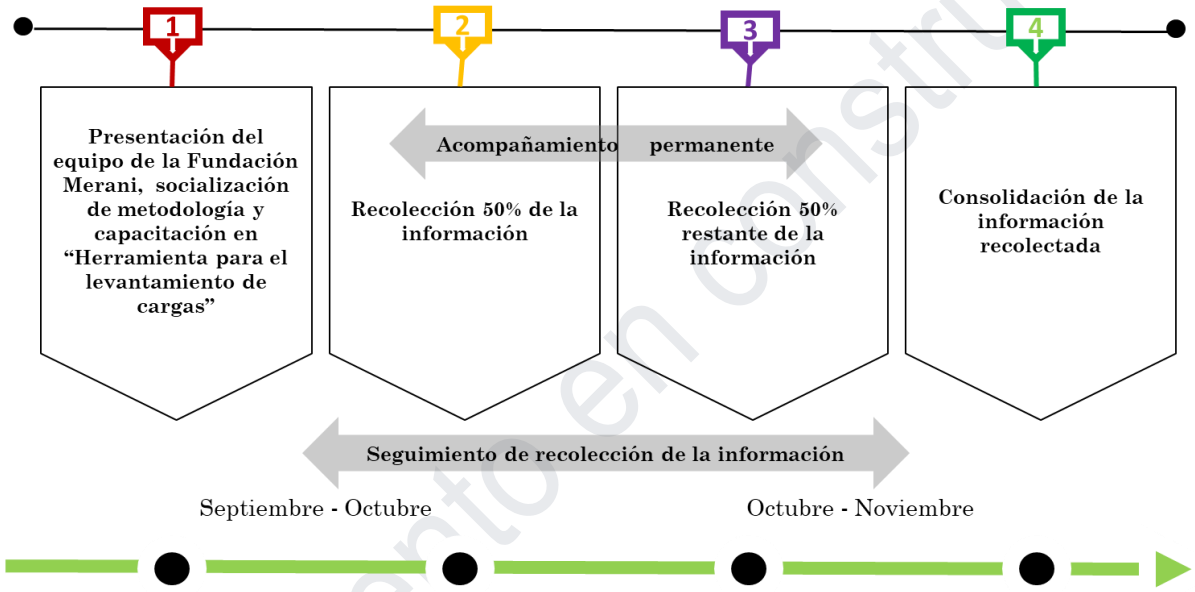
Finalmente, y una vez consolidada la "Herramienta para el levantamiento de cargas", el "Diagnóstico organizacional para el levantamiento de cargas", el "Cronograma de socialización y acompañamiento en el levantamiento de la información" y la propuesta gráfica y mensajes para la socialización interna del frente, se coordinará con el equipo de la Subdirección de Desarrollo Organizacional del MEN un espacio de reunión en el cual se revisen los componentes propuestos asociados con las herramientas, instrumentos y propuesta de comunicación, con el objetivo de que éstas sean validadas y ajustadas de acuerdo con las consideraciones de dicha instancia y realidades de la entidad, si hay lugar a ello. En dicho espacio se presentará a través de un documento power point, la metodología descrita en este documento.

ii. Etapa de levantamiento de la información

Documento en construcción

Una vez brindada la aprobación por parte del MEN con relación a la metodología para el levantamiento de cargas laborales y evaluación e identificación de empleos teletrabajables, herramientas, instrumentos y el cronograma de socialización y acompañamiento en el levantamiento de la información, el equipo de la Fundación Alberto Merani procederá a realizar los ajustes identificados, efectuar la parametrización de los recursos, elaboración de material de socialización (power point e instructivos de diligenciamiento) y posteriormente se abordarán las fases que se describen a continuación:

Gráfico 9. Fases del levantamiento de información



Elaboración propia Fundación Alberto Merani

a. **Fase 1.** Socialización de metodología, presentación del equipo y capacitación en "Herramienta para el levantamiento de cargas" y empleos teletrabajables: en esta fase, con ayuda de la Subdirección de Desarrollo Organizacional del MEN se coordinarán y realizarán reuniones presenciales las cuales estarán dirigidas a tres (3) instancias de la entidad:
   - Socialización dirigida al equipo de la Subdirección de Desarrollo Organizacional del MEN, en la cual se darán a conocer de forma detallada la metodología, las herramientas y los instrumentos previamente aprobados, así

Documento en construcción

como aspectos técnicos y normativos, finalmente se resolverán dudas e inquietudes y realizarán ajustes en caso de ser necesario.

- Socialización general de la metodología, las herramientas y los instrumentos dirigida al sindicato del MEN y a la secretaría general de la entidad.
- Socialización dirigida a los servidores públicos realizando una sesión para cada una de las 38 dependencias, en la que se dará a conocer de manera general la metodología diseñada, así mismo, se suministrarán indicaciones del diligenciamiento de la “herramienta para el levantamiento de cargas” y resolverán dudas e inquietudes sobre el desarrollo de esta etapa. El equipo de la Fundación Alberto Merani empleará como mecanismos de transferencia de información la técnica teórico - práctica, donde en el aspecto teoría se presentará los ítems ya mencionados (metodología, cronograma, aspectos técnicos y normativos, resolución de dudas e inquietudes) y en el aspecto práctico se realizarán el diligenciamiento de la herramienta tomando como ejemplo uno de los participantes en la reunión, para esto el equipo de consultores suministrará las indicaciones conforme el instructivo preparado y acompañará el diligenciamiento de la “Herramienta para el levantamiento de cargas” .

En la etapa de socialización la “Herramienta para el levantamiento de cargas” será remitida a los servidores públicos a través del equipo de la Subdirección de Desarrollo Organizacional.

Paralelamente, el instrumento “Diagnóstico organizacional para levantamiento de cargas laborales” será suministrado a los líderes de procesos a través del equipo de la Subdirección de Desarrollo Organizacional.

Como soporte de la socialización realizada se tendrán presentaciones power point, formato de “TH-FT-17 control de asistencia” diligenciado y registro fotográfico.

Una vez consolidada y analizada la información del diagnóstico organizacional, se procede a la fase 2, la cual es dirigida a los servidores públicos de planta.

Documento en construcción

b. **Fase 2. Recolección 50% de la información:** una vez enviada la herramienta, iniciará la fase de recolección de la información donde se tiene como meta el primer 50% de los empleos indicados contractualmente, la cual corresponde a 372, para lo cual se presentará informe de avance de la información recolectada con el porcentaje mencionado de las dependencias que completen la información; en esta fase, los servidores públicos deberán diligenciar los datos requeridos en la herramienta conforme a las indicaciones dadas en la socialización y con el apoyo del instructivo diligenciamiento herramienta levantamiento de cargas, el cual contiene las indicaciones y pasos para el registro de la información en la "herramienta para el levantamiento de cargas laborales". Durante la gestión de recolección de la información, las dependencias, según cronograma, tendrán habilitados espacios virtuales y presenciales para acompañar, aclarar dudas y resolver todas y cada una de las inquietudes que surjan durante el desarrollo del diligenciamiento de la información.

La Fundación Alberto Merani dispondrá de dos (2) personas adicionales que proporcionen soporte presencial permanente en las instalaciones del MEN. Una vez recolectado el 50% de la información ésta será organizada y consolidada para la presentación y envío del informe del avance obtenido.

A lo largo de esta fase el equipo de la Fundación Alberto Merani mantendrá comunicación permanente con el equipo de la Subdirección de Desarrollo Organizacional del MEN indicando el avance por dependencias y generando las alertas a que haya lugar.

c. **Fase 3. Recolección 50% restante de la información:** en esta fase al igual que la anterior, las dependencias tendrán habilitados espacios presenciales y virtuales para acompañar, aclarar dudas y resolver todas y cada una de las inquietudes que surjan durante el desarrollo del diligenciamiento de la información conforme al cronograma o a los requerimientos específicos de cada área. Una vez recolectado el 50% restante de la información ésta será

Documento en construcción

organizada y consolidada para la presentación y envío del informe del avance obtenido del 100% de los datos recolectados. Para las fases de recolección de la información, se realiza seguimiento y control continuo, así como las respectivas retroalimentaciones a las que haya lugar.

El acompañamiento virtual estará habilitado de lunes a viernes de 9:00 am a 11:00 am y de 2:00 pm a 4:00 pm, y presencial con dos consultores en las instalaciones del MEN (CAN) de lunes a viernes de 9:00 am a 12:00 pm y de 1:00 pm a 3:00 pm, o a solicitud específica con previa coordinación de agenda en las instalaciones del Ministerio de Educación Nacional.

d. **Fase 4. Consolidación de la información recolectada:** En esta fase se realizará la verificación de la recolección del 100% del levantamiento de información de cargas laborales incluido los empleos teletrabajables, confirmando que los 743 empleos cuenten con los datos requeridos, lo cual se verificará con la planta de personal suministrada por el MEN, para garantizar la recolección esperada de los 743 empleos por parte de los servidores públicos.

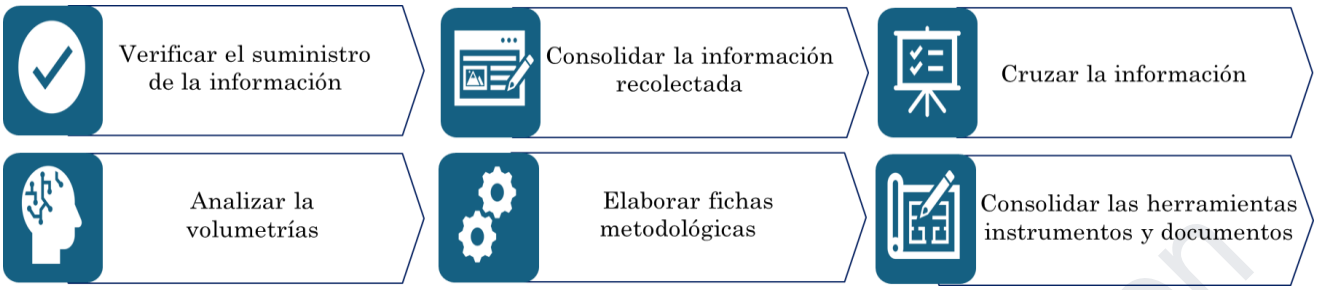
Una vez verificada la recolección de la información de las cargas laborales, se procederá a organizar y consolidar la información recibida en las herramientas para el levantamiento de cargas suministradas por los servidores públicos.

iii. Etapa procesamiento y análisis de la información

En esta etapa se procesan y analizan los datos recolectados, para normalizar los datos de la información recolectada, conforme se describe en la siguiente gráfica:

Gráfico 10. Procesamiento y análisis de la información

Documento en construcción



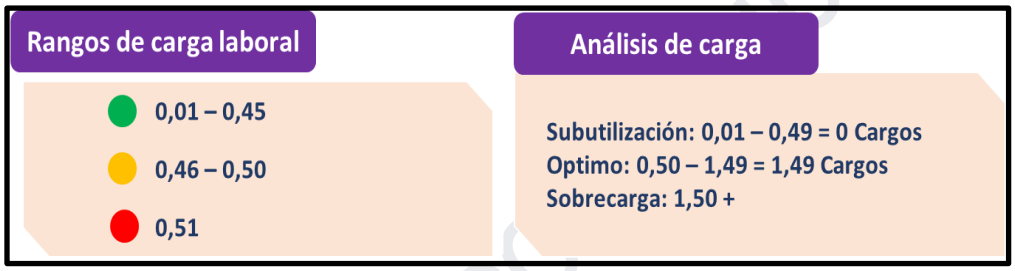
Elaboración propia Fundación Alberto Merani

- Se realizará la verificación de la recolección del 100% de las “Herramientas para el levantamiento de cargas”, de acuerdo con el control y seguimiento efectuado para garantizar que se haya cumplido con el censo de los 743 empleos.
- Se realizará una sesión con los líderes de las dependencias o quién delegue para verificar la información de los empleos en vacancia, situaciones administrativas como incapacidades, vacaciones, licencias, y demás con el fin de realizar la estimación de la carga de dichos empleos. En esta sesión se recolectará y validará información de los productos de las dependencias, volumetrías y actividades a cargo del personal contratista.
- Se procederá a consolidar los datos reportados en las “herramientas para el levantamiento de cargas” para proceder al análisis de la información.
- Se realizará el cruce de información para el análisis de cargas del empleo, el cual consiste en confrontar la información recolectada de las herramientas para el levantamiento de cargas consolidada vs la información de tiempos registrada en los procedimientos.
- Se realizará el comparativo de pares entre dependencias y/o actividades de los tiempos fuera de los estándares (carga baja o alta), en caso de ser necesario también se realizará la validación con los líderes para verificar la desviación y realizar los ajustes pertinentes conforme a los lineamientos establecidos en la metodología del Departamento Administrativo de Función Pública - DAFP.

Documento en construcción

- Posteriormente se realizará el análisis de las volumetrías para determinar la cantidad de horas hombre por procedimiento, dependencia y actividad con el fin de identificar las necesidades de empleos en cada dependencia. Para esta etapa, se implementará el análisis de carga donde se verificarán los rangos de carga laboral y la subutilización, optimización o sobre carga de las actividades conforme a las variables método de recolección de la información acorde a lo siguiente:

Gráfico 11. Variables método de recolección de la información



Elaboración propia Fundación Alberto Merani

Paralelamente a la gestión de procesamiento y análisis de los datos, se elaborarán las fichas metodológicas y el consolidado de instrumentos y herramientas con sus respectivos manuales.

iv. Validación con líderes de dependencia

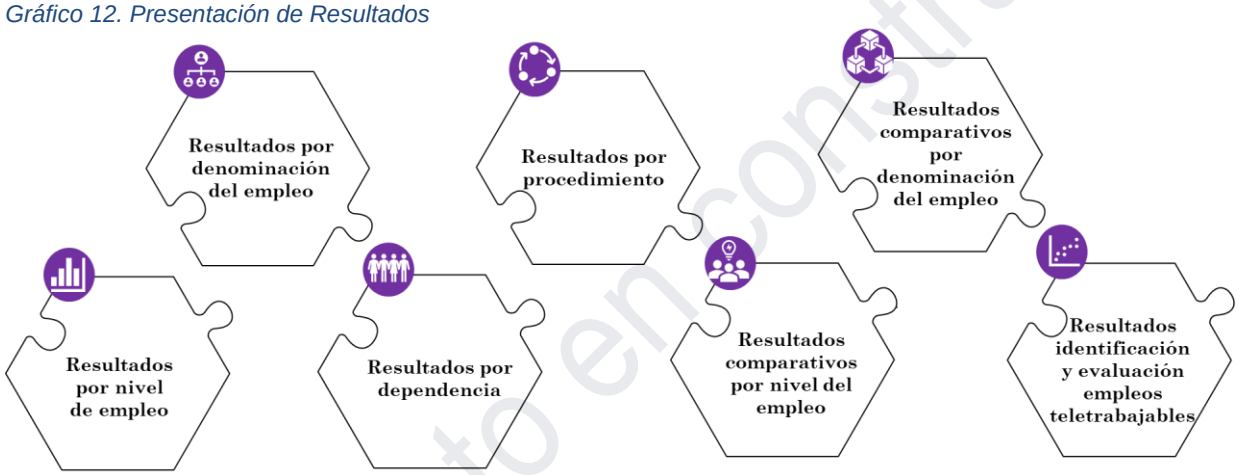
Para la validación de la información se realiza la socialización por dependencias, con los líderes de manera presencial o virtual, conforme a las fechas propuestas en el cronograma de levantamiento de información y **acompañamiento** de cargas laborales; en dicha validación se socializan y analizan los resultados preliminares por dependencia de los empleos resultantes, nivel y denominación del empleo, los roles, volumetrías y las actividades con desviación de los estándares establecidos, para dar mayor precisión a las actividades y tareas reportadas por los servidores públicos en relación con la carga obtenida.

Documento en construcción

v. Etapa de ajustes y resultados

Los resultados del análisis de cargas laborales se presentarán conforme a la información generada del consolidado de las herramientas de levantamiento de cargas suministradas por los servidores públicos, la información reportada en el diagnóstico organizacional para el levantamiento de cargas laborales y los resultados de la identificación y evaluación de los empleos teletrabajables, donde se presentará a la Subdirección de Desarrollo Organizacional del MEN, conforme a los lineamientos establecidos por el Departamento Administrativo de Función Pública DAFP de la siguiente manera:

Gráfico 12. Presentación de Resultados



Elaboración propia Fundación Alberto Merani

El documento será denominado “Informe de la aplicación de la metodología e instrumentos metodológicos” y contendrá información tal como:

- Medio o mecanismo de aplicación
- Fechas
- Cantidad de respuestas o participantes
- Porcentaje de tasa de respuesta
- y demás datos relevantes.

Documento en construcción

Una vez presentados los resultados al MEN, se realizarán los ajustes a que haya lugar para posterior presentación de resultados con ajustes, recomendaciones y propuestas de acciones para cerrar las brechas.

6.2. Implementación método para identificar cargos teletrabajables

La identificación de los cargos susceptibles de teletrabajo es un proceso crucial para garantizar la eficiencia y el cumplimiento de las funciones institucionales en esta modalidad, minimizando los impactos en la productividad y evitando costos adicionales para la entidad. Siguiendo las directrices de la Ley 1221 de 2008 y el concepto del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) emitido bajo el radicado No. 20136000162221 del 24 de octubre de 2013, se ha desarrollado una metodología integral para clasificar aquellos empleos que pueden desempeñarse de forma remota. Este enfoque abarca elementos normativos, técnicos, organizacionales y de recursos humanos, asegurando una implementación efectiva que fomente la flexibilidad laboral y la mejora continua en la gestión pública.

La ley establece que el teletrabajo no requiere de modificaciones exhaustivas en los manuales de funciones, sino que promueve un análisis de las actividades que pueden trasladarse a este entorno laboral, lo que permite a las entidades adaptar sus procesos de manera ágil y sin reestructuraciones complejas. Esto contribuye a una asignación más eficiente de los recursos humanos y apoya la innovación en la administración pública. La implementación del teletrabajo, regulada también por el Decreto 1072 de 2015, se convierte en una herramienta estratégica para la modernización de la administración pública, alineándose con las tendencias globales hacia la digitalización y el uso eficiente de las TIC.

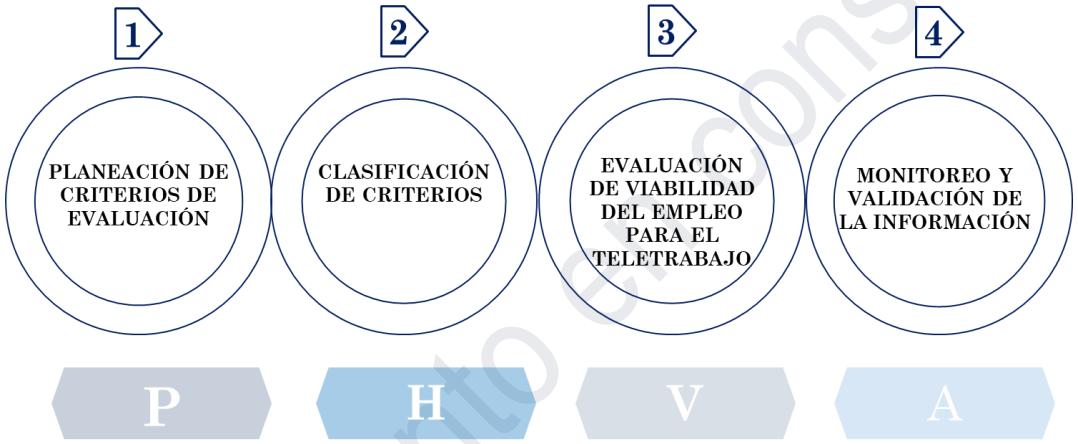
Esta metodología tiene garantiza que los empleos seleccionados para el teletrabajo mantengan la calidad del servicio ofrecido por la entidad, al tiempo que se optimizan recursos y se fomenta una mayor flexibilidad laboral. Mediante una evaluación detallada de

Documento en construccion

las características de cada cargo, se consideran aspectos como la naturaleza de las tareas, la dependencia tecnológica, la interacción con el público y la confidencialidad de la información. Esto permite establecer parámetros objetivos para identificar aquellos roles que pueden desempeñarse de manera efectiva fuera de las instalaciones físicas del Ministerio de Educación Nacional (MEN).

La implementación de esta metodología para identificar y evaluar los empleos susceptibles de ser clasificados como teletrabajables se desarrollará en varias fases, asegurando un proceso sistemático y riguroso que respete las necesidades tanto de la organización como de sus empleados:

Gráfico 13. Fases identificación y evaluación Teletrabajo



Elaboración propia Fundación Alberto Merani

6.2.1. Fase 1. Planeación de los criterios de evaluación: En esta fase el equipo de la Fundación Alberto Merani establecerá:

a. Los criterios de evaluación que permitirán validar si un empleo es susceptible de ser clasificado como teletrabajable.

Se centrarán en las características esenciales de cada empleo para determinar su idoneidad para el teletrabajo. La evaluación permitirá validar si el desempeño de las funciones de un empleo puede realizarse eficazmente en un entorno remoto, asegurando que se mantenga la calidad del servicio y se optimicen los recursos de la entidad.

Documento en construcción

b. La metodología que se empleará para la evaluación y validación de los empleos teletrabajables es diseñada por el equipo de la Fundación.

Se fundamentará en un método estructurado y organizado que contempla la recopilación y análisis de datos relacionados con las características de los cargos. Esta metodología integrará las normativas vigentes y las mejores prácticas en teletrabajo, asegurando que el proceso sea riguroso y adaptable a las necesidades de la entidad. La validación se llevará a cabo mediante un proceso de revisión y ajuste, garantizando que los resultados sean precisos y útiles para la toma de decisiones en la implementación del teletrabajo.

6.2.2. Fase 2. Clasificación de los criterios: En esta fase el equipo de la Fundación Alberto Merani clasificará los criterios de la siguiente forma:

a. Análisis de la naturaleza de la tarea (NT): El equipo de la Fundación Alberto Merani, con base en la información suministrada por el servidor público a través de la "Herramienta para el levantamiento de cargas" realizará la revisión y descomposición de actividades registradas, esta consistirá en desglosar cada empleo en sus actividades específicas. Para ello realizará las siguientes acciones:

- Esta información se registrará en la "Herramienta para la evaluación de teletrabajo" en la hoja de Excel denominada "Listado de Actividades".
- Se calificará "SI" sobre aquellas actividades que sean teletrabajables y se indicará "NO" en caso de no serlo, para esto se tendrán en cuenta los conceptos (teletrabajables y no teletrabajables), las actividades de los cargos que actualmente están en teletrabajo identificadas en la Herramienta para el Levantamiento de Cargas y haciendo la comparación de estas entre pares tanto de la misma dependencia como de dependencias afines.
- Se realizará la sumatoria de las actividades clasificadas como SI y las actividades clasificadas como NO.

$$\text{Actividades teletrabajables} = \sum \text{SI}$$

Documento en construcción

Actividades No teletrabajables= ∑ NO

- Luego se divide el total de Actividades Teletrabajables entre el total de actividades:

$$Peso\ Actividades\ Teletrabajables = \frac{Actividades\ Teletrabajables}{Total\ de\ actividades}$$

- Posteriormente se asignará la ponderación NT multiplicando el Peso Actividades Teletrabajables por 5. Como se indica a continuación:

Ponderación NT= Peso Actividades Teletrabajables x 5

Ejemplo:

Gráfico 14. Ejemplo NT

Actividad	Teletrabajable
Redacción y Revisión de Documentos	Sí
Atención Presencial al Público	No
Mantenimiento de Infraestructuras	No

CUADRO RESUMEN	
ACTIVIDADES CLASIFICADAS CON SI	30
ACTIVIDADES CLASIFICADAS CON NO	25
TOTAL DE ACTIVIDADES	55
PESO ACTIVIDADES TELETRABAJABLES	0,545455
PONDERACIÓN NT	2,727273

Elaboración propia Fundación Alberto Merani

Este resultado se diligenciará automáticamente en la hoja llamada “Evaluación del cargo” de la “Herramienta para la evaluación de teletrabajo”.

Si la ponderación NT está:

De 0 a 2.9: No se evidencia que las actividades asociadas al cargo sean suficientes para considerar que este puesto sea apto para el teletrabajo.

De 3 a 3,9: Algunas de las actividades desarrolladas por el cargo son teletrabajables.

De 4 a 5: Las actividades desarrolladas por el cargo evidencian que son teletrabajables.

Documento en construcción

b. **Dependencia Tecnológica:** De acuerdo con el listado de Activos de Información, se clasificarán las herramientas tecnológicas que el cargo requiere de la siguiente forma:

SI cuando la herramienta tecnológica es apta para teletrabajo
NO cuando la herramienta tecnológica NO es apta para teletrabajo.

Posteriormente, se sumarán las herramientas tecnológicas clasificadas como SI y los clasificados como NO. Esta información se registrará en la hoja denominada "Dependencia Tecnológica" de la "Herramienta para la Evaluación de Teletrabajo".

Recursos Tecnológicos para teletrabajo= ∑ SI
Recursos Tecnológicos no aptos para teletrabajo= ∑ NO
Luego se divide el total de Recursos Tecnológicos para teletrabajo entre el total de Recursos Tecnológicos:

$$Peso\ Recursos\ Tecnológicos = \frac{Recursos\ Tecnológicos\ para\ teletrabajo}{Total\ de\ Recursos\ Tecnológicos}$$

Posteriormente se asigna la ponderación DT multiplicando el Peso Recursos Tecnológicos por 5.

Ponderación DT= Peso Actividades Teletrabajables x 5

Ejemplo:

Gráfico 15. Ejemplo DT

Documento en construcción

Recursos Tecnlógicos	Teletrabajable
Software 1	SI
Software 2	SI
Software 3	SI

CUADRO RESUMEN	
RECURSOS TECNOLÓGICOS CLASIFICADOS CON SI	2
RECURSOS TECNOLÓGICOS CLASIFICADOS CON NO	4
TOTAL DE ACTIVIDADES	6
PESO ACTIVIDADES TELETRABAJABLES	0,33333333
PONDERACIÓN DT	1,66666667

Elaboración propia Fundación Alberto Merani

Este resultado se diligencia automáticamente en la hoja llamada “Evaluación del Cargo” de la “Herramienta para la evaluación de teletrabajo”.

Si la ponderación DT está:

De 0 a 2,9: Las herramientas tecnológicas asociadas al cargo no se pueden aplicar para teletrabajo.

De 3 a 3,9: Algunas de las herramientas tecnológicas requeridas por el cargo son aptas para teletrabajo.

De 4 a 5: Las herramientas tecnológicas asociadas al cargo evidencian que son teletrabajables.

c. **Interacción con el público:** Se clasificarán las actividades que implican interacción con el público utilizando la información proporcionada por el funcionario en la “Herramienta para el Levantamiento de Cargas”, así:

En la hoja denominada “Interacción con Público” de la “Herramienta para la Evaluación de Teletrabajo”, se registrará el número total de actividades que no implican interacción con el público (IT) y se suman.

Actividades sin interacción con público= ∑ Actividades que no implican interacción con público.

Documento en construcción

Luego, se dividirá el número de actividades sin interacción con el público entre el total de actividades.

$$Peso\ Interacción\ con\ Público = \frac{No.\ de\ Actividades\ sin\ Interacción\ con\ Público}{Total\ de\ actividades}$$

Posteriormente se asigna la ponderación IP multiplicando el Peso Interacción con Público por 5.

Ponderación IP= Peso Actividades Teletrabajables x 5

Ejemplo:

Gráfico 16. Ejemplo IP

Actividades con interacción de público				CUADRO RESUMEN	
No. De Actividades con interacción de Público				Actividades con Interacción de Público	2
				Actividades sin interacción de Público	4
				TOTAL DE ACTIVIDADES	6
				PESO INTERACCIÓN CON PÚBLICO	0,33333333
				PONDERACIÓN IT	1,66666667

Elaboración propia Fundación Alberto Merani

Este resultado se diligencia automáticamente en la hoja llamada “Evaluación del Cargo” de la “Herramienta para la evaluación de teletrabajo”.

Si la ponderación DT está:

De 0 a 2.9: Este cargo no implica interacción con el público.

De 3 a 3,9: Algunas de las actividades realizadas por este cargo implican interacción con público.

De 4 a 5: Este cargo requiere interacción con público constante.

d. Confidencialidad y seguridad: Para evaluar la confidencialidad y seguridad de la información, se consultará el Índice de información reservada y clasificada suministrada por la entidad, ponderándolo según la siguiente clasificación:

1: La información es altamente reservada y confidencial y no aplica para un cargo teletrabajable.

3: Algún tipo de información que maneja el cargo puede ser suceptible de ser teletrabajable.

5: La información que maneja el cargo no es reservada ni confidencial, por ende, puede ser teletrabajable.

Esta información se registra en la hoja “Confidencialidad y Seguridad” de la “Herramienta para la Evaluación de Teletrabajo”

Gráfico 17. Ejemplo CS

	PONDERACIÓN	
Ponderación Confidencialidad y Seguridad de la información	4	

Elaboración propia Fundación Alberto Merani

e. Dependencia Operativa: Se evalúa la dependencia operativa del cargo de acuerdo con la siguiente escala, considerando la necesidad de servicio o lineamiento por parte del jefe, así como el tipo de tareas o el rol del empleo que requieran que se mantenga dentro de la entidad.

1: El cargo no tiene dependencia operativa, requiere seguir lineamientos constantes y recibir seguimiento frecuente en el puesto de trabajo.

2: Algunas actividades que realiza el cargo requieren seguir lineamientos específicos y recibir seguimiento ocasional, aunque no constante, en el puesto de trabajo.

3: Las actividades que desarrolla el cargo son de autonomía operativa y no requieren ningún tipo de seguimiento constante en el puesto de trabajo .

Esta calificación se solicita al jefe inmediato del cargo en evaluación. La información se registra en la hoja “Dependencia Operativa” de la “Herramienta para la evaluación de Teletrabajo”.

Ejemplo:

Gráfico 18. Ejemplo AO

	Ponderación
Calificación Autonomía Operativa	5

Elaboración propia Fundación Alberto Merani

f. Infraestructura Tecnológica: Para evaluar la infraestructura tecnológica en el domicilio de la persona que va a ejecutar el cargo, se consideran los siguientes aspectos:

La conectividad

Los dispositivos requeridos y su estado

El entorno de trabajo.

Cada uno de estos tres (3) ítems se puntúa en una escala de la siguiente manera:

1: No se evidencia que cumpla con el requerimiento para ser teletrabajable.

3: Cumple parcialmente con el requerimiento para ser teletrabajable. Se requiere

Documento en construcción

mejorar el aspecto evaluado para cumplir con el requerimiento.

5: Se evidencia que cumple con el requerimiento para ser teletrabajale,

La evaluación se realizará junto con la persona que va a ejecutará el cargo y el concepto emitido por el área de Seguridad y Salud en el Trabajo del Ministerio. Esta información se registrará en la hoja “Infraestructura Tecnológica” de la “Herramienta para la evaluación de Teletrabajo”.

Ejemplo:

Gráfico 19. Ejemplo IT

Empleado	Conectividad	Dispositivos	Entorno de Trabajo	Puntuación Infraestructura (ID)
Ejemplo Empleado 1	4	3	4	3,7
Ejemplo Empleado 2				
Ejemplo Empleado 3				

Elaboración propia Fundación Alberto Merani

NOTA: Este criterio no será tenido en cuenta para la identificación de cargos teletrabajables del Ministerio en el marco de este proyecto, sin embargo, se podrá tener en cuenta para futuras evaluaciones e identificaciones de cargos para teletrabajo que realice el MEN.

6.2.3. Fase 3. Evaluación del cargo: Luego de evaluar los 6 ítems, en la hoja “Evaluación de cargo” automáticamente se hará la ponderación del resultado del cargo y su clasificación teniendo en cuenta la siguiente escala:

De 4,5 a 5: Muy apto para teletrabajo

De 3,5 a 4,4: Apto para teletrabajo con restricciones

De 2,5 a 3,4: Parcialmente apto para teletrabajo

De 0 a 2,4: No apto para teletrabajo

Documento en construcción

Ejemplo:

Gráfico 20. Ejemplo Evaluación del cargo

Cargo	Naturaleza de las Tareas (NT)	Dependencia Tecnológica (DT)	Interacción con el Público (IP)	Confidencialidad y Seguridad (CS)	Autonomía Operativa (AO)	Infraestructura Disponible (ID)	Puntuación Total (IT)	Clasificación
Ejemplo Cargo 1	3	2	2	4	5	4	2,98	Parcialmente apto para teletrabajo
Ejemplo Cargo 2								
Ejemplo Cargo 3								

Elaboración propia Fundación Alberto Merani

NOTA: Los cargos que queden en el rango de ***3,5 y 4,4 Apto para teletrabajo con restricciones***, para efectos de este ejercicio, serán clasificados como aptos para teletrabajo, por cuanto uno de los criterios (criterio IT) no podrá ser evaluado en el marco del proyecto por disponibilidad de información.

6.2.4. Fase 4. Evaluación de empleos que están actualmente en teletrabajo:

En esta fase, se busca analizar el desempeño de los cargos que ya están desempeñándose bajo la modalidad de teletrabajo, con el fin de evaluar su eficiencia, calidad y adaptación a este entorno laboral. La evaluación permitirá identificar si el teletrabajo sigue siendo una opción viable para dichos empleos o si se requieren ajustes para mejorar su efectividad. Para ello, se utilizará una metodología específica que pondera varios criterios clave como la productividad, la calidad del trabajo, la comunicación, el cumplimiento de plazos, el bienestar del funcionario y su adaptación al teletrabajo. Con base en estos criterios, se emitirá una recomendación clara para la continuidad o modificación de la modalidad de trabajo del cargo evaluado.

a. Definición de criterios

Los criterios establecidos para la evaluación de cargos en teletrabajo se basan en fundamentos teóricos que respaldan su importancia en el análisis de la eficiencia y calidad de los empleados en esta modalidad. Estos criterios no solo evalúan el rendimiento

Documento en construcción

individual, sino que permiten contrastar los resultados con las metas y necesidades específicas de cada dependencia.

Productividad (P)

La productividad mide la capacidad del empleado para cumplir con las tareas y metas asignadas en tiempo y forma. Está relacionada con la cantidad y calidad de trabajo realizado en un período de tiempo específico.

La gestión del rendimiento (Aguinis (2019) destaca que la productividad en teletrabajo está influenciada por la autogestión, la claridad en la definición de objetivos y el acceso a las herramientas tecnológicas adecuadas. En este sentido, la capacidad del empleado para gestionar su tiempo y recursos de manera autónoma es clave para su éxito en el teletrabajo.

Escala de medición:

1: Rara vez cumple con las tareas asignadas o las metas establecidas.

3: Cumple ocasionalmente con las tareas y metas, pero con ciertas deficiencias.

5: Cumple de manera consistente con las tareas y metas establecidas.

Calidad del Trabajo (CT)

Este criterio mide si el trabajo entregado por el empleado cumple con los estándares de calidad establecidos por la organización.

El control de calidad de Oakland (2014), la calidad del trabajo se puede mantener o incluso mejorar en entornos remotos si se cuenta con los procedimientos adecuados y una clara comunicación de expectativas. La evaluación del teletrabajo debe centrarse en cómo el entorno influye en la capacidad del empleado para mantener estos estándares. En el teletrabajo, mantener la calidad puede verse afectado por la falta de interacción presencial y la dependencia de herramientas tecnológicas.

Escala de medición:

Documento en construcción

1: El trabajo rara vez cumple con los estándares de calidad, requiriendo frecuentes revisiones.

3: El trabajo cumple con los estándares de calidad en la mayoría de los casos, aunque ocasionalmente requiere ajustes.

5: El trabajo entregado siempre cumple con los estándares de calidad o los supera.

Comunicación (C)

Evalúa la capacidad del empleado para mantener una comunicación fluida, clara y efectiva con su equipo y superiores, a pesar de la distancia física.

Basado en la investigación de Bailey y Barley (2020) sobre trabajo remoto, la comunicación es crítica para coordinar el trabajo en equipo. El teletrabajo depende de la efectividad en el uso de herramientas de comunicación virtual y la disposición del empleado para mantener contacto frecuente.

Escala de medición:

1: Tiene dificultades significativas para mantener una comunicación fluida con su equipo.

3: La comunicación es intermitente, con lapsos de ineficiencia que afectan la coordinación del trabajo.

5: La comunicación es constante, clara y efectiva, facilitando la coordinación y colaboración con el equipo.

Cumplimiento de Plazos (CP)

Mide la capacidad del empleado para entregar sus trabajos dentro de los tiempos establecidos, lo que es crucial para la eficiencia de la dependencia.

Según la autogestión del tiempo de Claessens et al. (2015), el manejo adecuado del tiempo es esencial para cumplir con los plazos en teletrabajo. La flexibilidad que ofrece el trabajo remoto debe estar acompañada de una buena organización personal.

Escala de medición:

Documento en construcción

1: Rara vez cumple con los plazos establecidos, lo que afecta el flujo de trabajo.

3: Cumple con los plazos establecidos en la mayoría de los casos, aunque con algunos retrasos esporádicos.

5: El empleado cumple consistentemente con los plazos acordados, entregando su trabajo de manera puntual.

Bienestar del Funcionario (BF)

Evalúa el balance entre la vida personal y laboral del funcionario, y si este reporta sentirse en un estado de bienestar general mientras realiza teletrabajo.

Basado en el bienestar laboral de Schaufeli y Bakker (2004), el equilibrio entre vida y trabajo es fundamental para el rendimiento sostenible en el teletrabajo. El apoyo emocional y la flexibilidad para manejar demandas personales son claves para mantener el bienestar en esta modalidad. Asimismo, según la teoría de las necesidades de Maslow (1943), el bienestar del empleado es fundamental para mantener su motivación y rendimiento. En el teletrabajo, el bienestar puede verse afectado por la falta de interacción social y el aumento de la carga laboral percibida al trabajar desde casa.

Escala de medición:

1: Reporta dificultades para equilibrar el trabajo y su vida personal, afectando su bienestar general.

3: Reporta un bienestar moderado, aunque con algunas dificultades ocasionales para equilibrar ambas esferas.

5: Reporta un alto nivel de bienestar, equilibrando adecuadamente sus responsabilidades laborales y personales.

Adaptación al Teletrabajo (AT)

Mide la capacidad del funcionario para adaptarse a la modalidad de teletrabajo, en términos de comodidad, eficacia y disposición.

Según la adaptación organizacional (Dawis y Lofquist (2021), la capacidad de adaptación es crítica en tiempos de cambio. La modalidad de teletrabajo requiere que los

Documento en construcción

empleados se adapten a nuevas tecnologías y métodos de trabajo, lo que puede influir directamente en su rendimiento y satisfacción laboral. Por otro lado, la teoría del cambio de Lewin (1947) sostiene que la adaptación al cambio es un proceso continuo en el que los individuos deben aprender nuevas formas de trabajar. En el teletrabajo, la adaptación es clave para garantizar que el empleado mantenga su rendimiento en un entorno diferente al habitual.

Escala de medición:

1: Presenta una baja capacidad de adaptación al teletrabajo, lo que afecta su rendimiento.

3: Se adapta a la modalidad de teletrabajo, aunque con ciertas dificultades que impactan ocasionalmente su desempeño.

5: Se adapta fácilmente al teletrabajo, mostrando un alto nivel de comodidad y eficacia.

b. Implementación

Para evaluar los cargos que están actualmente en teletrabajo, se crea una hoja denominada “Evaluación Cargo en Teletrabajo” en la “Herramienta para la Evaluación de Teletrabajo”. En esta hoja, se integran seis (6) criterios para su evaluación:

- Productividad (P): ¿Está cumpliendo con las tareas y metas asignadas?
- Calidad del Trabajo (CT): ¿El trabajo entregado cumple con los estándares requeridos?
- Comunicación (C): ¿Mantiene una comunicación fluida y efectiva con el equipo?
- Cumplimiento de Plazos (CP): ¿Entrega su trabajo a tiempo?
- Bienestar del funcionario (BF): ¿El funcionario reporta un buen balance entre trabajo y vida personal? Y PREGUNTAR A SST
- Adaptación al Teletrabajo (AT): ¿El funcionario se adapta bien al teletrabajo y se siente cómodo en esta modalidad?

Documento en construcción

Cada criterio tendrá un peso específico, que se aplicará de la siguiente manera en la fórmula matemática:

Puntaje Ponderado = (0,20*P+0,20*CT+0,10*C+0,20*CP+0,10*BF+0,20*AT)

Ejemplo:

Gráfico 21. Ejemplo puntaje ponderado

CRITERIOS A EVALUAR	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE	%PESO DEL CRITERIO	PUNTAJE PONDERADO
PRODUCTIVIDAD	¿Está cumpliendo con las tareas y metas asignadas?	4	20%	0,800
CALIDAD DEL TRABAJO	¿El trabajo entregado cumple con los estándares requeridos?	4	20%	0,800
COMUNICACIÓN	¿Mantiene una comunicación fluida y efectiva con el equipo?	4	10%	0,400
CUMPLIMIENTO DE PLAZOS	¿Entrega su trabajo a tiempo?	4	10%	0,400
BIENESTAR DEL FUNCIONARIO	¿El funcionario reporta un buen balance entre trabajo y vida personal?	4	20%	0,800
ADAPTACIÓN AL TELETRABAJO	¿El funcionario se adapta bien al teletrabajo y se siente cómodo en esta modalidad	4	20%	0,800

Elaboración propia Fundación Alberto Merani

En la hoja denominada “Reporte”, se presentará el resultado final de la evaluación para el cargo que actualmente está en teletrabajo. Este resultado se obtendrá promediando la calificación de la “Evaluación de cargo” y la “Evaluación de cargo en Teletrabajo”. Según la siguiente escala, se proporciona una recomendación para el cargo:

De 0 a 2,9: Evaluar retorno a trabajo presencial
De 3 a 3,9: Continuar el teletrabajo con ajustes
De 4 a 5: Continuar con el teletrabajo

Ejemplo:

Gráfico 22. Ejemplo evaluación final

EVALUACIÓN FINAL PARA CARGOS ACTUALMENTE EN TELETRABAJO

PONDERADO EVALUACIÓN DEL CARGO	3,0
PONDERADO EVALUACIÓN CARGO EN TELETRABAJO	4,0
PUNTAJE PONDERADO TOTAL	**3,5**
RECOMENDACIÓN	**Continuar con ajustes**

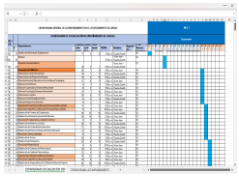
Elaboración propia Fundación Alberto Merani

Documento en consulta

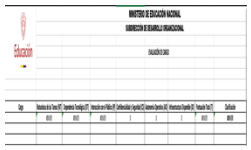
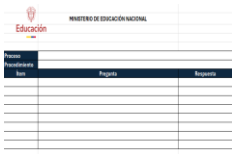
Documento en construccion

7. INSTRUMENTOS

Tabla 1. Guía de Documentos, instrumentos y herramientas metodológicos

IMAGEN	NOMBRE DE LA METODOLOGÍA	NOMBRE DEL DOCUMENTO/ INSTRUMENTO/ HERRAMIENTA	DESCRIPCIÓN	PROPÓSITO
	Ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar)	"Cronograma de levantamiento de cargas de trabajo" y Documento que describe "Metodología para el levantamiento de cargas laborales y evaluación e identificación de empleos teletrabajables"	Documentos diseñados para planificación del proyecto, donde se describen: Actividades, Responsables, Fases y Tiempo.	Planear, organizar, ejecutar y realizar seguimiento al cumplimiento del levantamiento de cargas laborales.
	Diagnóstico organizacional del MEN	Diagnóstico organizacional para levantamiento de cargas	Instrumento que consolida preguntas orientadoras en temáticas relacionadas con las cargas de trabajo.	Permitirá al equipo consultor de la Fundación Alberto Merani conocer la dinámica, organización, fortalezas y oportunidades de mejora respecto a la planta de personal y a las cargas de trabajo que se tiene en cada dependencia y grupo interno de trabajo. Esta herramienta debe ser diligenciada por el líder del proceso conforme sea comunicada por la Subdirección de Desarrollo Organizacional.
	Herramienta levantamiento de cargas adaptada al MEN	Herramienta para el levantamiento de cargas	Herramienta para recolectar la información de cargas de trabajo de los servidores públicos conforme a los lineamientos del Departamento Administrativo de Función Pública DAFP ajustada y personalizada al MEN.	La herramienta levantamiento de cargas permite: 1. Establecer el número de servidores públicos que requiere una entidad, por cada proceso y por cada dependencia, para cumplir con las funciones asignadas a una entidad. 2. identificar y validar la pertinencia de los empleos que se requieren y los que no se requieren.

Documento en construcción

IMAGEN	NOMBRE DE LA METODOLOGÍA	NOMBRE DEL DOCUMENTO/ INSTRUMENTO/ HERRAMIENTA	DESCRIPCIÓN	PROPÓSITO
	Herramienta de evaluación e identificación de empleos de teletrabajo adaptada al MEN	Herramienta para la evaluación de teletrabajo	Herramienta para recolectar la identificación y evaluación de los empleos teletrabajables.	La herramienta permite: 1. Identificar y los empleos teletrabajables de la entidad. 2. Evaluar si un empleo es viable para realizarse en la modalidad de teletrabajo.
	Instrumento para el Reporte Volumetrías MEN	Instrumento para el Reporte Volumetrías	Instrumento para la recolección de información de volumetrías de las dependencias.	se requiere para solicitar a los líderes de las dependencias las volumetrías de los productos generados para realizar el respectivo análisis de las cargas de trabajo.

Elaboración propia Fundación Alberto Merani

VoBo, de revisado por el profesional de la SDO

Carolina Walteros M

Diana Carolina Walteros
Subdirección de Desarrollo Organizacional
Ministerio de Educación Nacional

Documento en construcción