DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE CRITERIOS METODOLÓGICOS E INSTRUMENTOS DE LOS EMPLEOS TELETRABAJABLES DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL

En revisión
Documento en construcción

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL

2024

Contenido

INTRODUCCIÓN 6
JUSTIFICACIÓN 7
OBJETIVO 8
ALCANCE 8
PREMISAS INICIALES 9
DEFINICIONES 13
NORMATIVIDAD 14
ANTECEDENTES 16
MARCO REFERENCIAL 18
PROCEDIMIENTO 20
IDENTIFICACIÓN DE CARGOS TELETRABAJABLES 20
Fase 1: Análisis documental 22
Fase 2: Elaboración propuesta metodológica 23
1. Identificar Actividades 23
2. Definir Criterios de Evaluación 25
2.1. Interacción con el Público (IP) 25
2.2. Transferencia de conocimiento (TC) 30
2.3. Autonomía Operativa (AO) 36
2.4. Confidencialidad y Seguridad (CS) 41
3. Escala de valoración Criterios Clasificatorios 45
3.1. Fórmula General para definir la Teletrabajabilidad del cargo 45
4. Instrumento 48
4.2. Matriz Identificación del cargo 48
5. Definir Criterio eliminatorio 52
5.1. Infraestructura Disponible (ID) 52
5.2. Escala de valoración Criterio Eliminatorio 54
Fase 3: Implementación metodología 56
1. Análisis e implementación de IP 57

En revisión

2. Análisis e implementación de TC 60
3. Análisis e implementación de AO 62
4. Análisis e implementación de CS 65
5. Análisis e implementación de ID 68
Fase 4: Resultados 69

En revisión
Documento en construcción

Lista de tablas

Tabla 1 Buenas prácticas y recomendaciones conceptuales 18
Tabla 2 Ejemplo de Banco de tareas de IP 28
Tabla 3 Ejemplo de Banco de tareas de TC 34
Tabla 4 Ejemplo de variables de AO 39
Tabla 5 Ejemplo de Banco de tareas de CS 44
Tabla 6 Escala de Valoración Criterio Eliminatorio para ID 55
Tabla 7 Valoración de IP 58
Tabla 8 Valoración de IP 60
Tabla 9 Valoración de AO 63
Tabla 10 Valoración de CS 65
Tabla 11 Calificación de variables 68
Tabla 12 Cargos para resultados por dependencia 72

Lista de ilustraciones

Ilustración 1 Fases de identificación de teletrabajo 21
Ilustración 2 Análisis documental. 23
Ilustración 3 Ejemplo lista de actividades 24
Ilustración 4 Ejemplo Variable IP 27
Ilustración 5 Ejemplo de Actividad de la Variable IP 27
Ilustración 6 Ejemplo de identificación de actividad IP en la resolución. 28
Ilustración 7 Contextualización buenas prácticas, referentes académicos 30
Ilustración 8 Ejemplo Variable TC 33
Ilustración 9 Ejemplo de Actividad de la Variable TC 33
Ilustración 10 Ejemplo de identificación de actividad TC en la resolución. 34
Ilustración 11 Contextualización buenas prácticas, referentes académicos 36
Ilustración 12 Ejemplo de variable de actividad de AO 38
Ilustración 13 Ejemplo de identificación de actividad de AO 39
Ilustración 14 Contextualización buenas prácticas, referentes académicos 40
Ilustración 15 Ejemplo de identificación de actividad de CS 43

Definitiva versión

Ilustración 16 Clasificación de activos de información 44
Ilustración 17 Ejemplo de resultado final.....46
Ilustración 18 Sección A del instrumento.....49
Ilustración 19 Sección B del instrumento.....50
Ilustración 20 Sección C Herramienta 50
Ilustración 21 Ejemplo de la matriz diligenciada 51
Ilustración 22 Pasos de Metodología e implementación.....56
Ilustración 23 Ejemplo criterio IP en el instrumento 59
Ilustración 24 Ejemplo criterio TC en el instrumento.....61
Ilustración 25 Ejemplo análisis criterio AO 64
Ilustración 26 Ejemplo análisis criterio CS 67
Ilustración 27 Ejemplo de criterio ID.....69
Ilustración 28 Organigrama MEN.....70
Ilustración 29 Ejemplo de entrega de resultados 70
Ilustración 30 Ejemplo de entrega de resultados por dependencia 71
Ilustración 31 Resumen de resultados.....71

En revisión
Documento en construcción

INTRODUCCIÓN

La transformación digital y los cambios en las dinámicas laborales han impulsado nuevas formas de trabajo en los sectores público y privado. En este contexto, el teletrabajo es una alternativa estratégica para promover la eficiencia, la productividad y el bienestar de los empleados. En Colombia, el Ministerio de Educación Nacional (MEN) ha asumido el reto de adaptar su estructura organizativa mediante la identificación de empleos teletrabajables, en concordancia con las normativas nacionales vigentes.

El principal objetivo es desarrollar una metodología integral para identificar e implementar la viabilidad de cargos bajo la modalidad de teletrabajo. La metodología propuesta se fundamenta en criterios técnicos que consideran la naturaleza de las tareas, la interacción con el público, la confidencialidad de la información, la dependencia operativa y la infraestructura disponible. Estos elementos buscan asegurar que la calidad y eficiencia del servicio público no se vean comprometidas al adoptar esta modalidad.

El marco normativo que sustenta esta iniciativa incluye la Ley 1221 de 2008, que define y regula el teletrabajo en Colombia, y el Decreto 1072 de 2015, que establece las condiciones laborales especiales para esta modalidad. A través de estos lineamientos, se pretende facilitar una transición fluida hacia el trabajo remoto, sin necesidad de modificaciones profundas en los manuales de funciones, pero con un enfoque ágil que prioriza la adaptación y modernización de la gestión pública.

Asimismo, la presente metodología busca proporcionar herramientas claras para la toma de decisiones, optimizando la asignación de recursos humanos y fomentando la innovación en los procesos administrativos. Con esta iniciativa, el MEN se alinea con las tendencias globales hacia la digitalización y el uso eficiente de las TIC, contribuyendo a una gestión pública más moderna, flexible y sostenible. En consecuencia, la implementación de esta modalidad se orienta hacia la eficiencia organizacional y el bienestar de los funcionarios, garantizando así una adaptación exitosa a los nuevos paradigmas laborales.

Documento en revisión

JUSTIFICACIÓN

El desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) ha impulsado cambios profundos en las dinámicas laborales, demandando nuevas modalidades de trabajo que optimicen recursos, aumenten la productividad y favorezcan el bienestar del personal. En este contexto, el teletrabajo se configura como una herramienta estratégica para modernizar la gestión pública y hacerla más eficiente, flexible y alineada con las tendencias globales de digitalización. El Ministerio de Educación Nacional (MEN), en su compromiso con la innovación administrativa, busca implementar esta modalidad para nuevos 228 cargos, garantizando la continuidad de sus operaciones sin comprometer la calidad del servicio.

La adopción del teletrabajo ofrece múltiples beneficios tanto para las instituciones como para los empleados. Por un lado, facilita una distribución más eficiente de los recursos humanos, optimiza tiempos de desplazamiento y reduce costos operativos. Por otro lado, contribuye a mejorar el equilibrio entre la vida personal y laboral de los servidores públicos, lo que impacta positivamente en su motivación y desempeño. Además, permite que las entidades se adapten de manera ágil a situaciones emergentes, como crisis sanitarias o cambios en la demanda del servicio.

Esta modalidad también se alinea con el mandato de transformación digital impulsado por el Gobierno Nacional, orientado a hacer un uso más eficiente de las TIC en la prestación de servicios públicos. Sin embargo, para garantizar el éxito de esta iniciativa es necesario realizar un análisis detallado de los cargos y actividades susceptibles de ser teletrabajables. No todas las funciones pueden ser trasladadas al entorno remoto sin afectar la eficiencia o la seguridad de la información, por lo que se requiere una metodología integral que evalúe criterios.

Finalmente, una alternativa viable que integre de manera equilibrada las necesidades institucionales y las expectativas de los servidores públicos. Al consolidar una metodología clara y estructurada para la identificación y gestión de empleos teletrabajables, el MEN se posiciona como una entidad pionera en la modernización de la administración pública, promoviendo un entorno de trabajo que fomente la innovación, la productividad y el bienestar del personal.

Pendiente revisión

OBJETIVO

Desarrollar una metodología integral para el estudio técnico que incluya el diseño e implementación de criterios metodológicos e instrumentos específicos, para la valoración de los 228 empleos nuevos creados en el Decreto 2270 de 2023, con el fin de identificar cuáles son aptos para el teletrabajo.

ALCANCE

Aplica a todos los servidores públicos que desempeñen funciones en empleos susceptibles de ser teletrabajables en el Ministerio de Educación Nacional, incorpora el diseño, implementación y evaluación de criterios metodológicos e instrumentos específicos para los empleos teletrabajables, proporcionando herramientas necesarias para analizar los factores técnicos y procedimentales asociados a esta modalidad de trabajo

En revisión
Documento en construcción

PREMISAS INICIALES

Como premisas iniciales están los requisitos mínimos para que el cargo sea considerado para teletrabajo.

1. Metodología Aplicada para los 228 cargos establecidos en la Resolución 000005 de 02 enero de 2024[1]

La metodología es diseñada específicamente para analizar y evaluar los 228 cargos establecidos en la Resolución 000005 del 2 de enero de 2024, con el objetivo de establecer criterios claros y detallados para cada perfil de cargo. Esta metodología permite una evaluación estructurada y sistemática de las actividades asociadas a cada cargo, asegurando que se alineen con los objetivos organizacionales y los estándares establecidos por la normativa vigente. Además, se evalúan las condiciones de teletrabajabilidad de cada cargo, identificando las actividades que pueden realizarse de manera remota sin comprometer la calidad y eficiencia del trabajo.

2. Requisitos iniciales

Los requisitos para acceder a la modalidad de teletrabajo en el Ministerio de Educación Nacional (MEN) se establecen conforme al marco normativo de la Resolución 4576 de 2023 del MinTIC y la Resolución 018444 del 30 de septiembre de 2021 del MEN. El incumplimiento de estos requisitos constituye causal para no aplicar a esta modalidad laboral.

Vinculación Activa y Antigüedad: Esta condición busca asegurar la estabilidad y continuidad en la relación laboral. Al exigir dos años de vinculación previa, se garantiza que el servidor haya adquirido un conocimiento suficiente de la organización y sus procesos, lo cual es clave para mantener la eficiencia en la modalidad de teletrabajo. Además, una vinculación activa confirma que el servidor se encuentra en condiciones de seguir desempeñando sus funciones sin interrupciones.

[1] La Resolución 000005 de 02 enero de 2024. Recuperado de Ministerio de Educación Nacional.

Documento en revisión

Evaluación del Desempeño: Requerir un desempeño clasificado como sobresaliente o satisfactorio en la última evaluación asegura que los servidores seleccionados tienen un historial de productividad y compromiso con sus funciones. Esto es importante para la modalidad de teletrabajo, ya que implica un mayor grado de autonomía y responsabilidad. La referencia a la evaluación de la vigencia anterior garantiza que se considere un desempeño reciente y relevante.

Sanciones Vigentes: La exigencia de no tener sanciones disciplinarias, fiscales o penales vigentes responde a la necesidad de garantizar la integridad y confiabilidad de los servidores que acceden al teletrabajo. Este criterio busca seleccionar candidatos que no presenten impedimentos legales o disciplinarios que pudieran afectar el desempeño de sus funciones.

Características del cargo: 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.

3. Condiciones para la presencialidad

Se evaluará si el funcionario enfrenta dificultades médicas o personales que impidan o limiten significativamente su capacidad para ejercer sus funciones de manera presencial. Estas dificultades pueden incluir condiciones de salud crónicas, discapacidades físicas o mentales, tratamientos médicos prolongados, o la necesidad de recuperarse de procedimientos quirúrgicos que dificulten el desplazamiento o la permanencia en el lugar de trabajo. Igualmente, se considerarán situaciones personales como responsabilidades de cuidado para familiares dependientes (niños, adultos mayores o personas con discapacidad) o eventos extraordinarios que afecten la movilidad o disponibilidad del funcionario.

Documento en revisión

Para garantizar la equidad en el proceso, estas condiciones deberán ser evaluadas bajo los lineamientos establecidos por la organización, considerando documentos soportados por certificados médicos, informes profesionales o evidencia válida que respalde la situación declarada. Además, se buscará que las soluciones propuestas, como el teletrabajo, no solo respondan a las necesidades del funcionario, sino que también permitan mantener la continuidad y eficiencia en la prestación del servicio. De manera adicional, la organización podrá recurrir a servicios de salud ocupacional, asesorías jurídicas y comités de bienestar laboral para verificar y valorar estas condiciones, asegurando que las decisiones se tomen de forma transparente y conforme a los principios de inclusión y responsabilidad organizacional.

4. **Análisis de contenido**

El análisis de contenido se lleva a cabo mediante un software especializado en análisis cualitativo, una herramienta eficaz para el estudio detallado de documentos complejos, como la Resolución 000005, que incluye el manual de funciones para los 228 cargos establecidos. Este software permite organizar, codificar y analizar grandes volúmenes de texto de manera sistemática, facilitando la identificación de patrones, temas recurrentes y relaciones entre los distintos elementos descritos en la resolución.

En el caso específico de la Resolución 000005, el software especializado se utiliza para:

a. Codificación de Información: El software permite cargar el texto del manual de funciones y asignar códigos a secciones clave, como descripciones de cargos, responsabilidades, competencias y actividades específicas. Esta codificación facilita la organización de la información, lo que a su vez permite extraer conclusiones claras y precisas sobre las actividades y perfiles de cada cargo.
b. Triangulación en el Análisis: en este contexto se refiere a la combinación de diferentes fuentes y métodos de análisis para asegurar la validez y la fiabilidad de los resultados. En este caso, la triangulación se puede llevar a cabo de las siguientes maneras:
    - Triangulación de Datos: Se comparan los datos obtenidos del análisis de la Resolución 000005 con otras fuentes relevantes, como estudios de caso, guías de buenas prácticas de empresas similares o manuales de funciones de otros sectores.

En revisión

Este proceso permite contrastar los perfiles y funciones de los cargos con experiencias previas y buenas prácticas. Además, se utilizan teorías y marcos conceptuales de diversas disciplinas (gestión de recursos humanos, análisis organizacional) para interpretar los resultados, lo que enriquece la comprensión de los cargos y su teletrabajabilidad.

- Triangulación de Métodos: Se combinan los resultados del análisis cualitativo realizado con el software especializado con otro enfoque, como la opinión de expertos del MEN. Este enfoque refuerza la validez de las conclusiones al integrar diferentes perspectivas. La triangulación de métodos asegura que los resultados sean más sólidos y no dependan de un único enfoque o fuente de información.

En conjunto, el uso del software especializado para el análisis cualitativo, combinado con la triangulación de buenas prácticas, métodos y teorías, ofrece una visión más completa y fiable de los perfiles de los cargos y las actividades descritas en la Resolución 000005, facilitando la toma de decisiones informadas y el cumplimiento de las normativas establecidas.

En revisión
Documento en progreso

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[2]).

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[3]).

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).

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[4]).

Herramienta: instrumento que sirve para realizar algo o conseguir un fin. (Real academia Española[5])

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[6]).

[2] Matriz Perfiles y Cargas de Trabajo. Recuperado de Función Pública
[3] Concepto 101681 de 2023 - DAFP. Recuperado de Función Pública
[4] Concepto 56571 de 2020 - DAFP. Recuperado de Función Pública
[5] Real academia Española. Recuperado RAE.
[6] Concepto 095391 de 2023 - DAFP. Recuperado de Función Pública

NORMATIVIDAD

La Ley 1221 de 2008[7], 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 163481 de 2015[8], 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 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 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

[7] La Ley 1221 de 2008. Recuperado de Función Pública
[8] Concepto 163481 de 2015. Recuperado de Función Pública

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[9]-, 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, que permite 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.

Decreto 1083 de 2015 Sector de Función Pública[10], establece que las competencias laborales de un empleo se determinan con base en su contenido funcional. Estas competencias incluyen las comportamentales, los requisitos de estudio y experiencia, y las competencias funcionales del empleo. Para definir las competencias comportamentales comunes y por nivel jerárquico. Las Competencias Comportamentales reflejan las habilidades personales y sociales necesarias para un rendimiento óptimo en el entorno laboral, tales como la adaptabilidad, la colaboración y la

[9] El Decreto 1072 de 2015. Recuperado de Sector Trabajo.
[10] Decreto 1083 de 2015 Recuperado de Función Pública

proactividad. Estas competencias, al convertirse en actividades específicas, permiten una aplicación más directa y tangible, fomentando un entorno de trabajo productivo y cohesionado.

Este enfoque no solo asegura que las funciones esenciales sean cumplidas eficientemente, sino que también garantiza que las competencias comportamentales se traduzcan en acciones diarias, promoviendo una cultura organizacional basada en habilidades y comportamientos sólidos.

ANTECEDENTES

La Resolución 07083 del 10 de abril de 2017[11], 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 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[12]. 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[13], se publicó y socializó

[11] La Resolución 07083. Recuperado de Ministerio de Educación Nacional.
[12] El Decreto 1072 de 2015. Recuperado de Sector Trabajo.
[13] Resolución 11967 de 2017. Recuperado de Ministerio de Educación Nacional.

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[14], 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. Este esquema mixto busca garantizar la continuidad del trabajo sin comprometer la productividad.

La Resolución 018444 de 30 septiembre de 2021[15] 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.

La Resolución 000005 de 02 enero de 2024[16] por medio de la presente se realiza la modificación y adición al Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales aplicable a los empleos que conforman la planta de personal. Esta actualización tiene como propósito garantizar que las descripciones de los cargos, las competencias requeridas, las responsabilidades, y los perfiles laborales estén alineados con las necesidades actuales de la entidad, permitiendo así una mayor eficiencia en el desarrollo de las funciones institucionales.

[14] Resolución 008786 de 22 de agosto de 2019. Recuperado de Ministerio de Educación Nacional.
[15] La Resolución 018444 de 30 septiembre de 2021. Recuperado de Ministerio de Educación Nacional.
[16] La Resolución 000005 de 02 enero de 2024. Recuperado de Ministerio de Educación Nacional.

MARCO REFERENCIAL

Para realizar el análisis de las actividades de cada cargo y evaluar su viabilidad para ser desempeñadas en modalidad de teletrabajo, se utilizan, de forma preliminar, los siguientes documentos de apoyo, basados en buenas prácticas de otras entidades y recomendaciones de la academia (según las actividades se incluyen más documentos). A partir de este análisis comparativo entre las funciones descritas en la Resolución 000005 de 02 enero de 2024 y el contenido de los documentos mencionados, se evaluará la posibilidad de que dichas tareas puedan ejecutarse de manera eficiente a distancia, identificando aquellos empleos que cumplan con los criterios necesarios para ser considerados teletrabajables y estableciendo las condiciones requeridas para su implementación adecuada, y finalmente obtener una revisión final y aprobación de dicho análisis.

Tabla 1 Buenas prácticas y recomendaciones conceptuales

Buenas practicas	Recomendaciones conceptuales
• Guía Jurídica para la Implementación del Teletrabajo, del Ministerio del Trabajo[17]. • Libro Blanco, el ABC del Teletrabajo en Colombia, Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, Ministerio del Trabajo, Corporación Colombia Digital[18]. • NTP 412: Teletrabajo: criterios para su implementación[19]. • Manual de teletrabajo - Superintendencia de Sociedades[20]. • Guía de requisitos para el teletrabajo Invima[21]	• Guía de operación para la implementación del teletrabajo del DAFP[23] • La Ley 1221 de 2008[24]. • El Departamento Administrativo de la Función Pública, en su concepto 163481 de 2015[25]. • El Decreto 1072 de 2015[26] -Único Reglamentario del Sector Trabajo-, regula en el Capítulo 5 del Título 1 de la Parte 2 del Libro 2.

[17] Guía Jurídica para la Implementación del Teletrabajo. Recuperado de Ministerio del Trabajo.

[18] El ABC del Teletrabajo en Colombia. . Recuperado de Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, Ministerio del Trabajo, Corporación Colombia Digital.

[19] NTP 412: Teletrabajo. Recuperado de Ministerio de trabajo y asuntos sociales España

[20] Manual de teletrabajo. Recuperado de Superintendencia de Sociedades.

[21] Guía de requisitos para el teletrabajo Invima. Recuperado de Invima.

[23] Guía de operación para la implementación del teletrabajo del DAFP. Recuperado de Función Pública.

[24] Ley 1221 de 2008. Recuperado de Función Pública.

[25] Concepto 163481 de 2015. Recuperado de Función Pública

[26] El Decreto 1072 de 2015. Recuperado de Sector Trabajo.

• Manual de teletrabajo. Congreso de la república de Colombia[22]	

Fuente: Fundación Internacional de Pedagogía Conceptual Alberto Merani

Finalmente, se realiza un análisis comparativo y analítico de las buenas prácticas implementadas por diversas empresas u organizaciones en colaboración con el Ministerio de Educación Nacional (MEN). Este análisis busca identificar las razones que las convierten en referentes de éxito, los instrumentos utilizados en su ejecución y los datos directamente relacionados con sus resultados. La información detallada se presenta en el Anexo 1.

En revisión
Documento en construcción

[22] Manual de teletrabajo. Recuperado de Congreso de la república de Colombia.

PROCEDIMIENTO

Este diseño metodológico establece los lineamientos necesarios para identificar y evaluar los empleos del Ministerio de Educación Nacional que pueden ser clasificados como teletrabajables. El estudio abarca la identificación de 228 nuevos empleos en la modalidad de teletrabajo, analizando en profundidad las funciones que para este ejercicio serán las actividades asignadas a cada cargo para garantizar que su implementación sea eficiente y sin sobrecostos.

La selección de estos empleos se basa en normativas vigentes, elementos técnicos, organizacionales y en el compromiso del Ministerio de adaptarse a las nuevas dinámicas laborales, priorizando la eficacia y sostenibilidad en sus operaciones. La ley establece que el teletrabajo no exige modificaciones en los manuales de funciones, sino que impulsa un análisis de las actividades que pueden adaptarse a este entorno laboral. Esto facilita una asignación más eficiente de los recursos humanos y fomenta la innovación en la gestión. El proceso de identificación de los empleos aptos para teletrabajo se desarrollará en fases, asegurando un proceso riguroso y sistemático que atienda las necesidades de la organización y sus empleados.

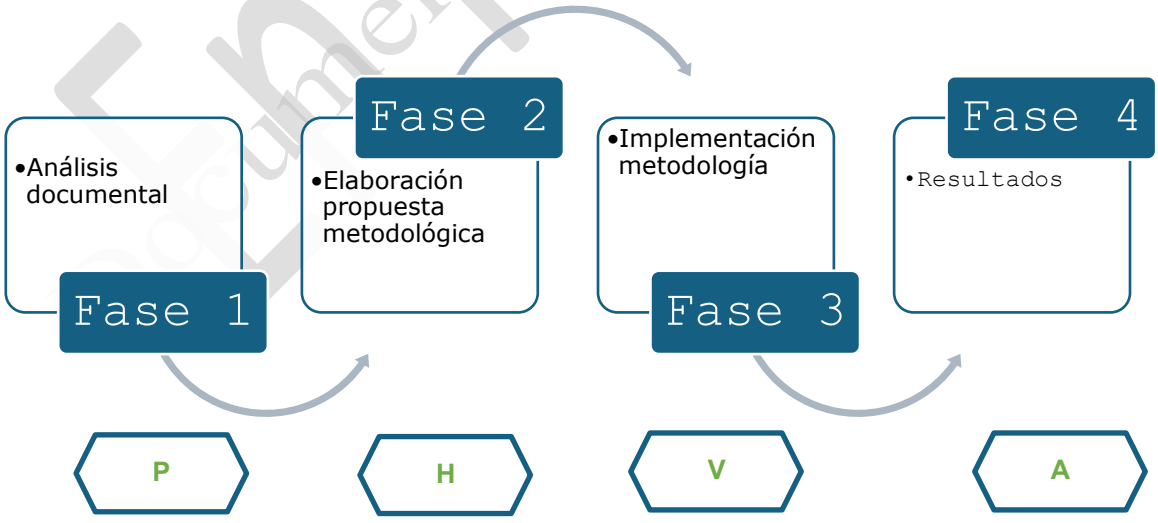
IDENTIFICACIÓN DE CARGOS TELETRABAJABLES

El proceso para determinar si los nuevos cargos son aptos para la modalidad de teletrabajo se desarrolla en fases estructuradas, siguiendo el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar), un enfoque ampliamente reconocido en la gestión organizacional por su carácter sistemático y orientado a la mejora continua. Este modelo asegura una identificación metódica y efectiva de las condiciones necesarias para implementar el teletrabajo, permitiendo adaptar cada cargo a esta modalidad de acuerdo con los requisitos funcionales y los criterios previamente definidos. En la fase de Planificar, se recopila y examina información clave, como el Manual de Funciones y Competencias Laborales, junto con la normatividad y antecedentes relacionados con el teletrabajo. Esta etapa establece las bases para las siguientes fases al proporcionar un marco conceptual y contextual sólido.

Documento en revisión

A continuación, en la fase de Hacer, Elaboración de la Propuesta Metodológica se centra en diseñar una metodología que permita evaluar la teletrabajabilidad de los cargos. Esto incluye la definición de criterios y escalas de valoración, así como el desarrollo de herramientas prácticas, como una matriz de evaluación, para identificar la idoneidad de cada puesto. La fase de Verificar se realiza la Implementación de la Metodología, se aplica la propuesta diseñada a los diferentes cargos, evaluando cada uno según los criterios establecidos. Esta etapa permite verificar la funcionalidad y efectividad de la metodología en un entorno real, identificando posibles ajustes necesarios. Finalmente, la fase de Actuar se obtienen los Resultados se dedica al análisis y presentación de los hallazgos obtenidos durante la implementación. Aquí se evalúa el grado de cumplimiento de los objetivos iniciales y se generan conclusiones que guían la toma de decisiones, permitiendo optimizar la viabilidad y sostenibilidad del modelo de teletrabajo en la organización. Este enfoque no solo asegura la eficiencia del análisis, sino que también contribuye a la sostenibilidad del modelo de teletrabajo, promoviendo su adaptación a las necesidades cambiantes de la organización y del entorno laboral.

Ilustración 1 Fases de identificación de teletrabajo



Fuente: Fundación Internacional de Pedagogía Conceptual Alberto Merani

Fase 1: Análisis documental

En la fase 1 del Análisis documental, se llevará a cabo un análisis de la información proporcionada por el Ministerio de Educación Nacional, enfocándose en la normatividad relacionada con el teletrabajo y la estructura organizacional vigente. Según el Decreto 2270 de 2023[27], se realizó una modificación a la planta de personal del Ministerio, creando doscientos veintiocho (228) nuevos empleos, respaldada por un estudio técnico que recibió el concepto favorable del Departamento Administrativo de la Función Pública y la viabilidad del Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

Además, en cumplimiento del Decreto No. 051 de 2018[28], la Secretaría General llevó a cabo la socialización del proyecto de modificación con el Sindicato de Trabajadores del Ministerio de Educación Nacional (SINTRAMEN) antes de emitir el Acto Administrativo. Este proceso incluyó la recepción y respuesta a observaciones que enriquecerán la adaptación y regulación de los nuevos puestos en el contexto del teletrabajo.

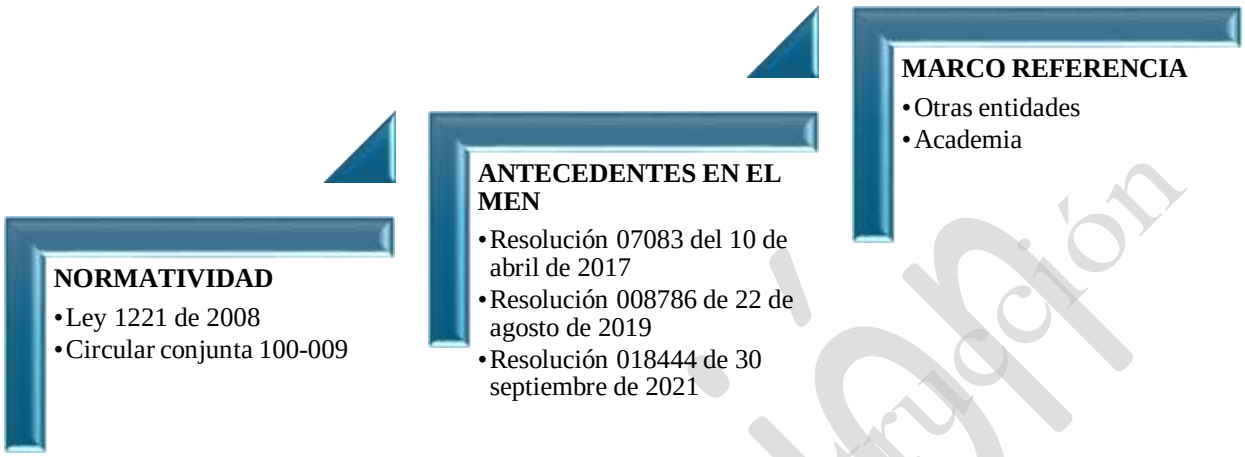
A partir de esto, se realiza un análisis exhaustivo de la normatividad vigente relacionada con el teletrabajo, abordando sus implicaciones legales, administrativas y organizacionales. Este proceso incluye la revisión de los antecedentes proporcionados por el Ministerio de Educación Nacional (MEN), que abarcan conocimientos y estudios previos desarrollados dentro de la entidad, los cuales son fundamentales para contextualizar y dar solidez a la investigación. Asimismo, se establece un marco de referencia que facilita la triangulación de la información recopilada, integrando diversos enfoques y perspectivas (Ver ilustración 2). Este análisis documental marca el cierre de la primera fase y da paso a la fase número 2 para la elaboración de la propuesta metodológica.

Documento en revisión

[27] Decreto 2270 de 2023. Recuperado de Función Pública

[28] Decreto No. 051 de 2018. Recuperado de Función Pública

Ilustración 2 Análisis documental.



Fuente: Fundación Internacional de Pedagogía Conceptual Alberto Merani

Fase 2: Elaboración propuesta metodológica

En esta segunda fase, se diseña y desarrolla una propuesta metodológica orientada a evaluar la teletrabajabilidad de los empleos dentro de la organización. Para ello, se parte de la identificación de actividades mediante el análisis detallado del Manual de Funciones y Competencias Laborales, lo que permite comprender las responsabilidades y exigencias de cada rol. A continuación, se definen criterios específicos que establecen las características esenciales para determinar la idoneidad de un empleo para el teletrabajo. Sobre esta base, se construye una escala de valoración que permite medir, de manera objetiva, el grado de aptitud de cada empleo para ser desempeñado de forma remota. Posterior, se elabora una herramienta en forma de matriz, que integra los datos recopilados junto con los resultados de la evaluación, proporcionando un instrumento práctico y funcional para la toma de decisiones. Para esta fase se realizan los siguientes pasos:

1. **Identificar Actividades**

    a. **Revisión del Manual de Funciones:** Primero, es necesario revisar el Manual Específico de Funciones para cada uno de los nuevos cargos, según lo establecido

En revisión y construcción

en la Resolución No. 000005 del 2 de enero de 2024[29]. Esta información es esencial para reconocer cuáles son las actividades y responsabilidades específicas de cada puesto.

b. **Extracción de actividades:** Se procede a identificar y analizar las actividades descritas en las secciones "IV. Descripción de Funciones Esenciales" y "VI. Competencias Comportamentales – Comunes". A partir de esta identificación, se transforman estos elementos en actividades específicas que se integren.

c. **Registro de Actividades en la Herramienta de Mapeo:** Luego, las actividades identificadas se registrarán en la columna correspondiente dentro del instrumento llamada "Actividades". Esta herramienta ayudará a organizar y visualizar cuáles actividades son viables para realizarse en modalidad de teletrabajo.

Ilustración 3 Ejemplo lista de actividades

Item	Actividad
1	Formular estrategias, metodologías, herramientas e instrumentos para la mejora del desempeño institucional y Sectorial.
2	Coordinar e implementar estrategias, metodologías, herramientas e instrumentos para la mejora del desempeño institucional y Sectorial.
3	Liderar la formulación, diseño, organización, ejecución y control de los planes, programas y proyectos de la dependencia.
4	Coordinar, promover y participar en los análisis integrales que permitan mejorar la prestación de los servicios del Modelo de Operación.
5	Brindar los lineamientos técnicos necesarios, para construir, desarrollar y monitorear los proyectos que se enmarcan en las funciones de la dependencia.
6	Proyectar, desarrollar y recomendar las acciones que deban adoptarse para el logro de los objetivos y las metas propuestas.
7	Realizar las actividades administrativas, financieras, de supervisión, control y elaboración de informes relacionados con los planes, programas y proyectos de la dependencia.
8	Realizar la validación de los productos desarrollados en la dependencia, en el marco de los planes, programas y proyectos para el fortalecimiento de la gestión institucional y sectorial.
9	Estudiar, evaluar y conceptuar sobre las materias de competencia de la dependencia y dar respuesta a las peticiones de acuerdo con los lineamientos institucionales.
10	Acompañar las auditorias internas y externas de los modelos referenciales de acuerdo con los lineamientos institucionales definidos.

Fuente: Fundación Internacional de Pedagogía Conceptual Alberto Merani

[29] La Resolución 000005 de 02 enero de 2024. Recuperado de Ministerio de Educación Nacional.

2. Definir Criterios de Evaluación

Los criterios de evaluación clasificatorios se centran en las características esenciales de cada cargo para evaluar su idoneidad para el teletrabajo, asegurando que las funciones puedan realizarse eficientemente en un entorno remoto y manteniendo la calidad del servicio. Una vez definidos estos criterios, se procede a una planificación estructurada que evalúa cada cargo según factores específicos: el grado de autonomía, la necesidad de interacción directa con otros, transferencia de conocimiento y las posibles barreras, como el manejo de información confidencial. Estos criterios son clave para seleccionar los cargos adecuados para teletrabajo, garantizando la calidad y la eficiencia del servicio, y asimismo definir la naturaleza de las actividades.

Este enfoque integral asegura la viabilidad operativa y tecnológica de los cargos seleccionados para teletrabajo, facilitando una transición efectiva hacia esta modalidad, optimizando recursos y promoviendo un entorno laboral flexible y adaptado a las demandas actuales. Como criterio fundamental, es necesario contar con la infraestructura adecuada, ya que cada empleado debe disponer de un espacio adecuado para trabajar desde casa. De acuerdo con esto, los criterios propuestos para determinar la teletrabajabilidad de un cargo incluyen:

2.1.Interacción con el Público (IP)

La interacción con clientes internos y externos representa una limitante clave para la viabilidad del teletrabajo, especialmente en empleos que requieren contacto físico constante, como los relacionados con atención al usuario o inspección, los cuales no pueden ejecutarse de manera efectiva en modalidad remota. Este aspecto es particularmente relevante, ya que, según la Comunicación Organizacional de Mintzberg (1979)[30], los roles que implican frecuente interacción, como la atención personalizada o aquellos que demandan trabajo en equipo, se adaptan con mayor dificultad al teletrabajo. En una estructura organizacional tradicional, muchas de estas actividades dependen de la proximidad física, lo cual limita las posibilidades de realizarlas en entornos virtuales.

[30] Mintzberg (1979). The structure of organizations: A synthesis of the research. Prentice-Hall.

Para determinar si las actividades son teletrabajables, de acuerdo con la interacción con el público, se consideran los siguientes pasos:

a. Identificar Variables de Interacción con el público (IP)

Con base en las actividades identificadas, se definen variables para contrastarlas con la naturaleza de dichas actividades. Estas variables se determinan mediante una herramienta de análisis cualitativo[31] que facilita la identificación y codificación de patrones, temas y categorías en los datos textuales. Este enfoque permite un análisis estructurado, organizando y clasificando las actividades según las variables previamente establecidas (Ver ilustración 4, 5 y 6).

b. Descripción y análisis de la variable de Interacción con el público (IP)

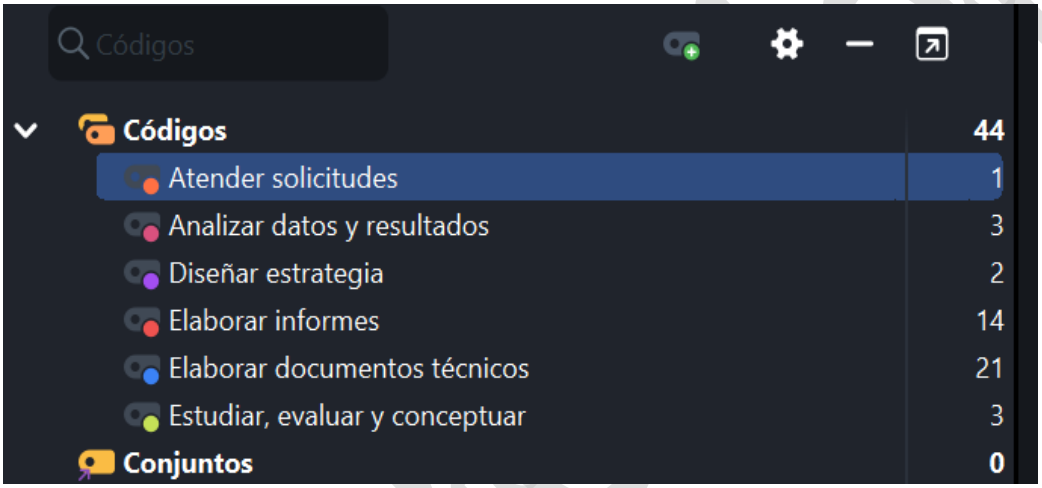
La descripción de la variable para IP se obtiene mediante la triangulación de la información. En este proceso, una vez identificada la variable derivada de la actividad, se analiza desde dos enfoques:

- Las buenas prácticas y los referentes académicos (ver ilustración 6) se analizan mediante una herramienta de análisis cualitativo. Para ello, se cargan en esta herramienta los documentos citados en el Marco Referencial, los cuales contienen estudios de caso, guías o manuales de otras empresas y descripciones académicas de las actividades. A partir de estos documentos, se realiza un análisis detallado que permite obtener una comprensión desde ambos enfoques: las prácticas empresariales y los referentes académicos (ver tabla 2).
- La opinión de los expertos del MEN proporciona una visión especializada que enriquece y fundamenta el análisis realizado, asegurando una descripción completa y coherente de las actividades evaluadas. Esta intervención permite validar los resultados obtenidos no solo desde una perspectiva teórica, sino también mediante la experiencia práctica en el entorno laboral. Con la incorporación de estos aportes expertos, el análisis adquiere mayor rigor y relevancia, ya que se contrastan las conclusiones con criterios profesionales y se fortalece la aplicabilidad de las prácticas recomendadas (ver tabla 1).

[31] Una herramienta de software para análisis cualitativo de datos. Recuperado de MaxQda

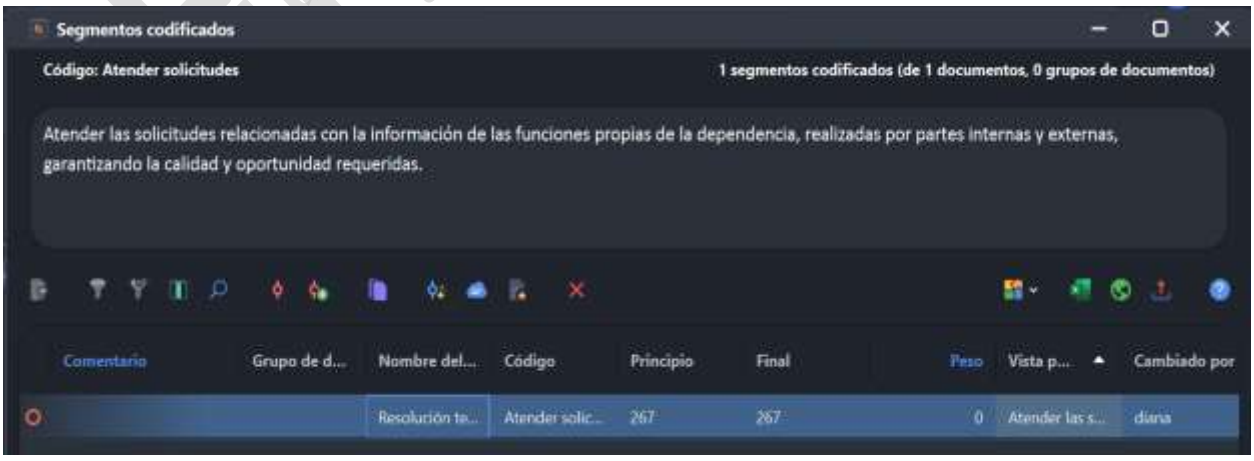
NOTA: Es importante destacar que, en caso de que los expertos determinen que una actividad no puede ejecutarse eficazmente de forma remota, el resultado final será clasificado como no teletrabajable. Este análisis busca asegurar que las actividades se realicen con la misma eficacia, ya sea en un entorno presencial o remoto, alineando la posibilidad del teletrabajo con las exigencias del rol y la cultura organizacional.

Ilustración 4 Ejemplo Variable IP



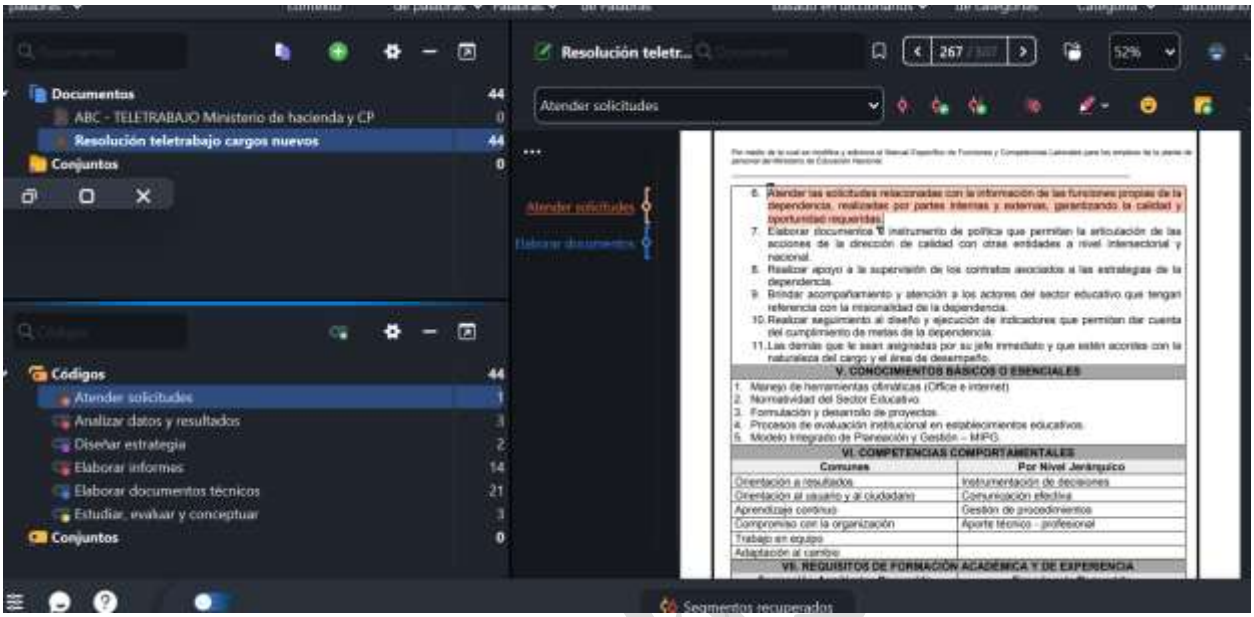
Fuente: Fundación Internacional de Pedagogía Conceptual Alberto Merani

Ilustración 5 Ejemplo de Actividad de la Variable IP



Fuente: Fundación Internacional de Pedagogía Conceptual Alberto Merani

Ilustración 6 Ejemplo de identificación de actividad IP en la resolución.



Fuente: Fundación Internacional de Pedagogía Conceptual Alberto Merani

Tabla 2 Ejemplo de Banco de tareas de IP

1. Diagnóstico			2. Criterios	3. Descripción y análisis			
Ítem	Variable	Actividades		Buenas Prácticas y Academia	Sugerencia de concepto	Expertos MEN	Concepto Final
1	Coordinar Controlar Gestionar	Articular el proceso de acompañamiento activo y de acciones estratégicas de la política educativa del ministerio en los diferentes escenarios e instancias participativas y/o decisorias en temas de educación en las que exista participación de pueblos Indígenas, Rrom (Gitano),	IP	Implican un alto nivel de interacción presencial con actores y sectores, tanto internos como externos, para garantizar una articulación efectiva de las políticas, metas e indicadores en los diversos escenarios participativos. El acompañamiento activo a pueblos	NO	Opinión de los expertos del MEN sobre la actividad[32]	

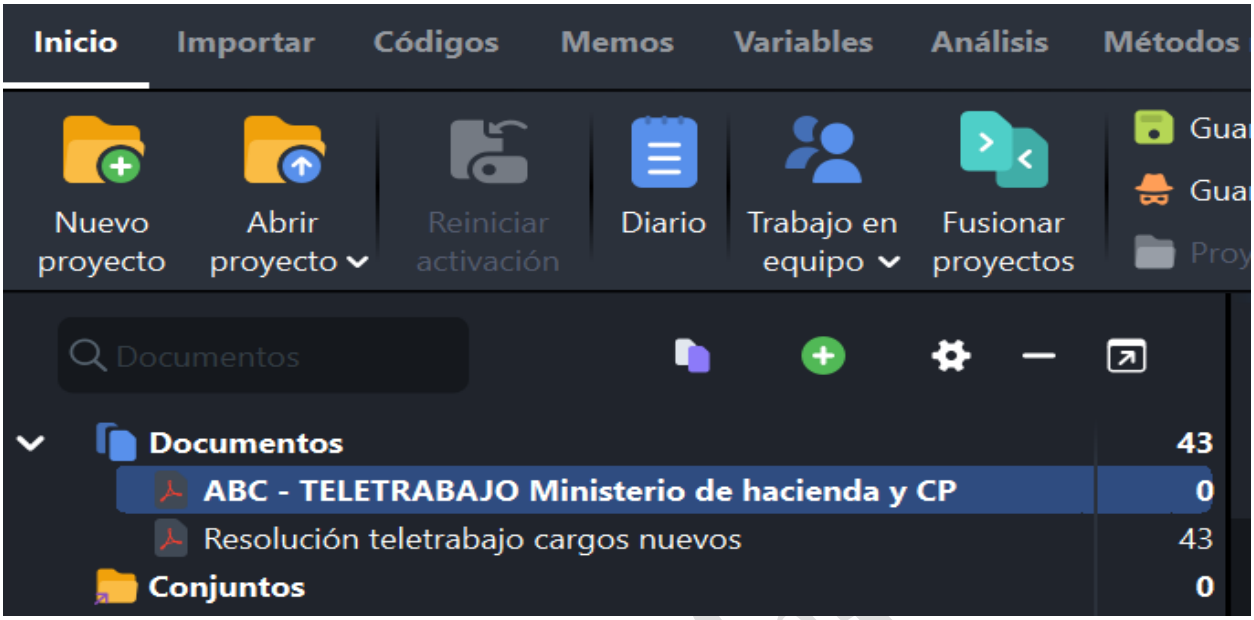
[32] Se obtiene luego de realizar el banco de tareas.

		comunidades Negras, Afrocolombianas, Raizales y Palenqueras, diversidades sociales, especiales y población campesina, para implementar la trazabilidad de acciones acordadas.		indígenas, comunidades afrodescendientes, y otros grupos requiere un contacto directo y constante para establecer confianza, comprender sus contextos específicos y asegurar la trazabilidad de las acciones acordadas.			
2	Apoyar	Apoyar la promoción, la demanda y el seguimiento de la permanencia, que garantice que los sujetos de especial protección constitucional puedan acceder a la Educación Superior.	IP	El apoyo en la formulación y ejecución de proyectos, en la asesoría, en la evaluación de procesos y en la implementación de estrategias puede realizarse eficazmente de forma remota, ya que la coordinación y la interacción con las entidades territoriales y otros actores clave se pueden gestionar de videoconferencias, correo electrónico y plataformas colaborativas a través del líder del proceso.	SI		

Fuente: Fundación Internacional de Pedagogía Conceptual Alberto Merani

NOTA: En este proceso, cada actividad se categoriza y se le asignan códigos específicos que permiten evaluar su viabilidad para el teletrabajo, asegurando su alineación con los requerimientos operativos y normativos de la organización. La codificación asigna variables a segmentos específicos de texto, identificando temas o patrones clave para una comprensión estructurada de los datos. Luego, estos códigos se agrupan en variables amplias que representan áreas temáticas o conceptos principales, relevantes para el análisis.

Ilustración 7 Contextualización buenas prácticas, referentes académicos



Fuente: Fundación Internacional de Pedagogía Conceptual Alberto Merani

NOTA: A través de la herramienta, se facilita el análisis cualitativo de las actividades definidas en la Resolución 000005 del 2 de enero de 2024, proporcionando un soporte teórico y buenas prácticas mediante la comparación del marco referencial. Esta herramienta permite importar y organizar múltiples documentos que serán objeto de estudio, incluyendo normativas, marcos teóricos y guías de referencia esenciales para contextualizar las funciones evaluadas en el proyecto. La organización de estos textos facilita el acceso y consulta eficiente de cada referencia clave para el análisis. Este proceso de codificación uniforme facilita la comparación de documentos y permite identificar cómo se aborda cada variable en distintos contextos normativos o teóricos.

2.2.Transferencia de conocimiento (TC)

La transferencia de conocimiento es el proceso mediante el cual la información, habilidades, experiencias y competencias se comparten entre individuos, grupos u organizaciones. Este proceso busca que el conocimiento adquirido por una persona o entidad pueda ser asimilado y aplicado por otra, generando valor en términos de aprendizaje, innovación, mejora de procesos o resolución de

problemas. La transferencia puede ser explícita, cuando se comparte mediante documentos, manuales o capacitaciones formales, o tácita[33], cuando ocurre a través de la experiencia y la interacción personal, como en mentorías o dinámicas colaborativas. En el Ministerio de Educación Nacional, la transferencia de conocimiento es esencial para mantener la competitividad y asegurar que las mejores prácticas, innovaciones y aprendizajes no se queden aislados en equipos o individuos, sino que se distribuyan de manera que toda la organización pueda beneficiarse. Por lo tanto, es un proceso estratégico que conecta la generación de conocimiento con su implementación efectiva.

La identificación de la transferencia de conocimiento se lleva a cabo mediante la ejecución de talleres, reuniones estratégicas con líderes de equipo y capacitaciones, socializaciones, formación, facilitar o divulgar para analizar las brechas de conocimiento existentes y mapear los flujos de información dentro de los procesos clave. Estas actividades se complementan con observaciones en el lugar de trabajo y el análisis de documentos o reportes existentes, proporcionando un panorama claro para orientar los esfuerzos de transferencia[34]. Por otro lado, la aplicación de la transferencia de conocimiento se materializa mediante talleres prácticos donde los empleados aplican directamente las competencias adquiridas en tareas específicas, así como en sesiones de socialización que promueven el intercambio de conocimiento tácito entre expertos y aprendices.

Para determinar si las actividades son teletrabajables, de acuerdo con la transferencia de conocimiento, se consideran los siguientes pasos:

a. **Identificar Variables de Transferencia de Conocimiento (TC)**

   Con base en las actividades identificadas, se definen variables para contrastarlas con la naturaleza de dichas actividades. Estas variables se determinan mediante una herramienta de análisis cualitativo[35] que facilita la identificación y codificación de patrones, temas y categorías en los datos textuales. Este enfoque permite un análisis estructurado, organizando y clasificando las actividades según las variables previamente establecidas (Ver ilustración 8, 9 y 10).

[33] Nonaka, I. (2009). La empresa creadora de conocimiento. En El impacto económico del conocimiento (pp. 175-187). Routledge.
[34] Argote, L., & Ingram, P. (2000). Transferencia de conocimiento: una base para la ventaja competitiva en las empresas. Comportamiento organizacional y procesos de decisión humana, 82(1), 150-169.
[35] Una herramienta de software para análisis cualitativo de datos. Recuperado de MaxQda

b. Descripción y análisis de la variable de Transferencia de Conocimiento (TC)

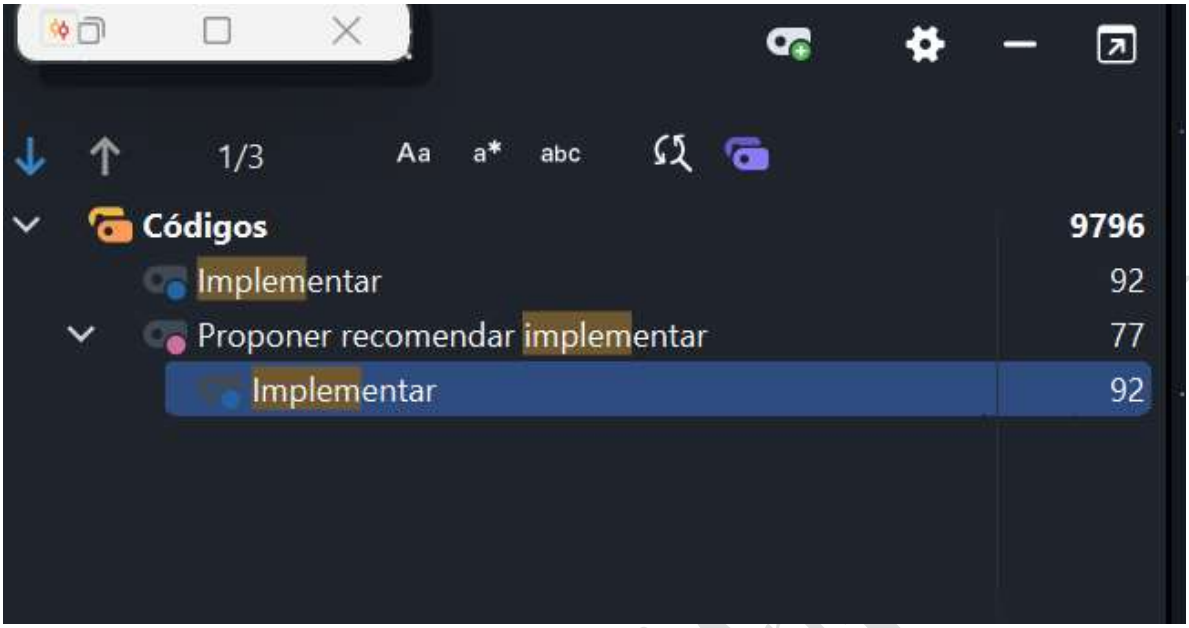
La descripción de la variable para TC se obtiene mediante la triangulación de la información. En este proceso, una vez identificada la variable derivada de la actividad, se analiza desde dos enfoques:

- Las buenas prácticas y los referentes académicos (ver ilustración 11) se analizan mediante una herramienta de análisis cualitativo. Para ello, se cargan en esta herramienta los documentos citados en el Marco Referencial, los cuales contienen estudios de caso, guías o manuales de otras empresas y descripciones académicas de las actividades. A partir de estos documentos, se realiza un análisis detallado que permite obtener una comprensión desde ambos enfoques: las prácticas empresariales y los referentes académicos (ver tabla 3).
- La opinión de los expertos del MEN proporciona una visión especializada que enriquece y fundamenta el análisis realizado, asegurando una descripción completa y coherente de las actividades evaluadas. Esta intervención permite validar los resultados obtenidos no solo desde una perspectiva teórica, sino también mediante la experiencia práctica en el entorno laboral. Con la incorporación de estos aportes expertos, el análisis adquiere mayor rigor y relevancia, ya que se contrastan las conclusiones con criterios profesionales y se fortalece la aplicabilidad de las prácticas recomendadas.

NOTA: Es importante destacar que, en caso de que los expertos determinen que una actividad no puede ejecutarse eficazmente de forma remota, el resultado final será clasificado como no teletrabajable. Este análisis busca asegurar que las actividades se realicen con la misma eficacia, ya sea en un entorno presencial o remoto, alineando la posibilidad del teletrabajo con las exigencias del rol y la cultura organizacional.

Documento en revisión

Ilustración 8 Ejemplo Variable TC



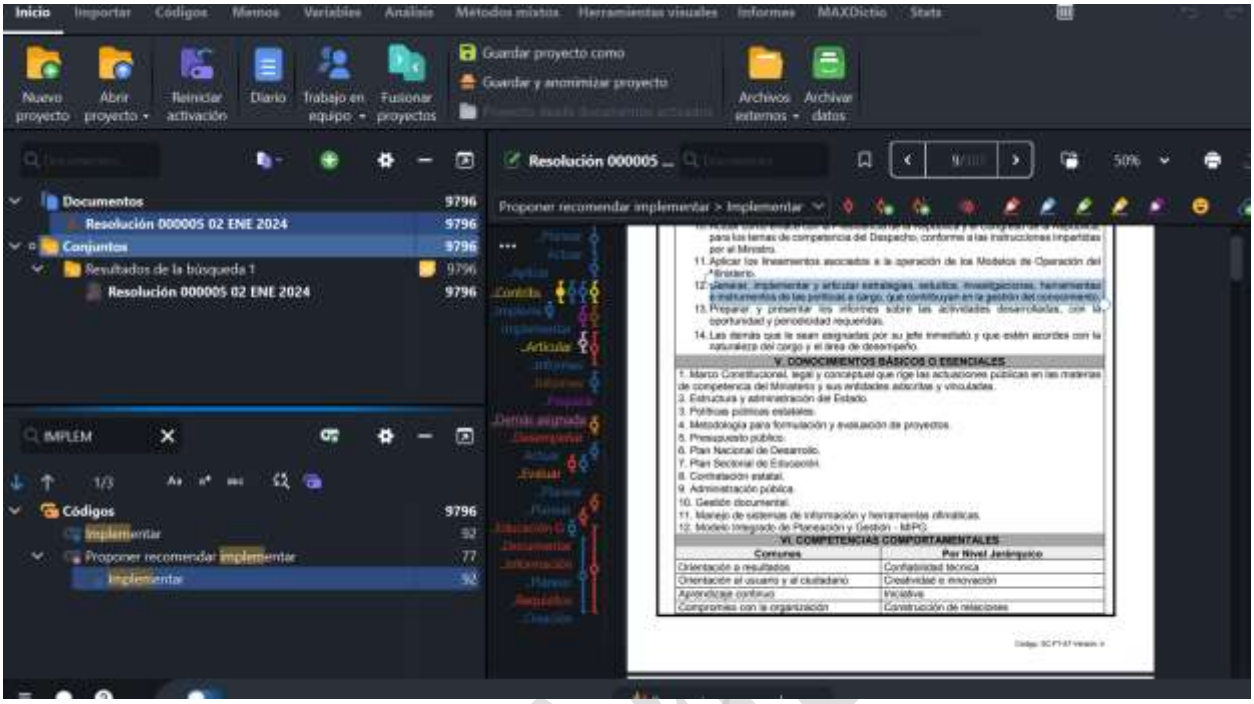
Fuente: Fundación Internacional de Pedagogía Conceptual Alberto Merani

Ilustración 9 Ejemplo de Actividad de la Variable TC



Fuente: Fundación Internacional de Pedagogía Conceptual Alberto Merani

Ilustración 10 Ejemplo de identificación de actividad TC en la resolución.



Fuente: Fundación Internacional de Pedagogía Conceptual Alberto Merani

Tabla 3 Ejemplo de Banco de tareas de TC

1. Diagnóstico			2. Criterios	3. Descripción y análisis			
Ítem	Variable	Actividades		Buenas Prácticas y Academia	Sugerencia de concepto	Expertos MEN	Concepto Final
1	Implementar	Proponer e implementar estrategias que permitan medir la eficiencia y eficacia de los medios de comunicación internos y externos que garanticen el cumplimiento de los objetivos institucionales.	TC	Requiere transferencia de conocimiento directa y colaboración constante con diferentes áreas. Proponer proyectos y estrategias requiere interacción cara a cara para garantizar comprensión, resolver dudas y asegurar alineación. Además, algunas actividades, como la implementación en	NO	Opinión de los expertos del MEN sobre la actividad[36]	

[36] Se obtiene luego de realizar el banco de tareas.

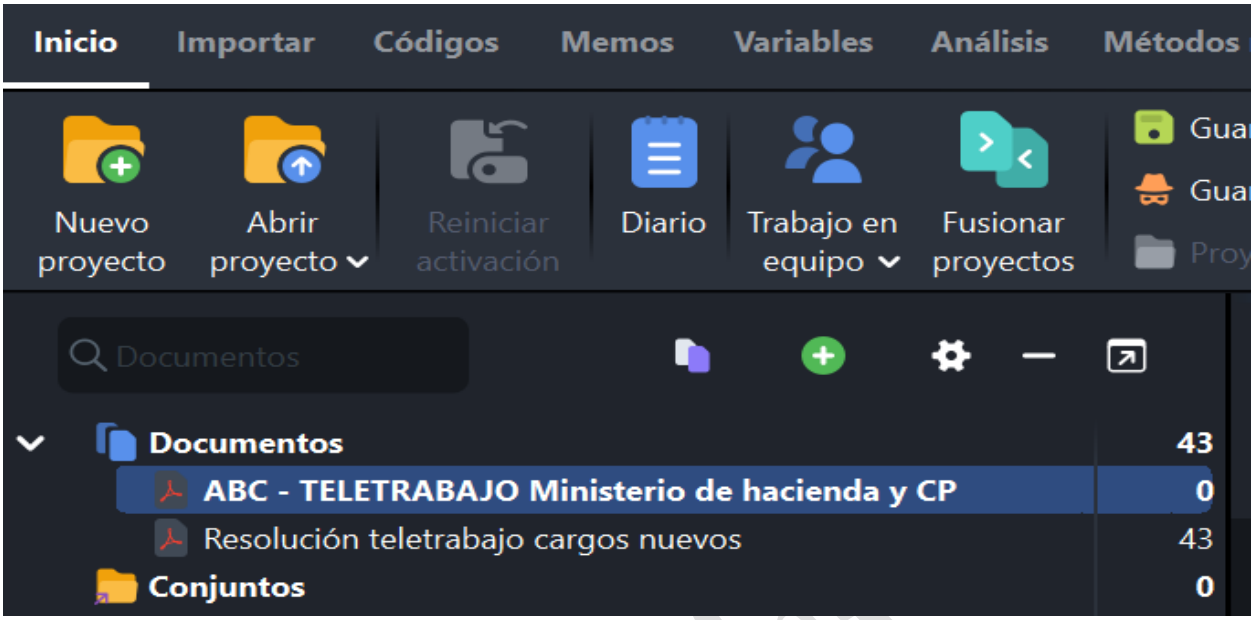
				territorios o la gestión de documentos, requieren presencia física y evaluación directa.			
2	Elaborar Editar Validar	Realizar el seguimiento a la planeación financiera sectorial, en el marco de los instrumentos de planeación y presupuesto y de conformidad a los protocolos y criterios técnicos institucionales.	TC	El análisis de costos, el seguimiento a la gestión, la evaluación de riesgos, la revisión de proyectos y la construcción de guías educativas se pueden desarrollar de manera remota, sin la necesidad de presencia física, ya que todo el trabajo puede llevarse a cabo utilizando software de gestión, correo electrónico, videoconferencias y otras herramientas colaborativas.	SI		

Fuente: Fundación Internacional de Pedagogía Conceptual Alberto Merani

NOTA: En este proceso, cada actividad se categoriza y se le asignan códigos específicos que permiten evaluar su viabilidad para el teletrabajo, asegurando su alineación con los requerimientos operativos y normativos de la organización. La codificación asigna variables a segmentos específicos de texto, identificando temas o patrones clave para una comprensión estructurada de los datos. Luego, estos códigos se agrupan en variables amplias que representan áreas temáticas o conceptos principales, relevantes para el análisis.

Documento en revisión

Ilustración 11 Contextualización buenas prácticas, referentes académicos



Fuente: Fundación Internacional de Pedagogía Conceptual Alberto Merani

NOTA: A través de la herramienta, se facilita el análisis cualitativo de las actividades definidas en la Resolución 000005 del 2 de enero de 2024, proporcionando un soporte teórico y buenas prácticas mediante la comparación del marco referencial. Esta herramienta permite importar y organizar múltiples documentos que serán objeto de estudio, incluyendo normativas, marcos teóricos y guías de referencia esenciales para contextualizar las funciones evaluadas en el proyecto. La organización de estos textos facilita el acceso y consulta eficiente de cada referencia clave para el análisis. Este proceso de codificación uniforme facilita la comparación de documentos y permite identificar cómo se aborda cada variable en distintos contextos normativos o teóricos.

2.3.Autonomía Operativa (AO)

La autonomía operativa del cargo debe evaluarse en función de si requiere supervisión constante o si puede realizarse de manera autónoma. Los cargos que permiten una mayor autonomía en la ejecución de sus funciones son más propensos a ser adecuados para el teletrabajo. Sin embargo, un cargo que no requiere seguimiento frecuente puede ser más fácil de gestionar de forma remota,

muchos roles que requieren supervisión regular también pueden adaptarse efectivamente al teletrabajo si se implementan lineamientos y recursos adecuados. Según la teoría de la Autodeterminación (Deci y Ryan, 1985[37]), 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.

Para determinar si las actividades son teletrabajables, de acuerdo con la autonomía operativa; se consideran los siguientes pasos:

a. Identificar Variables de Autonomía Operativa (AO)

Con base en las actividades identificadas, se definen variables para contrastarlas con la naturaleza de dichas actividades. Estas variables se determinan mediante una herramienta de análisis cualitativo[38] que facilita la identificación y codificación de patrones, temas y categorías en los datos textuales. Este enfoque permite un análisis estructurado, organizando y clasificando las actividades según las variables previamente establecidas (Ver ilustración 12).

b. Descripción y análisis de la variable de Autonomía Operativa (AO)

La descripción y análisis de las variables para AO se obtiene mediante triangulación de la información. Una vez identificada la variable derivada de la actividad, se analiza desde tres enfoques:

- Las buenas prácticas y los referentes académicos (ver ilustración 12 y 13) se analizan mediante una herramienta de análisis cualitativo. Para ello, se cargan en esta herramienta los documentos citados en el Marco Referencial, los cuales contienen estudios de caso, guías o manuales de otras empresas y descripciones

[37] Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Conceptualizations of intrinsic motivation and self-determination. Intrinsic motivation and self-determination in human behavior, 11-40.

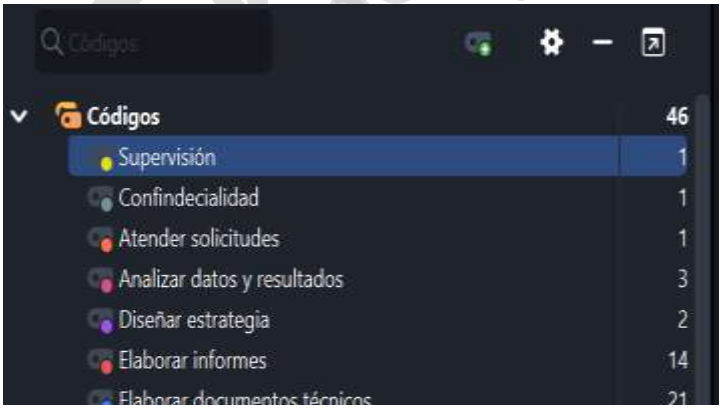
[38] Una herramienta de software para análisis cualitativo de datos. Recuperado de MaxQda

académicas de las actividades. A partir de estos documentos, se realiza un análisis detallado que permite obtener una comprensión desde ambos enfoques: las prácticas empresariales y los referentes académicos (ver tabla 4).

- La opinión de los expertos del MEN proporciona una visión especializada que enriquece y fundamenta el análisis realizado, asegurando una descripción completa y coherente de las actividades evaluadas. Esta intervención permite validar los resultados obtenidos no solo desde una perspectiva teórica, sino también mediante la experiencia práctica en el entorno laboral. Con la incorporación de estos aportes expertos, el análisis adquiere mayor rigor y relevancia, ya que se contrastan las conclusiones con criterios profesionales y se fortalece la aplicabilidad de las prácticas recomendadas.

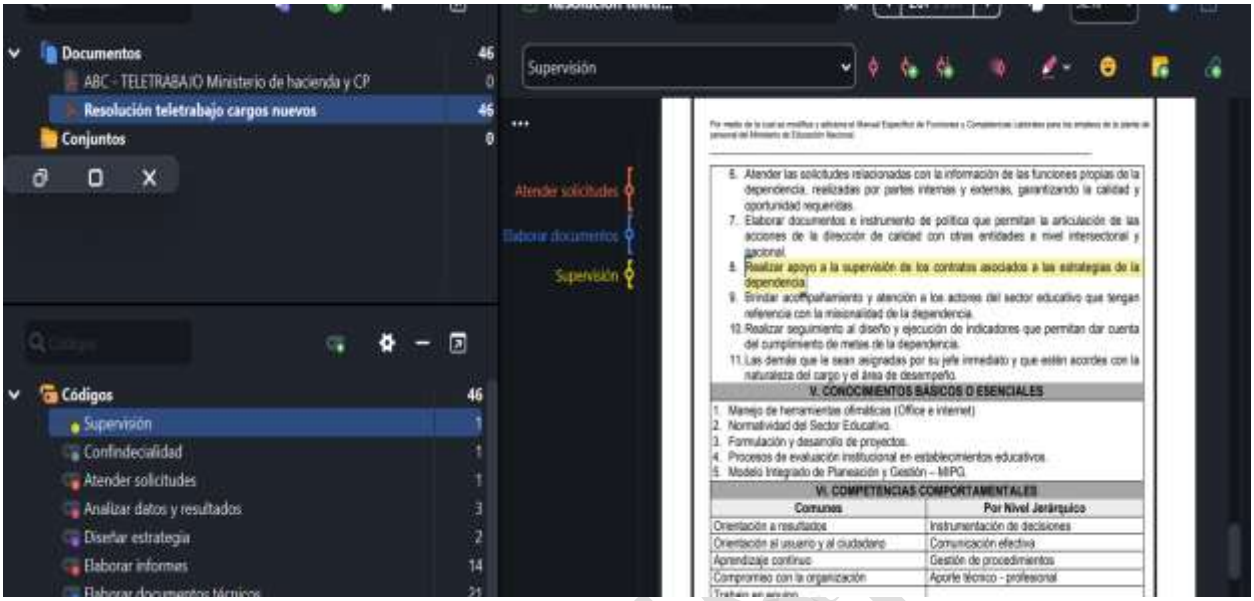
NOTA: Es importante destacar que, en caso de que los expertos determinen que una actividad no puede ejecutarse eficazmente de forma remota, el resultado final será clasificado como no teletrabajable. Este análisis busca asegurar que las actividades se realicen con la misma eficacia, ya sea en un entorno presencial o remoto, alineando la posibilidad del teletrabajo con las exigencias del rol y la cultura organizacional.

Ilustración 12 Ejemplo de variable de actividad de AO



Fuente: Fundación Internacional de Pedagogía Conceptual Alberto Merani

Ilustración 13 Ejemplo de identificación de actividad de AO



Fuente: Fundación Internacional de Pedagogía Conceptual Alberto Merani

Tabla 4 Ejemplo de variables de AO

1. Diagnóstico			2. Criterios	3. Descripción y análisis			
Ítem	Variable	Actividades		Buenas Prácticas y Academia	Sugerencia de concepto	Expertos MEN	Concepto Final
1	Implementar estrategias	Implementar, socializar, acompañar y evaluar iniciativas pedagógicas y propuestas educativas que contribuyan al fortalecimiento de las competencias básicas.	AO	Requiere supervisión directa y acción en el lugar de trabajo.	NO	Opinión de los expertos del MEN sobre la actividad[39]	
2	Diseñar estrategias	Formular estrategias, metodologías, herramientas e instrumentos para la mejora del desempeño institucional y sectorial.	AO	Permite creatividad y análisis sin necesidad de un entorno físico específico.	SI		

Fuente: Fundación Internacional de Pedagogía Conceptual Alberto Merani

[39] Se obtiene luego de realizar el banco de tareas.

NOTA: En este proceso, cada cargo se categoriza y se le asignan códigos específicos que permiten evaluar su viabilidad para el teletrabajo, asegurando su alineación con los requerimientos de confidencialidad y seguridad de la organización. La codificación asigna variables a segmentos específicos de texto, identificando temas o patrones clave para una comprensión estructurada de los datos. Luego, estos códigos se agrupan en variables amplias que representan áreas temáticas o conceptos principales, relevantes para el análisis.

Ilustración 14 Contextualización buenas prácticas, referentes académicos



Fuente: Fundación Internacional de Pedagogía Conceptual Alberto Merani

NOTA: A través de la herramienta, se facilita el análisis cualitativo de las actividades definidas en la Resolución 000005 del 2 de enero de 2024, proporcionando un soporte teórico y buenas prácticas mediante la comparación del marco referencial. Esta herramienta permite importar y organizar múltiples documentos que serán objeto de estudio, incluyendo normativas, marcos teóricos y guías de referencia esenciales para contextualizar las

funciones evaluadas en el proyecto. La organización de estos textos facilita el acceso y consulta eficiente de cada referencia clave para el análisis. Este proceso de codificación uniforme facilita la comparación de documentos y permite identificar cómo se aborda cada variable en distintos contextos normativos o teóricos.

2.4.Confidencialidad y Seguridad (CS)

El manejo de información confidencial o sensible plantea un desafío significativo para el teletrabajo, especialmente en dependencias y cargos donde la protección de datos es esencial. En estos casos, la viabilidad del teletrabajo se reduce debido a los estrictos requisitos de seguridad necesarios para mantener la confidencialidad. Según Von Solms y Von Solms (2004)[40], la seguridad de la información es fundamental en entornos de trabajo remoto, y los cargos que manejan datos sensibles o estratégicos requieren condiciones controladas que garanticen la integridad y confidencialidad de la información. Las organizaciones, por lo tanto, deben adoptar medidas estrictas para prevenir accesos no autorizados y proteger la información confidencial frente a posibles riesgos de pérdida o filtración.

Para determinar si las actividades son teletrabajables, de acuerdo con la confidencialidad y seguridad; se consideran los siguientes pasos:

a. **Identificar Variables de Confidencialidad y Seguridad (CS)**

   En el criterio CS, se contrastan las dependencias con la base de datos proporcionada por el MEN sobre los activos de información (ver ilustración 15 y 16), clasificando los datos en tres tipos:

   - Información pública clasificada
   - Información pública reservada
   - Información pública.

   De esta manera, se obtienen las variables.

[40] Von Solms y Von Solms, R. (2004). The 10 deadly sins of information security management. Computers & security, 23(5), 371-376.

b. **Clasificación de variables:**

Con base en las variables identificadas y los activos de información, se definen criterios específicos que permiten contrastarlas con la naturaleza de las actividades. Estas variables se determinan mediante una herramienta de análisis cualitativo[41] que facilita la codificación de patrones, temas y categorías en los datos textuales (Ver ilustración 16). Esto permite clasificar la variable CS según el nivel de Confidencialidad, Integridad y Disponibilidad de la información en cada dependencia (Ver tabla 5).

c. **Descripción y análisis de la variable de Confidencialidad y Seguridad (CS)**

La descripción de la variable para CS se obtiene mediante la triangulación de la información. En este proceso, una vez identificada la variable derivada de la actividad, se analiza desde tres enfoques:

- Según la clasificación del Activo de Información (ver ilustración 16), se evalúa el nivel de sensibilidad del activo en función de la confidencialidad, integridad, disponibilidad y valor del activo en cada dependencia. Esta clasificación permite asignar un nivel adecuado de confidencialidad a las actividades del cargo, de acuerdo con la importancia y sensibilidad de la información manejada.
- Desde los referentes académicos se analizan mediante una herramienta de análisis cualitativo. Para ello, se cargan en esta herramienta los documentos citados en el Marco Referencial, los cuales incluyen estudios de caso, guías o manuales de otras empresas, y descripciones académicas de las actividades. Este análisis detallado permite obtener una comprensión de las actividades (ver tabla 5).
- La opinión de los expertos del MEN proporciona una visión especializada que enriquece y fundamenta el análisis realizado, asegurando una descripción completa y coherente de las actividades evaluadas. Esta intervención permite validar los resultados obtenidos no solo desde una perspectiva teórica, sino también mediante la experiencia práctica en el entorno laboral. Con la incorporación de estos aportes expertos, el análisis adquiere mayor rigor y relevancia, ya que se contrastan las

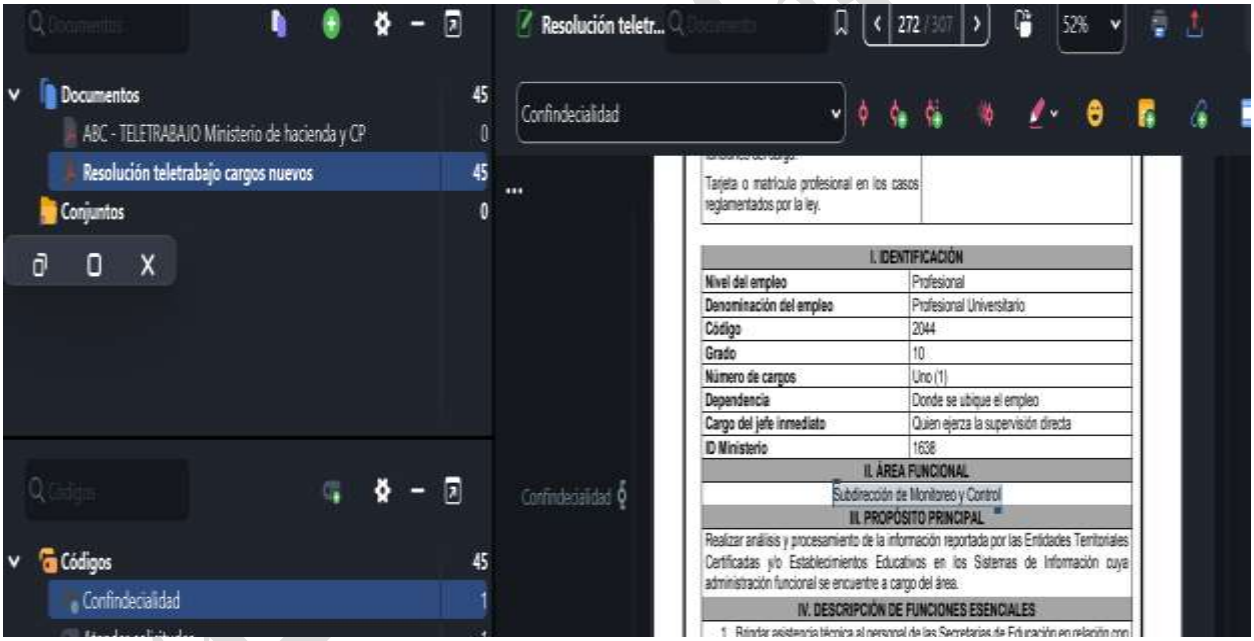
[41] Una herramienta de software para análisis cualitativo de datos. Recuperado de MaxQda

Documento en revisión

conclusiones con criterios profesionales y se fortalece la aplicabilidad de las prácticas recomendadas.

NOTA: Es importante destacar que, en caso de que los expertos determinen que la dependencia no puede ejecutarse eficazmente de forma remota, debido a la confidencialidad de la información, el resultado final será clasificado como no teletrabajable. Este análisis busca asegurar que las actividades se realicen con la misma eficacia, ya sea en un entorno presencial o remoto, alineando la posibilidad del teletrabajo con las exigencias del rol y la cultura organizacional.

Ilustración 15 Ejemplo de identificación de actividad de CS



Fuente: Fundación Internacional de Pedagogía Conceptual Alberto Merani

Ilustración 16 Clasificación de activos de información

Dependencia	Confidencialid	Integrid	Disponibilid	CI	Valor acti	Clasificación del activo
Central /Subdirección de Monitoreo y Control	Alto	Medio	Medio	Medio	Medio	Información pública reservada
Central /Subdirección de Monitoreo y Control	Alto	Alto	Medio	Alto	Alto	Información pública reservada
Central /Subdirección de Monitoreo y Control	Alto	Medio	Medio	Medio	Medio	Información pública reservada

Fuente: Fundación Internacional de Pedagogía Conceptual Alberto Merani

Tabla 5 Ejemplo de Banco de tareas de CS

Dependencia	Clasificación del activo	Activos de información y Academia	Sugerencia de Dependencia Teletrabajable	Juicio de Expertos	Concepto Final
Despacho del Ministro(a)	Información pública Información pública reservada	La modalidad de teletrabajo no es viable para esta dependencia debido a que maneja información, cuya protección está sujeta a normativas que exigen estrictos controles de seguridad y confidencialidad. El acceso remoto a esta información aumenta los riesgos de filtraciones o accesos no autorizados, y aunque existen tecnologías de seguridad, estas no garantizan el mismo nivel de protección que los entornos físicos controlados.	NO		
Despacho del Viceministerio de Educación Preescolar, Básica y Media	Información pública	La modalidad de teletrabajo es viable para esta dependencia debido a que maneja información pública, la cual, al no estar sujeta a restricciones de confidencialidad o reserva, puede ser compartida y procesada de manera segura desde ubicaciones remotas. Con la implementación adecuada de herramientas tecnológicas, como redes seguras, sistemas de gestión de acceso controlado y medidas de ciberseguridad, es posible garantizar que la información pública se maneje de forma eficiente y protegida, sin comprometer su integridad.	SI	Opinión de los expertos del MEN sobre la actividad[42]	

Fuente: Fundación Internacional de Pedagogía Conceptual Alberto Merani

[42] Se obtiene luego de realizar el banco de tareas.

NOTA: En este proceso, cada dependencia se categoriza y se le asignan códigos específicos que permiten evaluar su viabilidad para el teletrabajo, asegurando su alineación con los requerimientos de confidencialidad y seguridad de la organización. La codificación asigna variables a segmentos específicos de texto, identificando temas o patrones clave para una comprensión estructurada de los datos. Luego, estos códigos se agrupan en variables amplias que representan áreas temáticas o conceptos principales, relevantes para el análisis.

3. Escala de valoración Criterios Clasificatorios

El sistema de puntuación para identificar y 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.

3.1.Fórmula General para definir la Teletrabajabilidad del cargo

$$T= (0.30\times IP) + (0.20\times TC) + (0.30\times AO)+ (0.20\times CS)$$

Donde:

- **T:** Teletrabajabilidad del cargo.
- **IP:** Interacción con el Público.
- **TC:** Transferencia de Conocimiento
- **CS:** Confidencialidad y Seguridad.
- **AO:** Autonomía Operativa.

3.1.1. Análisis de criterios de identificación

Documento en revisión

Luego de evaluar los 4 criterios automáticamente se hará la ponderación del resultado del cargo y su clasificación teniendo en cuenta la siguiente escala (ver ilustración 17):

De 4,5 a 5: Apto para teletrabajo

De 3,6 a 4,4: Parcialmente apto para teletrabajo

De 0 a 3,4: No apto para teletrabajo

Ilustración 17 Ejemplo de resultado final

	RESULTADO FINAL	
Resultado de Criterio Clasificatorios:	3,6	**Parcialmente apto para teletrabajo**
	Puntuación Total (T)	Clasificación

Fuente: Fundación Internacional de Pedagogía Conceptual Alberto Merani

3.1.2. Resultados:

La clasificación de los cargos en relación con su viabilidad para el teletrabajo se realiza teniendo en cuenta diversos factores. Estos criterios permiten determinar si un cargo es completamente apto para la modalidad de trabajo remoto, parcialmente apto con ciertas limitaciones, o no apto en absoluto. A continuación, se presentan las justificaciones para cada una de estas categorías, proporcionando un análisis detallado de los aspectos que definen la teletrabajabilidad de los cargos según sus características específicas.

Apto para teletrabajo

Optar por dos días de teletrabajo a la semana permite aprovechar las ventajas de la flexibilidad sin perder los beneficios de la interacción en persona. Según estudios en gestión del trabajo remoto, como los realizados por la Society for Human Resource Management (SHRM)[43], una combinación

[43] Maurer, R. Society for Human Resource Management SHRM (2020). *Job interviews go virtual in response to COVID, 19.*

de trabajo remoto y presencial mejora el equilibrio entre productividad y colaboración, permitiendo que el empleado mantenga un contacto regular con su equipo, lo que refuerza la cohesión y facilita la comunicación. Además, el modelo híbrido favorece el bienestar del trabajador al reducir los tiempos de desplazamiento y fomentar un entorno de trabajo flexible que se adapta a las exigencias de productividad. Dos días de teletrabajo optimizan la productividad sin llegar a los efectos de aislamiento que pueden surgir en esquemas 100% remotos, apoyando un rendimiento sostenido y un bienestar general.

La fórmula ponderada para evaluar la teletrabajabilidad de los cargos considera la interacción con el público (40%), la confidencialidad y seguridad (20%) y la autonomía operativa (40%), factores clave para determinar la viabilidad del trabajo remoto. Los cargos son apropiados para el teletrabajo bajo un esquema híbrido de dos días a la semana, ya que no requieren supervisión constante ni interacción presencial. Este modelo equilibrado permite a los empleados trabajar de forma remota sin afectar la productividad, la calidad del trabajo ni los estándares de seguridad. Además, la flexibilidad del esquema híbrido asegura que los empleados sigan interactuando con el equipo y cumplan con los requisitos de seguridad organizacional, promoviendo su bienestar y rendimiento sin comprometer la eficiencia del trabajo.

Parcialmente apto para teletrabajo

Optar por un día de teletrabajo a la semana, permite aprovechar la flexibilidad del trabajo remoto, pero también mantiene una interacción regular con el equipo en persona, lo que facilita la colaboración y la comunicación. Según estudios de la Society for Human Resource Management (SHRM) [44], un modelo híbrido, incluso con solo un día remoto, puede mejorar la productividad y el bienestar de los empleados al reducir los tiempos de desplazamiento y ofrecer un entorno de trabajo más flexible.

La fórmula ponderada para evaluar la teletrabajabilidad de los cargos, considerando la interacción con el público (40%), la confidencialidad y seguridad (20%) y la autonomía operativa (40%), indica que un día de teletrabajo a la semana puede ser adecuado para cargos con alta autonomía

[44] Maurer, R. Society for Human Resource Management SHRM (2020). *Job interviews go virtual in response to COVID, 19.*

operativa, pero con limitaciones en cuanto a la interacción constante con el equipo. Aunque este modelo mantiene el contacto en la oficina, lo que puede afectar la eficiencia y el bienestar general de los empleados en comparación con un esquema con más días remotos.

No apto para teletrabajo

Un cargo clasificado como "No apto para teletrabajo" implica que las tareas y responsabilidades asociadas requieren una presencia física constante en la oficina o en un entorno específico. Esto puede deberse a la naturaleza del trabajo, que depende de la interacción directa con el público, el manejo de información confidencial o el uso de equipos y recursos que solo están disponibles en el lugar de trabajo. Además, algunos cargos requieren un nivel elevado de supervisión o trabajo en equipo presencial, lo cual no puede ser sustituido por la modalidad remota.

La fórmula ponderada para evaluar la teletrabajabilidad, refuerza esta clasificación. En cargos donde la interacción constante con el público es crucial o donde las tareas no se pueden realizar de forma eficiente sin estar físicamente presentes, la teletrabajabilidad no es viable. Estos factores hacen que el teletrabajo no sea una opción factible, ya que los riesgos de pérdida de productividad, la seguridad de la información y la efectividad del trabajo en equipo serían comprometidos.

4. Instrumento

Una vez definidos los criterios y sus variables, se procede al diseño de la herramienta para la identificación de empleos teletrabajables. Esta herramienta adopta la forma de una matriz, lo que simplifica el análisis de cada cargo. Debe ser intuitiva y fácil de usar, asegurando que se comprenda de manera clara y uniforme los criterios y el proceso de identificación.

4.2.Matriz Identificación del cargo

A continuación, se explican las secciones de la herramienta de evaluación, que guiarán el análisis y el seguimiento de cada aspecto clave para el teletrabajo en la entidad.

Documento en revisión

A. Información general

Esta sección contiene los datos de identificación básicos sobre el cargo que se evaluará para la posibilidad de teletrabajo (Ver ilustración 18). Incluye:

ID Ministerio: Número de identificación asignado al cargo por el Ministerio de Educación.

Grado

Área Funcional: Departamento o área dentro de la organización a la que pertenece el cargo.

Propósito general del empleo: Propósito principal del manual de funciones

Ilustración 18 Sección A del instrumento

El propósito de esta herramienta es de evaluar la susceptibilidad que tienen los puestos para desarrollar actividades mediante la modalidad de teletrabajo

A- INFORMACIÓN GENERAL

ID del Empleo:	1449
Grado:	14
Área Funcional:	Despacho del Viceministerio de Educación Superior
Propósito general del empleo:	Asesorar al Viceministerio de Educación Superior en el diseño, implementación y evaluación de planes, programas, políticas y estrategias orientados fortalecer el sistema de educación superior, de conformidad con la normatividad vigente.

Fuente: Fundación Internacional de Pedagogía Conceptual Alberto Merani

B. Criterios de identificación

Esta sección identifica los criterios que determinan la viabilidad de cada cargo para el teletrabajo, considerando también las actividades asignadas a cada cargo.

Documento en revisión

Ilustración 19 Sección B del instrumento

B- CRITERIOS DE IDENTIFICACIÓN

Item	Actividades	Interacción con el Público - IP	Confidencialidad y Seguridad (CS)	Autonomía Operativa (AO)	Transferencia de Conocimiento (TC)
1	Asesorar en la implementación y ejecución de las políticas y estrategias que defina el despacho del Viceministro de Educación Superior conforme lo previsto en el Plan Nacional de Desarrollo.	0	0	0	0
2	Elaborar y presentar propuestas de ajuste desde el punto de vista técnico a la normatividad del sector que requieran modificarse conforme con el Plan Nacional de Desarrollo y las demás normas que apliquen	0	0	0	0
3	Asesorar al Viceministerio de Educación Superior en temas relacionados con el Fortalecimiento de la educación superior	0	0	0	0
4	Realizar seguimiento e informar al Despacho del Viceministerio de Educación Superior sobre los reportes de avance de cumplimiento de indicadores contemplados para la educación superior en el Plan Nacional de Desarrollo.	0	0	0	0
5	Realizar seguimiento e informar al Despacho del Viceministerio de Educación Superior sobre el Sistema de Aseguramiento de la Calidad en la educación superior y las acciones de Fomento de la educación superior.	0	0	0	0
6	Asistir y participar, en representación del Ministerio de Educación Nacional, en reuniones, consejos, juntas o comités de carácter oficial, cuando sea convocado o delegado	0	0	0	0
7	Analizar, absolver y emitir conceptos respecto a la interpretación y aplicación de disposiciones legales y reglamentarias que regulen el sector educación y el funcionamiento de la entidad, así como también los requerimientos asignados, en los términos de ley.	0	0	0	0
8	Realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con orientación a resultados, garantizando eficacia, calidad y oportunidad.	1	1	1	0
9	Identificar, incorporar y aplicar nuevos conocimientos sobre regulaciones vigentes, tecnologías disponibles, métodos y programas de trabajo, a través del aprendizaje continuo	1	1	1	0
10	Realizar trabajo en equipo de forma integrada y armónica para la consecución de metas institucionales comunes.	0	0	0	0
11	Enfrentar con flexibilidad las situaciones nuevas asumiendo un manejo positivo y constructivo de la adaptación al cambio.	1	1	1	0

Fuente: Fundación Internacional de Pedagogía Conceptual Alberto Merani

C. Análisis de criterios de identificación

En esta última sección, se realiza un análisis detallado de los criterios para determinar si el cargo es adecuado para teletrabajo.

Ilustración 20 Sección C Herramienta

C- ANALISIS DE CRITERIOS DE IDENTIFICACIÓN	IP		CS		AO		TC	
	Actividades sin interacción con público	3	Actividades con confidencialidad y seguridad	3	Actividades con autonomía operativa	3	Actividades con autonomía operativa	0
	Actividades con interacción con público	8	Actividades que No requieren confidencialidad y seguridad	8	Actividades con autonomía operativa	8	Actividades con autonomía operativa	11
	Total de actividades	11	Total de actividades	11	Total de actividades	11	Total de actividades	11
	Peso actividades IP	0,27	Peso Actividades CS	0,27	Peso actividades AO	0,27	Peso actividades AO	0,00
	Ponderación de IP	1,36	Ponderación de CS	1,36	Ponderación de AO	1,36	Ponderación de AO	0,00
	Resultado de IP		**Resultado de CS**		**Resultado de AO**		**Resultado de TC**	
Resultado de cada Criterio:	1,36		1,36		1,36		0,00	
	Este cargo requiere interacción con público constante		Este cargo implica manejo de Información pública reservada y clasificada		Este cargo requiere servicio o lineamiento del jefe directo		Este cargo requiere servicio o lineamiento del jefe directo	

	RESULTADO FINAL			
Resultado de Criterio Clasificatorios:	1,36	**No apto para teletrabajo**	**0**	Dias por semana
	Puntuación Total (T)	Clasificación		

Fuente: Fundación Internacional de Pedagogía Conceptual Alberto Merani

Ilustración 21 Ejemplo de la matriz diligenciada

Educación

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL
SUBDIRECCIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El propósito de esta herramienta es de evaluar la susceptibilidad que tienen los puestos para desarrollar actividades mediante la modalidad de teletrabajo

A- INFORMACIÓN GENERAL

ID del Empleo:	1449
Grado:	14
Área Funcional:	Despacho del Viceministerio de Educación Superior
Propósito general del empleo:	Asesorar al Viceministerio de Educación Superior en el diseño, implementación y evaluación de planes, programas, políticas y estrategias orientados fortalecer el sistema de educación superior, de conformidad con la normatividad vigente.

B- CRITERIOS DE IDENTIFICACIÓN

Item	Actividades	Interacción con el Público - IP	Transferencias de Conocimiento (TC)	Autonomia Operativa (AO)	Confidencialidad y Seguridad (CS)
1	Asesorar en la implementación y ejecución de las políticas y estrategias que defina el despacho del Viceministro de Educación Superior conforme lo previsto en el Plan Nacional de Desarrollo.	0	0	0	0
2	Elaborar y presentar propuestas de ajuste desde el punto de vista técnico a la normatividad del sector que requieran modificarse conforme con el Plan Nacional de Desarrollo y las demás normas que apliquen	0	0	0	0
3	Asesorar al Viceministerio de Educación Superior en temas relacionados con el Fortalecimiento de la educación superior	0	0	0	0
4	Realizar seguimiento e informar al Despacho del Viceministerio de Educación Superior sobre los reportes de avance de cumplimiento de indicadores contemplados para la educación superior en el Plan Nacional de Desarrollo.	0	0	0	0
5	Realizar seguimiento e informar al Despacho del Viceministerio de Educación Superior sobre el Sistema de Aseguramiento de la Calidad en la educación superior y las acciones de Fomento de la educación superior.	0	1	0	0
6	Asistir y participar, en representación del Ministerio de Educación Nacional, en reuniones, consejos, juntas o comités de carácter oficial, cuando sea convocado o delegado	0	1	0	0
7	Analizar, absolver y emitir conceptos respecto a la interpretación y aplicación de disposiciones legales y reglamentarias que regulen el sector educación y el funcionamiento de la entidad, así como también los requerimientos asignados, en los términos de ley.	0	1	0	0
8	Realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con orientación a resultados, garantizando eficacia, calidad y oportunidad.	1	1	1	1
9	Identificar, incorporar y aplicar nuevos conocimientos sobre regulaciones vigentes, tecnologías disponibles, métodos y programas de trabajo, a través del aprendizaje continuo	1	1	1	1
10	Realizar trabajo en equipo de forma integrada y armónica para la consecución de metas institucionales comunes.	0	1	0	0
11	Enfrentar con flexibilidad las situaciones nuevas asumiendo un manejo positivo y constructivo de la adaptación al cambio.	1	1	1	1

C- ANALISIS DE CRITERIOS DE IDENTIFICACIÓN

	IP		TC		AO		CS	
	Actividades sin interacción con público	3	Actividades sin transferencia de conocimiento	7	Actividades sin autonomía operativa	3	Actividades sin confidencialidad y seguridad	3
	Actividades con interacción con público	8	Actividades con transferencia de conocimiento	4	Actividades con autonomía operativa	8	Actividades con confidencialidad y seguridad	8
	Total de actividades	11	Total de actividades	11	Total de actividades	11	Total de actividades	11
	Peso actividades IP	0,27	Peso Actividades TC	0,64	Peso actividades AO	0,27	Peso Actividades CS	0,27
	Ponderación de IP	1,09	Ponderación de TC	2,55	Ponderación de AO	1,09	Ponderación de CS	1,36
	Resultado de IP		**Resultado de TC**		**Resultado de AO**		**Resultado de CS**	
Resultado de cada Criterio:	1,09		2,55		1,09		1,36	
	Este cargo requiere interacción con público constante		Este cargo implica Transferencia de Conocimiento		Este cargo requiere servicio o lineamiento del jefe directo		Este cargo implica manejo de Información pública reservada	

	RESULTADO FINAL			
Resultado de Criterio Clasificatorios:	1,38	**No apto para teletrabajo**	**0**	Dias por semana
	Puntuación Total (T)	Clasificación		

Fuente: Fundación Internacional de Pedagogía Conceptual Alberto Merani

5. Definir Criterio eliminatorio

Este criterio se establecerá como un factor eliminatorio que se aplicará después de obtener la calificación de evaluación e identificación de los perfiles.

5.1.Infraestructura Disponible (ID)

La necesidad de infraestructura disponible en el hogar del cargo evalúa si dispone de las herramientas esenciales para el teletrabajo, como un computador, conexión a internet y un entorno de trabajo adecuado. Aunque relevantes, estos requisitos pueden ajustarse o mejorarse sin grandes complicaciones. La Teoría de Recursos y Capacidades de Barney (1991)[45] destaca la importancia de contar con recursos adecuados, lo cual incluye la infraestructura tecnológica necesaria para que el teletrabajo sea viable y efectivo. Elementos como la conectividad a internet, dispositivos tecnológicos y un espacio de trabajo en casa resultan cruciales para el desempeño remoto.

Este criterio se establecerá como un factor eliminatorio que se aplicará después de obtener la calificación de evaluación e identificación de los perfiles.

Para evaluar la infraestructura tecnológica en el domicilio de la persona que va a ejecutar el cargo, se consideran las siguientes 5 variables:

Variable 1: La conectividad:

La velocidad de internet es fundamental, pero igualmente crucial es su estabilidad. Si las actividades incluyen videollamadas frecuentes, el ancho de banda debe ser adecuado para garantizar una conexión fluida y sin interrupciones. Además, es relevante considerar el subsidio económico proporcionado por el MEN para apoyar la mejora de la infraestructura tecnológica y asegurar un rendimiento óptimo.

Variable 2: Computador

[45] Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, *17*(1), 99-120.

Documento en revisión

Es fundamental contar con un buen rendimiento y capacidad de procesamiento en los dispositivos para manejar de manera eficiente las aplicaciones y tareas requeridas por el cargo. El empleado debe disponer de los equipos adecuados para ejecutar sus funciones con la máxima eficiencia.

Variable 3: Accesorios y Equipos Auxiliares

Esto incluye dispositivos como auriculares, cámaras web y otros equipos específicos necesarios para realizar las tareas del cargo y garantizar la participación en videollamadas o conferencias virtuales frecuentes. Estos dispositivos son esenciales para asegurar una comunicación clara y eficiente durante las interacciones remotas.

El entorno de trabajo[46]: El entorno de trabajo en el hogar es esencial para asegurar un ambiente adecuado para el teletrabajo, y se deben considerar los siguientes aspectos:

Variable 4: Espacio Dedicado

El trabajador debe disponer de un área designada específicamente para realizar sus tareas, como una oficina en casa o un escritorio dedicado. Contar con un espacio separado para el trabajo ayuda a mantener la concentración, minimiza las distracciones y facilita la organización, lo que impacta positivamente en la eficiencia y la calidad del trabajo. Idealmente, esta área debería ser de uso exclusivo para actividades laborales y estar separada de las zonas de descanso o recreación, lo que permite una clara delimitación entre el tiempo laboral y personal, ayudando a mantener un equilibrio adecuado. Además, la iluminación juega un papel clave: un espacio bien iluminado, preferiblemente con luz natural, es fundamental para reducir la fatiga visual y mejorar la productividad. Una buena iluminación también puede tener efectos positivos sobre el estado de ánimo y la motivación, contribuyendo a una jornada laboral más efectiva y cómoda.

[46] Gea Izquierdo, E. (2017). *Seguridad y salud en el trabajo*.

Documento en construcción

Variable 5: Ergonomía

Para prevenir lesiones y problemas de salud a largo plazo, es esencial que el entorno de trabajo esté diseñado ergonómicamente. Esto incluye disponer de una silla ergonómica que brinde soporte adecuado para la espalda y permita ajustar altura, ángulo y profundidad, promoviendo una postura saludable y minimizando la presión en la columna vertebral y las articulaciones. Un escritorio a la altura correcta es igualmente importante, ya que evita que el trabajador adopte posturas incómodas que puedan derivar en tensiones musculares o dolores en el cuello y los hombros.

Además, los dispositivos deben estar posicionados estratégicamente para facilitar una postura natural: la pantalla del ordenador, por ejemplo, debe estar a la altura de los ojos para evitar que el trabajador incline el cuello, y el teclado y el ratón deben ubicarse de manera que los brazos se mantengan relajados y a un ángulo de 90 grados. Adoptar una configuración ergonómica completa no solo mejora la comodidad diaria, sino que también contribuye significativamente a la salud física y al bienestar del trabajador, ayudando a mantener la productividad y reduciendo el riesgo de ausencias por problemas de salud relacionados con el trabajo.

NOTA: Estado de los Dispositivos: Todos los dispositivos deben estar en óptimas condiciones de funcionamiento. Esto implica realizar una revisión del estado actual, verificando que el equipo esté libre de problemas técnicos, que los programas estén actualizados, y que no existan problemas de conectividad. Contar con dispositivos en buen estado minimiza el riesgo de interrupciones y permite que el trabajo se realice de manera eficiente.

5.2.Escala de valoración Criterio Eliminatorio

La escala de valoración del criterio eliminatorio de Infraestructura Disponible (ID) tiene como objetivo evaluar si el entorno de trabajo en casa cumple con los requisitos tecnológicos y espaciales necesarios para que el teletrabajo sea efectivo y eficiente. En este caso, la infraestructura disponible es un factor decisivo, y se considera un criterio eliminatorio, lo que significa que, si no se cumple con los mínimos requeridos, el cargo no será apto para teletrabajo. A continuación, se presenta una escala de valoración para cada variable clave que se evaluará en el hogar del trabajador:

Documento en revisión

Análisis de criterios de identificación

El criterio de infraestructura disponible es fundamental para determinar si un cargo es apto para el teletrabajo. Este análisis considera que los elementos tecnológicos y espaciales no solo deben cumplir con los requisitos básicos, sino que deben estar alineados con las necesidades específicas del cargo para garantizar que el teletrabajo sea efectivo. El trabajo remoto exitoso depende de una infraestructura que permita realizar tareas sin interrupciones, lo que incluye una conexión de internet de calidad, dispositivos adecuados y un entorno de trabajo que favorezca la concentración y el bienestar.

Cada variable evaluada en la Escala de Valoración tiene un impacto directo en la productividad del trabajador y en la viabilidad del teletrabajo. Si una de las variables clave no cumple con los criterios mínimos establecidos (valor de 0), el cargo será no apto para teletrabajo, ya que no se garantizaría un rendimiento adecuado o el cumplimiento de las normas de salud y seguridad.

Tabla 6 Escala de Valoración Criterio Eliminatorio para ID

Variable	Valoración (1)	Valoración (0)
Conectividad (Velocidad y Estabilidad)	Dispone de conexión a internet de alta velocidad y estable, adecuada para videollamadas y tareas intensivas en datos.	Conexión inestable o de baja velocidad, no adecuada para el teletrabajo.
Computador	El computador tiene buen rendimiento y cubre las necesidades del cargo (procesador, memoria RAM, almacenamiento adecuado).	El computador es lento o presenta problemas técnicos recurrentes, no apto para las tareas requeridas.
Accesorios y Equipos Auxiliares	Dispone de auriculares, cámara web y otros equipos necesarios para videollamadas y tareas de comunicación remota sin interferencias.	No tiene los equipos necesarios para una comunicación remota efectiva.
Espacio Dedicado (Área de Trabajo)	Tiene un espacio específico, bien iluminado y libre de distracciones para realizar las tareas del cargo.	No tiene un espacio adecuado para trabajar, lo que afecta la productividad.
Ergonomía (Mobiliario Adecuado)	Cuenta con silla ergonómica y escritorio a la altura adecuada, favoreciendo una postura saludable.	No dispone de mobiliario adecuado, lo que puede generar incomodidad o problemas de salud.

Fuente: Fundación Internacional de Pedagogía Conceptual Alberto Merani

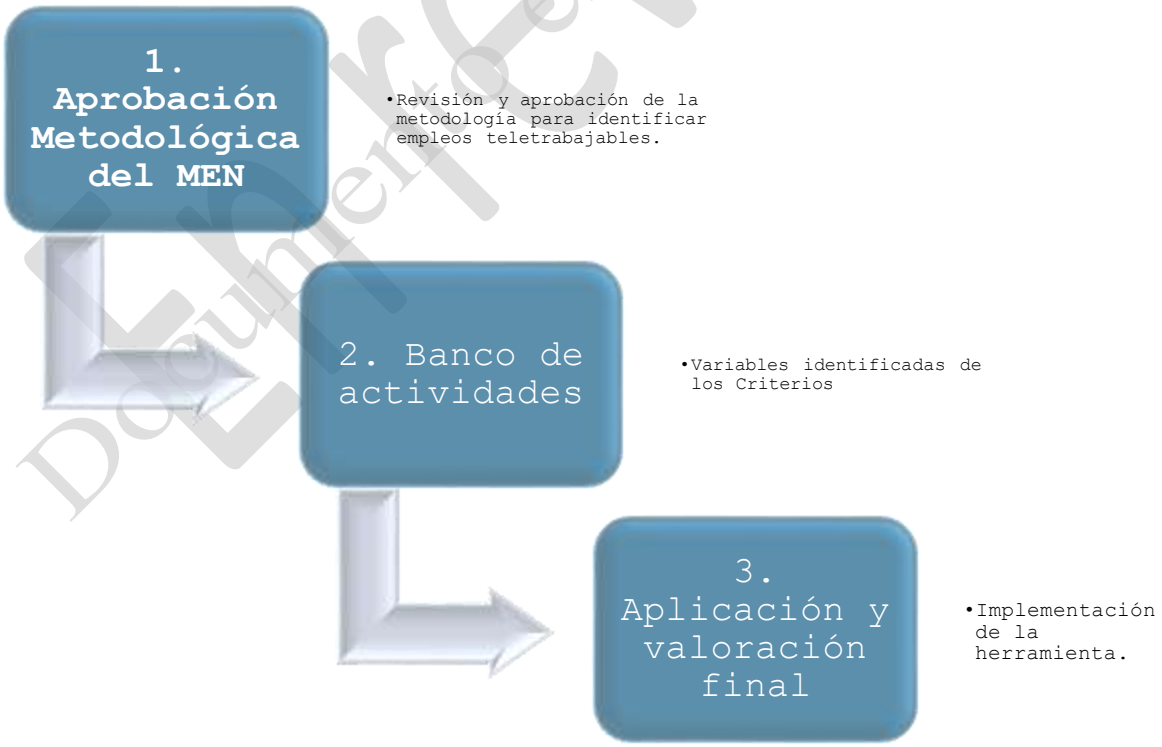
NOTA:

- Si **cualquier variable** tiene un valor de **0**, el cargo **NO es apto para teletrabajo**.
- Si todas las variables cumplen con el valor de **1**, el cargo **es apto para teletrabajo**.

Fase 3: Implementación metodología

Una vez obtenida la aprobación por parte del Ministerio de Educación Nacional sobre la metodología para la identificación de los empleos teletrabajables, se inicia la ejecución de la planeación, elaborando el material que contiene el banco de actividades de los 228 nuevos cargos, categorizadas y codificadas a través de variables para cada criterio. Este material incluye también los instructivos para su correcta aplicación.

Ilustración 22 Pasos de Metodología e implementación



Fuente: Fundación Internacional de Pedagogía Conceptual Alberto Merani

Documento en revisión

En la ilustración 21, se describen los pasos para la metodología e implementación en las siguientes etapas:

Etapa 1: Aprobación Metodológica del MEN

Este paso consiste en la revisión y aprobación de la metodología utilizada para identificar los empleos que pueden ser desempeñados a través del teletrabajo.

Etapa 2: Banco de Actividades

En esta etapa, se identifican las variables relevantes dentro de los criterios establecidos para clasificar y categorizar las actividades laborales susceptibles de ser realizadas a distancia. Este banco de actividades recopila y organiza las diversas tareas que se consideran aptas para el teletrabajo, facilitando la implementación de la metodología en pasos posteriores.

Etapa 3: Aplicación y Valoración Final

En esta última etapa, se implementa la herramienta o el conjunto de productos desarrollados en el paso anterior. A través de su aplicación, se lleva a cabo la valoración final del proceso, que incluye la evaluación de la efectividad de la herramienta y la capacidad de las actividades para ser realizadas de manera remota. Este paso permite medir el impacto y la efectividad del proceso en la práctica. Asi mismo se describe la implementación de criterios en los siguientes pasos.

1. **Análisis e implementación de IP**

Se llevará a cabo una revisión de las actividades registradas para cada cargo. Para ello, se realizarán las siguientes acciones:

- Esta información será registrada en el "Instrumento de identificación del cargo", específicamente en la columna " Interacción con el Público - IP ".

Documento en traducción
Preversión

- Se asignará de acuerdo con las variables y el análisis de contenido, un valor de "1" a aquellas actividades que se consideren teletrabajables, mientras que se indicará "0" para aquellas que no lo sean. Esta calificación se basará en los conceptos de "teletrabajables" y "no teletrabajables", identificando las actividades de acuerdo con los criterios establecidos en los documentos de apoyo incluidos en este documento.

Tabla 7 Valoración de IP

Interacción con el Público	Valoración
No necesita	1
Sí necesita	0

Fuente: Fundación Internacional de Pedagogía Conceptual Alberto Merani

Posteriormente, se registrará el número total de actividades que NO implican interacción con el público (IP) y se suman.

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

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

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

Posteriormente se asigna la ponderación IP multiplicando el Peso Interacción con Público por 4.

Ponderación IP= Peso Actividades Teletrabajables x 4

En revisión
Documento en construcción

Este resultado se diligencia automáticamente en la casilla llamada "Resultado de IP" en el "Instrumento de identificación del cargo".

Nota: La multiplicación por 4 en la ponderación del criterio forma parte de un marco de evaluación que considera los cuatro criterios principales. Este factor asegura que el peso de IP sea proporcional y equivalente al de los otros criterios, garantizando una valoración balanceada y consistente. Además, permite homogeneizar la escala de evaluación, facilitando la interpretación y el análisis integral de los resultados, asegurando que cada criterio contribuya de manera equitativa al cálculo final.

Ilustración 23 Ejemplo criterio IP en el instrumento

IP	
Actividades sin interacción con público	3
Actividades con interacción con público	8
Total de actividades	11
Peso actividades IP	0,27
Ponderación de IP	1,36
Resultado de IP	
1,36	
Este cargo requiere interacción con público constante	

Fuente: Fundación Internacional de Pedagogía Conceptual Alberto Merani

Previsión
Documento en construcción

Si el resultado de IP está:

De 0 a 2.9: Este cargo requiere interacción con público constante.

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

De 4 a 5: Este cargo no implica interacción con el público.

2. **Análisis e implementación de TC**

Se llevará a cabo una revisión de las actividades registradas para cada cargo. Para ello, se realizarán las siguientes acciones:

- Esta información será registrada en el "Instrumento de identificación del cargo", específicamente en la columna " Transferencia de Conocimiento - TC ".
- Se asignará de acuerdo con las variables y el análisis de contenido, un valor de "1" a aquellas actividades que se consideren teletrabajables, mientras que se indicará "0" para aquellas que no lo sean. Esta calificación se basará en los conceptos de "teletrabajables" y "no teletrabajables", identificando las actividades de acuerdo con los criterios establecidos en los documentos de apoyo incluidos en este documento.

Tabla 8 Valoración de IP

Transferencia de Conocimiento	Valoración
No necesita	1
Sí necesita	0

Fuente: Fundación Internacional de Pedagogía Conceptual Alberto Merani

Posteriormente, se registrará el número total de actividades que NO implican Transferencia de Conocimiento (TC) y se suman.

En revisión
Documento en construcción

Actividades sin transferencia de conocimiento= ∑ Actividades que NO implican transferencia de conocimiento.

Luego, se dividirá el número de actividades sin transferencia de conocimiento entre el total de actividades.

$$Peso\ actividades\ TC = \frac{No.\ de\ Actividades\ sin\ transferencia\ de\ conocimiento}{Total\ de\ actividades}$$

Posteriormente se asigna la ponderación TC multiplicando el Peso transferencia de conocimiento por 4.

Ponderación TC= Peso Actividades Teletrabajables x 4

Este resultado se diligencia automáticamente en la casilla llamada "Resultado de TC" en el "Instrumento de identificación del cargo".

Nota: La multiplicación por 4 en la ponderación del criterio forma parte de un marco de evaluación que considera los cuatro criterios principales. Este factor asegura que el peso de TC sea proporcional y equivalente al de los otros criterios, garantizando una valoración balanceada y consistente. Además, permite homogeneizar la escala de evaluación, facilitando la interpretación y el análisis integral de los resultados, asegurando que cada criterio contribuya de manera equitativa al cálculo final.

Ilustración 24 Ejemplo criterio TC en el instrumento

Documento en revisión

TC	
Actividades sin transferencia de conocimiento	7
Actividades con transferencia de conocimiento	4
Total de actividades	11
Peso Actividades TC	0,64
Ponderación de TC	3,18
Resultado de TC	
3,18	
Algunas de las actividades realizadas por este cargo implican Transferencia de Conocimiento	

Fuente: Fundación Internacional de Pedagogía Conceptual Alberto Merani

Si el resultado de TC está:

De 0 a 2.9: Este cargo implica Transferencia de Conocimiento.

De 3 a 3,9: Algunas de las actividades realizadas por este cargo implican Transferencia de Conocimiento.

De 4 a 5: Este cargo no requiere Transferencia de Conocimiento.

3. **Análisis e implementación de AO**

Se llevará a cabo una revisión de las actividades registradas para cada cargo. Para ello, se realizarán las siguientes acciones:

Documento en construcción
En revisión

- Esta información será registrada en el "Instrumento de identificación del cargo", específicamente en la columna "Autonomía Operativa (AO)".
- Se asignará de acuerdo con las variables y el análisis de contenido, un valor de "1" a aquellas actividades que se consideren teletrabajables, mientras que se indicará "0" para aquellas que no lo sean. Esta calificación se basará en los conceptos de "teletrabajables" y "no teletrabajables", identificando las actividades de acuerdo con los criterios establecidos en los documentos de apoyo incluidos en este documento.

Tabla 9 Valoración de AO

Autonomía Operativa	**Valoración**
Actividades que requieren servicio o lineamiento del jefe directo	0
Actividades que no requieren servicio o lineamiento del jefe directo	1

Fuente: Fundación Internacional de Pedagogía Conceptual Alberto Merani

Posteriormente, se registrará el número total de actividades que no implican Autonomía Operativa (AO) y se suman.

$$\text{Actividades sin autonomía operativa} = \sum \text{NO}$$

Luego se divide el total de Actividades con Autonomía Operativa entre el total de actividades:

$$Peso\ actividades\ AO = \frac{Actividades\ sin\ AO}{Total\ de\ actividades}$$

Posteriormente, se asignará la ponderación de AO multiplicando el Peso de Actividades por 4, aplicando la fórmula siguiente:

$$Ponderación\ AO = \ Peso\ Actividades\ x\ 4$$

Este resultado se diligencia automáticamente en la casilla llamada “Resultado de AO” de la “Instrumento de identificación del cargo”.

Nota: La multiplicación por 4 en la ponderación del criterio forma parte de un marco de evaluación que considera los cuatro criterios principales. Este factor asegura que el peso de AO sea proporcional y equivalente al de los otros criterios, garantizando una valoración balanceada y consistente. Además, permite homogeneizar la escala de evaluación, facilitando la interpretación y el análisis integral de los resultados, asegurando que cada criterio contribuya de manera equitativa al cálculo final.

Ilustración 25 Ejemplo análisis criterio AO

AO	
Actividades sin autonomía operativa	3
Actividades con autonomía operativa	8
Total de actividades	11
Peso actividades AO	0,27
Ponderación de AO	1,09
Resultado de AO	
1,09	
Este cargo requiere servicio o lineamiento del jefe directo	

Fuente: Fundación Internacional de Pedagogía Conceptual Alberto Merani

revisión en construcción

Si la ponderación AO está:

De 0 a 2.9: Este cargo requiere servicio o lineamiento del jefe directo.

De 3 a 3,9: Algunas de las actividades realizadas por este cargo implica servicio o lineamiento del jefe directo.

De 4 a 5: Este cargo no implica servicio o lineamiento del jefe directo.

4. **Análisis e implementación de CS**

Se llevará a cabo una revisión de las actividades registradas para cada cargo. Para ello, se realizarán las siguientes acciones:

- Esta información será registrada en la "Instrumento de identificación del cargo", específicamente en la columna "Confidencialidad y Seguridad (CS)".
- Se asignará de acuerdo con los activos de información y el análisis de contenido, un valor de "1" a aquellas actividades que se consideren teletrabajables, mientras que se indicará "0" para aquellas que no lo sean. Esta calificación se basará en los conceptos de "teletrabajables" y "no teletrabajables", de acuerdo con la confidencialidad y seguridad que maneja la entidad, además de identificar las actividades de acuerdo con los criterios establecidos en los documentos de apoyo incluidos en este documento.

Tabla 10 Valoración de CS

Confidencialidad y Seguridad	**Valoración**
Actividades con manejo de información reservada y confidencial	0
Actividades sin manejo de información reservada o confidencial	1

Fuente: Fundación Internacional de Pedagogía Conceptual Alberto Merani

Documento en construcción
En revisión

Posteriormente, se registrará el número total de actividades que implican Confidencialidad y Seguridad (CS) y se suman.

Actividades que No requieren Confidencialidad y Seguridad = ∑ NO

Luego se divide el total de Actividades SIN Confidencialidad y Seguridad entre el total de actividades:

$$Peso\ Actividades\ CS = \frac{Actividades\ sin\ CS}{Total\ de\ actividades}$$

Posteriormente, se asignará la ponderación CS multiplicando el Peso de Actividades por 4, aplicando la fórmula siguiente:

$$Ponderación\ CS = \ Peso\ Actividades\ x\ 4$$

Este resultado se diligencia automáticamente en la casilla llamada "Resultado de CS" de la "Instrumento de identificación del cargo".

Nota: La multiplicación por 4 en la ponderación del criterio forma parte de un marco de evaluación que considera los cuatro criterios principales. Este factor asegura que el peso de CS sea proporcional y equivalente al de los otros criterios, garantizando una valoración balanceada y consistente. Además, permite homogeneizar la escala de evaluación, facilitando la interpretación y el análisis integral de los resultados, asegurando que cada criterio contribuya de manera equitativa al cálculo final.

Documento en construcción
En revisión

Ilustración 26 Ejemplo análisis criterio CS

CS	
Actividades sin confidencialidad y seguridad	3
Actividades con confidencialidad y seguridad	8
Total de actividades	11
Peso Actividades CS	0,27
Ponderación de CS	1,36
Resultado de CS	
1,36	
Este cargo implica manejo de Información pública reservada	

Fuente: Fundación Internacional de Pedagogía Conceptual Alberto Merani

Si Resultado de CS está:

De 0 a 2.9: Este cargo implica manejo de Información pública reservada.

De 3 a 3,9: Algunas de las actividades realizadas por este cargo implican manejo de Información pública clasificada.

De 4 a 5: Este cargo requiere manejo de Información pública.

Documento en construcción
En revisión

5. **Análisis e implementación de ID**

Se llevará a cabo una revisión de las actividades registradas para cada cargo. Para ello, se realizarán las siguientes acciones:

- Esta información será registrada en la "Instrumento de identificación del cargo", específicamente en la columna "Infraestructura Disponible (ID)".
- Se asignará de acuerdo con las variables y el análisis de contenido, un valor de "1" a aquellas actividades que cumplen, mientras que se indicará "0" para aquellas que no. Esta calificación se basará en los conceptos de dados en la tabla 8.

Tabla 11 Calificación de variables

Variable	Valoración (1)	Valoración (0)
Conectividad (Velocidad y Estabilidad)	Dispone de conexión a internet de alta velocidad y estable, adecuada para videollamadas y tareas intensivas en datos.	Conexión inestable o de baja velocidad, no adecuada para el teletrabajo.
Computador	El computador tiene buen rendimiento y cubre las necesidades del cargo (procesador, memoria RAM, almacenamiento adecuado).	El computador es lento o presenta problemas técnicos recurrentes, no apto para las tareas requeridas.
Accesorios y Equipos Auxiliares	Dispone de auriculares, cámara web y otros equipos necesarios para videollamadas y tareas de comunicación remota sin interferencias.	No tiene los equipos necesarios para una comunicación remota efectiva.
Espacio Dedicado (Área de Trabajo)	Tiene un espacio específico, bien iluminado y libre de distracciones para realizar las tareas del cargo.	No tiene un espacio adecuado para trabajar, lo que afecta la productividad.
Ergonomía (Mobiliario Adecuado)	Cuenta con silla ergonómica y escritorio a la altura adecuada, favoreciendo una postura saludable.	No dispone de mobiliario adecuado, lo que puede generar incomodidad o problemas de salud.

Fuente: Fundación Internacional de Pedagogía Conceptual Alberto Merani

Este resultado se diligencia automáticamente en la casilla llamada “Resultado de ID”. Para evaluar la infraestructura tecnológica en el domicilio de la persona que va a ejecutar el cargo, se consideran las variables

Cada uno de estos ítems se puntúa de la siguiente manera:

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

1: Cumple con el requerimiento para ser teletrabajable.

La evaluación se realizará junto con la persona que va a ejecutar el cargo y el concepto emitido por el área de Seguridad y Salud en el Trabajo del Ministerio de Educación Nacional. Esta información se registrará en la casilla "Infraestructura Disponible". Asimismo, se presenta un ejemplo del diligenciamiento del criterio:

Ilustración 27 Ejemplo de criterio ID

Infraestructura Disponible (ID)	
Conectividad	1
Computador	1
Accesorios y Equipos Auxiliares	1
Espacio Dedicado	1
Ergonomía	1

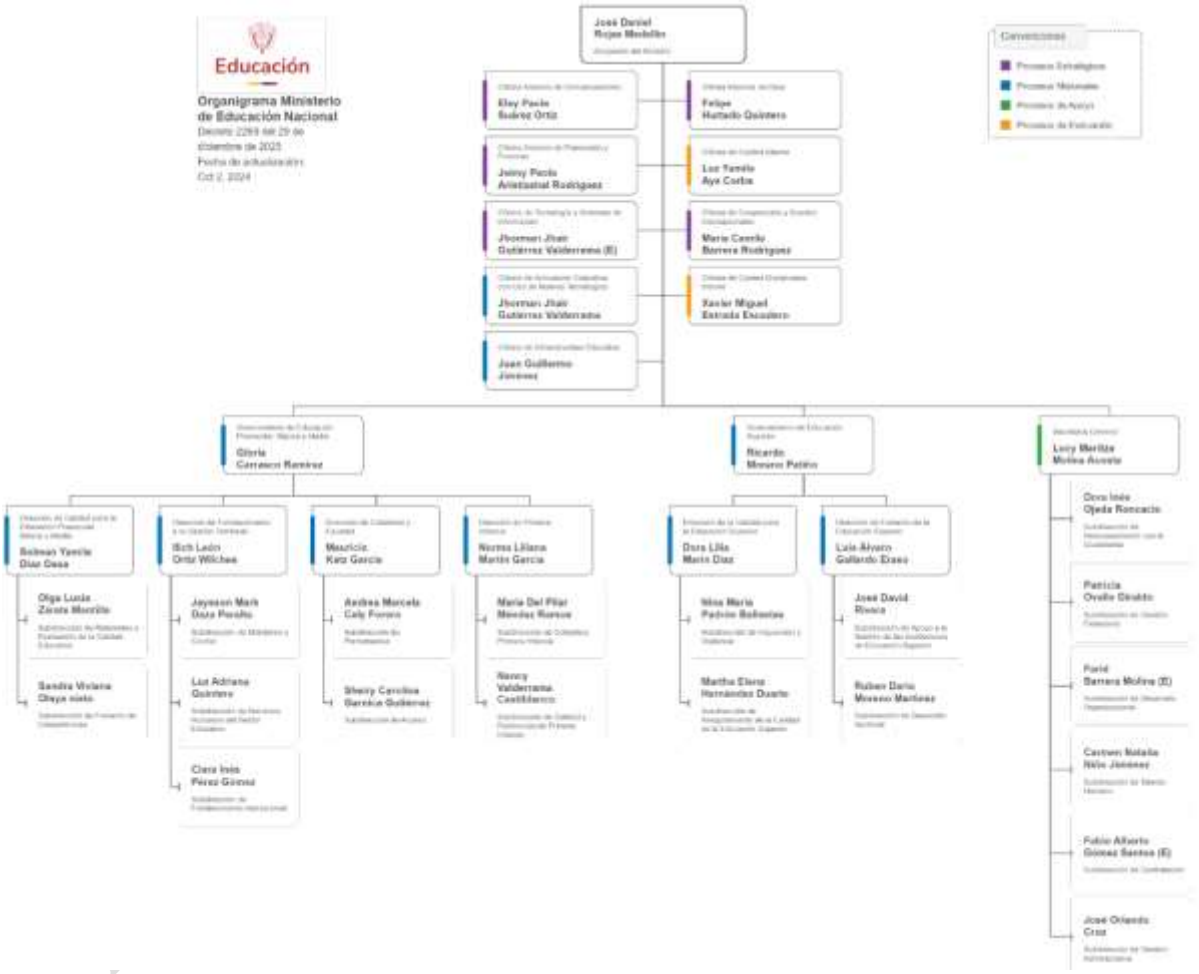
Fuente: Fundación Internacional de Pedagogía Conceptual Alberto Merani

Fase 4: Resultados

En esta fase, se recopilan, analizan y documentan los resultados obtenidos tras la implementación de la metodología teletrabajable, con el propósito de evaluar si los cargosa son aptos o no. Adicionalmente, los resultados se desglosan y presentan por dependencias, tomando en cuenta los

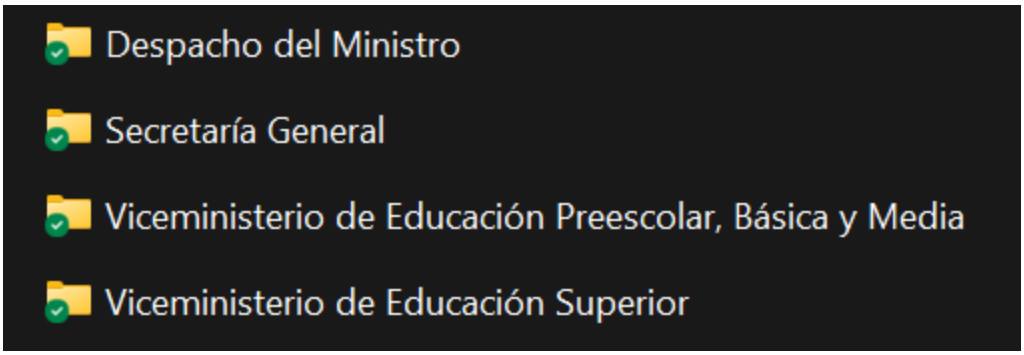
niveles jerárquicos de la organización (Ver ilustraciones 28), lo que facilita una comprensión clara y adaptada a las necesidades específicas de cada área, se entregan carpetas con el "Instrumento de identificación del cargo" (Ver ilustraciones 29), un libro por cada dependencia las cuales contienen las siguientes hojas: el resumen de los resultados y las hojas que de acuerdo con el "Id del Empleo" posee cada dependencia (Ver ilustraciones 30 y 31).

Ilustración 28 Organigrama MEN



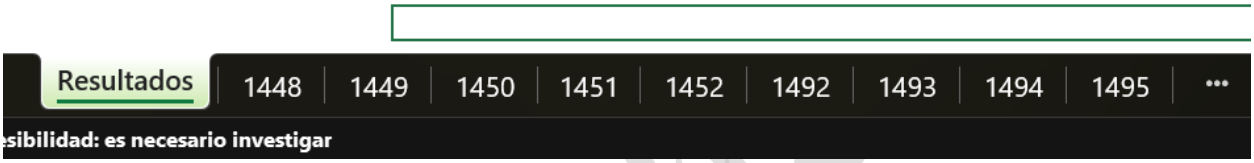
Fuente: Ministerio de Educación Nacional

Ilustración 29 Ejemplo de entrega de resultados



Fuente: Fundación Internacional de Pedagogía Conceptual Alberto Merani

Ilustración 30 Ejemplo de entrega de resultados por dependencia



Fuente: Fundación Internacional de Pedagogía Conceptual Alberto Merani

Ilustración 31 Resumen de resultados

ID del Empleo	Grado	Denominación de empleo	Propósito general del empleo	Resultado de Clasificatorios	Clasificación	Dias por semana
1448	14	Asesor	Asesorar al Viceministerio de Educación Superior en la elaboración, programación y ejecución presupuestal, así como el seguimiento financiero de los recursos asignados.	1,4	No apto para teletrabajo	0
1449	14	Asesor	Asesorar al Viceministerio de Educación Superior en el diseño, implementación y evaluación de planes, programas, políticas y estrategias orientados fortalecer el sistema de educación superior, de conformidad con la normatividad vigente.	1,4	No apto para teletrabajo	0
1450	14	Asesor	Asesorar al despacho del Viceministerio de Educación Superior en la formulación, seguimiento y ejecución de estrategias de comunicación y divulgación de información sobre los temas misionales de la dependencia, de conformidad con los lineamientos de la entidad	1,7	No apto para teletrabajo	0
1451	14	Asesor	Asesorar al despacho del Viceministerio de Educación Superior en los asuntos de orden jurídico y legislativo a cargo de la dependencia.	1,3	No apto para teletrabajo	0
1452	14	Asesor	Asesorar al Viceministerio de Educación Superior en la formulación y ejecución de planes, programas y proyectos orientados al cumplimiento de la gestión de los delegados en los consejos, juntas y comités en los que tiene asiento el Ministro(a).	1,3	No apto para teletrabajo	0
1492	22	Profesional Especializado	Orientar jurídicamente a los delegados del Ministro de Educación en la toma de decisiones en los diferentes consejos, juntas directivas, comités y asociaciones, conforme a la normatividad vigente.	2,2	No apto para teletrabajo	0
1493	22	Profesional Especializado	Orientar jurídicamente a los delegados del Ministro de Educación en la toma de decisiones en los diferentes consejos, juntas directivas, comités y asociaciones, conforme a la normatividad vigente.	2,2	No apto para teletrabajo	0
1494	22	Profesional Especializado	Orientar jurídicamente a los delegados del Ministro de Educación en la toma de decisiones en los diferentes consejos, juntas directivas, comités y asociaciones, conforme a la normatividad vigente.	2,2	No apto para teletrabajo	0
1495	22	Profesional Especializado	Orientar en temas financieros a los delegados del Ministro de Educación en la toma de decisiones en los diferentes consejos, juntas directivas, comités y asociaciones, conforme al contexto institucional sostenibilidad. .	2,6	No apto para teletrabajo	0
1496	22	Profesional Especializado	Orientar en temas financieros a los delegados del Ministro de Educación en la toma de decisiones en los diferentes consejos, juntas directivas, comités y asociaciones, conforme al contexto institucional sostenibilidad.	2,6	No apto para teletrabajo	0
1497	22	Profesional Especializado	Orientar en temas de gestión institucional y calidad académica a los delegados del Ministro de Educación en la toma de decisiones en los diferentes consejos, juntas directivas, comités y asociaciones, con las políticas, proyectos y programas que definan las dependencias técnicas del Viceministerio de Educación Superior.	2,0	No apto para teletrabajo	0
1498	22	Profesional Especializado	Controlar las actividades necesarias para garantizar la participación efectiva de los delegados del Ministro y designados del Presidente en los diferentes consejos, juntas directivas, comités y asociaciones.	1,6	No apto para teletrabajo	0
1570	20	Profesional Especializado	Gestionar integralmente los espacios de diálogo y negociación colectiva del Viceministerio de Educación Superior con las organizaciones de las instituciones de educación superior públicas, en articulación con los delegados del Ministro como principales interlocutores de las Instituciones de Educación Superior.	2,3	No apto para teletrabajo	0
1571	20	Profesional Especializado	Elaborar análisis financieros para los delegados del Ministro de Educación en la toma de decisiones en los diferentes consejos, juntas directivas, comités y asociaciones, conforme al contexto institucional y su sostenibilidad, y de acuerdo a la normativa y lineamientos aplicables al sector.	2,7	No apto para teletrabajo	0
1645	10	Profesional Universitario	Apoyar profesionalmente la ejecución de las actividades del grupo de los delegados del Ministro y designados del Presidente en los diferentes consejos, juntas directivas, comités y asociaciones.	3,3	Parcialmente apto para teletrabajo	0

Fuente: Fundación Internacional de Pedagogía Conceptual Alberto Merani

Tabla 12 Cargos para resultados por dependencia

II. ÁREA FUNCIONAL	Grado	Denominación del empleo	ID Ministerio
Despacho del Ministro(a)	14	Asesor	1439
	14	Asesor	1440
	14	Asesor	1441
	14	Asesor	1442
	22	Profesional Especializado	1453
	22	Profesional Especializado	1454
	22	Profesional Especializado	1455
	22	Profesional Especializado	1456
Despacho del Viceministerio de Educación Preescolar, Básica y Media	14	Asesor	1443
	14	Asesor	1444
	14	Asesor	1445
	14	Asesor	1446
	14	Asesor	1447
Despacho del Viceministro de Educación Superior	10	Profesional Universitario	1645
	14	Asesor	1448
	14	Asesor	1449
	14	Asesor	1450
	14	Asesor	1451
	14	Asesor	1452
	20	Profesional Especializado	1570
	20	Profesional Especializado	1571
	22	Profesional Especializado	1492
	22	Profesional Especializado	1493
	22	Profesional Especializado	1494
	22	Profesional Especializado	1495
	22	Profesional Especializado	1496
	22	Profesional Especializado	1497
	22	Profesional Especializado	1498
Despacho Secretaría General	20	Profesional Especializado	1622
	20	Profesional Especializado	1623
Dirección de Calidad para la Educación Preescolar, Básica y Media	10	Profesional Universitario	1634
	20	Profesional Especializado	1530
	20	Profesional Especializado	1531
	20	Profesional Especializado	1532
	20	Profesional Especializado	1533
	22	Profesional Especializado	1463

Documento en consulta

Dirección de Calidad para la Educación Superior	20	Profesional Especializado	1572
	20	Profesional Especializado	1573
	20	Profesional Especializado	1574
	20	Profesional Especializado	1575
	20	Profesional Especializado	1576
	20	Profesional Especializado	1577
	22	Profesional Especializado	1499
Dirección de Cobertura y Equidad	20	Profesional Especializado	1561
	20	Profesional Especializado	1562
	22	Profesional Especializado	1473
	22	Profesional Especializado	1474
	22	Profesional Especializado	1475
Dirección de Fomento de la Educación Superior	20	Profesional Especializado	1611
	22	Profesional Especializado	1503
Dirección de Fortalecimiento a la Gestión Territorial	20	Profesional Especializado	1547
	20	Profesional Especializado	1548
	22	Profesional Especializado	1469
Dirección de Primera Infancia	10	Profesional Universitario	1643
	20	Profesional Especializado	1564
	20	Profesional Especializado	1565
	20	Profesional Especializado	1566
	22	Profesional Especializado	1487
Oficina Asesora de Comunicaciones	20	Profesional Especializado	1511
Oficina Asesora de Planeación y Finanzas	20	Profesional Especializado	1518
	20	Profesional Especializado	1519
Oficina Asesora Jurídica	20	Profesional Especializado	1512
	20	Profesional Especializado	1513
	20	Profesional Especializado	1514
	20	Profesional Especializado	1515
	20	Profesional Especializado	1516
	20	Profesional Especializado	1517
	22	Profesional Especializado	1457
Oficina de Control Disciplinario Interno	18	Jefe de Oficina	1437
	20	Profesional Especializado	1527
	20	Profesional Especializado	1528
Oficina de Control Interno	20	Profesional Especializado	1520
Oficina de Cooperación y Asuntos Internacionales	20	Profesional Especializado	1525
Oficina de Infraestructura Educativa	20	Profesional Especializado	1529
	21	Jefe de Oficina	1436
	22	Profesional Especializado	1458
	22	Profesional Especializado	1459

Documento en elaboración

	22	Profesional Especializado	1460
	22	Profesional Especializado	1461
	22	Profesional Especializado	1462
Oficina de Innovación Educativa con Uso de Nuevas Tecnologías	20	Profesional Especializado	1526
Oficina de Tecnología y Sistemas de Información	20	Profesional Especializado	1521
	20	Profesional Especializado	1522
	20	Profesional Especializado	1523
	20	Profesional Especializado	1524
Subdirección de Acceso	10	Profesional Universitario	1642
	22	Profesional Especializado	1476
	22	Profesional Especializado	1477
	22	Profesional Especializado	1478
	22	Profesional Especializado	1479
Subdirección de Apoyo a la Gestión de las Instituciones de Educación Superior	10	Profesional Universitario	1650
	20	Profesional Especializado	1612
	20	Profesional Especializado	1613
	20	Profesional Especializado	1614
	20	Profesional Especializado	1615
	20	Profesional Especializado	1616
	20	Profesional Especializado	1617
	20	Profesional Especializado	1618
	22	Profesional Especializado	1504
Subdirección de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior	10	Profesional Universitario	1649
	20	Profesional Especializado	1583
	20	Profesional Especializado	1584
	20	Profesional Especializado	1585
	20	Profesional Especializado	1586
	20	Profesional Especializado	1587
	20	Profesional Especializado	1588
	20	Profesional Especializado	1589
	20	Profesional Especializado	1590
	20	Profesional Especializado	1591
	20	Profesional Especializado	1592
	20	Profesional Especializado	1593
	20	Profesional Especializado	1594
	20	Profesional Especializado	1595
	20	Profesional Especializado	1596
	20	Profesional Especializado	1597
	20	Profesional Especializado	1598
	20	Profesional Especializado	1599
	20	Profesional Especializado	1600

Documento en construcción

	20	Profesional Especializado	1601
	20	Profesional Especializado	1602
	20	Profesional Especializado	1603
	20	Profesional Especializado	1604
	20	Profesional Especializado	1605
	20	Profesional Especializado	1606
	20	Profesional Especializado	1607
	20	Profesional Especializado	1608
	20	Profesional Especializado	1609
	20	Profesional Especializado	1610
	22	Profesional Especializado	1501
	22	Profesional Especializado	1502
Subdirección de Calidad de Primera Infancia	10	Profesional Universitario	1644
	20	Profesional Especializado	1568
	20	Profesional Especializado	1569
	22	Profesional Especializado	1490
	22	Profesional Especializado	1491
Subdirección de Cobertura de Primera Infancia	20	Profesional Especializado	1567
	22	Profesional Especializado	1488
	22	Profesional Especializado	1489
Subdirección de Contratación	20	Profesional Especializado	1631
	20	Profesional Especializado	1632
Subdirección de Desarrollo Organizacional	20	Profesional Especializado	1628
	22	Profesional Especializado	1510
Subdirección de Desarrollo Sectorial	10	Profesional Universitario	1651
	20	Profesional Especializado	1619
	20	Profesional Especializado	1620
	20	Profesional Especializado	1621
	22	Profesional Especializado	1505
Subdirección de Fortalecimiento Institucional	10	Profesional Universitario	1640
	20	Profesional Especializado	1557
	20	Profesional Especializado	1558
	20	Profesional Especializado	1559
	20	Profesional Especializado	1560
	22	Profesional Especializado	1472
Subdirección de Gestión Administrativa	10	Profesional Universitario	1660
	20	Profesional Especializado	1633
Subdirección de Gestión Financiera	10	Profesional Universitario	1658
	20	Profesional Especializado	1627
Subdirección de Inspección y Vigilancia	10	Profesional Universitario	1646
	10	Profesional Universitario	1647
	10	Profesional Universitario	1648

Documento en construcción

	20	Profesional Especializado	1578
	20	Profesional Especializado	1579
	20	Profesional Especializado	1580
	20	Profesional Especializado	1581
	20	Profesional Especializado	1582
	22	Profesional Especializado	1500
Subdirección de Monitoreo y Control	10	Profesional Universitario	1638
	20	Profesional Especializado	1549
	20	Profesional Especializado	1550
	20	Profesional Especializado	1551
	20	Profesional Especializado	1552
	22	Profesional Especializado	1470
Subdirección de Permanencia	10	Profesional Universitario	1641
	20	Profesional Especializado	1563
	22	Profesional Especializado	1480
	22	Profesional Especializado	1481
	22	Profesional Especializado	1482
	22	Profesional Especializado	1483
	22	Profesional Especializado	1484
	22	Profesional Especializado	1485
	22	Profesional Especializado	1486
Subdirección de Recursos Humanos del Sector Educación	10	Profesional Universitario	1639
	20	Profesional Especializado	1553
	20	Profesional Especializado	1554
	20	Profesional Especializado	1555
	20	Profesional Especializado	1556
	22	Profesional Especializado	1471
Subdirección de Referentes y Evaluación Educativa	10	Profesional Universitario	1635
	20	Profesional Especializado	1534
	20	Profesional Especializado	1535
	20	Profesional Especializado	1536
	20	Profesional Especializado	1537
	22	Profesional Especializado	1464
	22	Profesional Especializado	1465
	22	Profesional Especializado	1466
Subdirección de Relacionamiento con la Ciudadanía	10	Profesional Universitario	1652
	10	Profesional Universitario	1653
	10	Profesional Universitario	1654
	10	Profesional Universitario	1655
	10	Profesional Universitario	1656
	10	Profesional Universitario	1657
	19	Subdirector Técnico	1438

Documento en construcción

	20	Profesional Especializado	1624
	20	Profesional Especializado	1625
	20	Profesional Especializado	1626
	22	Profesional Especializado	1506
	22	Profesional Especializado	1507
	22	Profesional Especializado	1508
	22	Profesional Especializado	1509
Subdirección de Talento Humano	10	Profesional Universitario	1659
	20	Profesional Especializado	1629
	20	Profesional Especializado	1630
Subdirección Fomento de Competencias	10	Profesional Universitario	1636
	10	Profesional Universitario	1637
	20	Profesional Especializado	1538
	20	Profesional Especializado	1539
	20	Profesional Especializado	1540
	20	Profesional Especializado	1541
	20	Profesional Especializado	1542
	20	Profesional Especializado	1543
	20	Profesional Especializado	1544
	20	Profesional Especializado	1545
	20	Profesional Especializado	1546
	22	Profesional Especializado	1467
	22	Profesional Especializado	1468

Fuente: Fundación Internacional de Pedagogía Conceptual Alberto Merani

VoBo, de revisado por el profesional de la SDO

Documento en construcción

Subdirección de Desarrollo Organizacional

Ministerio de Educación Nacional