METODOLOGÍA
PARA LEVANTAMIENTO DE CARGAS LABORALES DE MANERA CENSAL DE 743 EMPLEOS Y ANÁLISIS DE VOLUMETRÍAS DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL

Documento en construccion

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL 2024

CONTENIDO

LISTA DE TABLAS 3

LISTA DE ILUSTRACIONES 4

1. 52. 73. 84. 105. 136. 247. 34

Documento en construccion

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Guía de Documentos, instrumentos y herramientas metodológicos 34

Documento en construccion

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Conceptos técnicos para la recolección de la información 13
Ilustración 2. Herramienta para el levantamiento de cargas 17
Ilustración 3. Instructivo de diligenciamiento herramienta levantamiento cargas 18
Ilustración 4. Instrumento para el Reporte Volumetrías- P Instructivo 19
Ilustración 5. Instrumento para el Reporte Volumetrías- P Instructivo 19
Ilustración 6. Instrumento para el Reporte Volumetrías- P Instructivo 20
Ilustración 7. Instrumento para el Reporte Volumetrías- P Instructivo 20
Ilustración 8. Instrumento para el Reporte Volumetrías- P Volumetrías 21
Ilustración 9. Instrumento para el Reporte Volumetrías- P Instructivo 21
Ilustración 10. Instrumento para el Reporte Volumetrías- P vacantes 22
Ilustración 12. Etapas metodología para el levantamiento de cargas laborales 24
Ilustración 13. Fases del levantamiento de información 27
Ilustración 14. Procesamiento y análisis de la información 30
Ilustración 15. Variables método de recolección de la información 31
Ilustración 16. Presentación de Resultados 32

Documento en construccion

1. INTRODUCCIÓN

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

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

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

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

En las entidades estatales en Colombia, los estudios de cargas de trabajo se realizan basados en la metodología definida por el Departamento Administrativo de Función Pública - DAFP, por medio del documento "Guía de Rediseño Institucional Entidades Públicas – Orden Nacional[1]", la cual brinda los lineamientos, pasos y políticas para el desarrollo del estudio.

[1] *Guía de rediseño institucional: Entidades públicas – Orden Nacional*. Recuperado de Función Pública

Documento en construcción

Conforme con lo anterior, el presente documento contiene la metodología por etapas para el estudio de cargas de trabajo, en el Ministerio de Educación Nacional, a partir del ciclo PHVA y basada en la "Guía de Rediseño Institucional Entidades Públicas – Orden Nacional del Departamento Administrativo de Función Pública - DAFP[2]" dando así cumplimiento normativo a lo establecido en la Ley 909 de 2004[3] en su artículo 46, el cual refiere a las reformas de plantas de personal para entidades de orden nacional.

Documento en construcción

[2]Guía de Rediseño Institucional Entidades Públicas – Orden Nacional del Departamento Administrativo de Función Pública – DAFP. Recuperado de Función Pública
[3] Ley 909 de 2004 - Gestor Normativo. Recuperado de Función Pública

2. OBJETIVO

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

Documento en construcción

3. DEFINICIONES

- **Actividad:** es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. (DAFP Matriz Perfiles y Cargas de Trabajo[4]).
- **Carga de trabajo:** la carga de trabajo es la cuantificación de las horas dedicadas por las personas en las actividades laborales, al interior de los procesos que se desarrollan en una entidad u organismo (DAFP, Guía de Rediseño Institucional Entidades Públicas – Orden Nacional[5]).
- **Denominación del empleo:** se refiere al nombre del cargo específico que debe realizar una determinada labor (DAFP Concepto 149331 de 2022[6]).
- **Dependencia:** unidad funcional especializada de empleos para el cumplimiento de objetivos institucionales. El término Dependencia también se puede asimilar al de Área, Departamento o Dirección (DAFP Guía de diseño y rediseño institucional).
- **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[7]).
- **Frecuencia:** número promedio de veces que realiza la misma tarea en el mes. Registro del número de veces que en promedio se repite la tarea en el mes o en un determinado período de tiempo (DAFP).
- **Herramienta:** instrumento que sirve para realizar algo o conseguir un fin. (Real academia Española[8])

[4] Matriz Perfiles y Cargas de Trabajo. Recuperado de Función Pública
[5] Guía de Rediseño Institucional Entidades Públicas – Orden Nacional del Departamento Administrativo de Función Pública – DAFP. Recuperado de Función Pública
[6] Concepto 149331 de 2022 - DAFP. Recuperado de Función Pública
[7] Concepto 56571 de 2020 - DAFP. Recuperado de Función Pública
[8] Real academia Española. Recuperado RAE.

Documento en construcción

- **Nivel del empleo:** corresponde a la jerarquía, naturaleza de sus funciones, sus responsabilidades y los requisitos exigidos para su desempeño.
- **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[9]).
- **Procedimiento:** es la forma específica para llevar a cabo un proceso. (Norma ISO 9001[10]).
- **Proceso:** es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados (Norma ISO 9001).

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

Documento en construcción

[9] Concepto 095391 de 2023 - DAFP. Recuperado de Función Pública
[10] Sistema de Gestión de Calidad. Recuperado de Norma ISO 9001

4. MARCO CONCEPTUAL

El artículo 122 de la Constitución Política[11], dispone que "no habrá empleo público que no tenga funciones detalladas en ley o reglamento y para proveer los de carácter remunerado se requiere que estén contemplados en la respectiva planta y previstos sus emolumentos en el presupuesto correspondiente. Ningún servidor público entrará a ejercer su cargo sin prestar juramento de cumplir y defender la Constitución y desempeñar los deberes que le incumben". En este sentido, las funciones asignadas a los servidores públicos para el cumplimiento normativo de la gestión de los organismos estatales, determina la asignación de funciones y estás hacen parte fundamental del levantamiento de cargas laborales.

Ley 489 de 1989 artículo 54[12], el levantamiento de cargas laborales está articulado con la estructura organizacional, para ello es necesario tener en cuenta las disposiciones normativas contempladas en esta ley, la cual determina que las estructuras de las entidades públicas se deben constituir de manera que no exista duplicidad de actividades y funciones, así mismo es un deber de las entidades garantizar la organización de las dependencias y el personal requerido para el desarrollo de la gestión de las entidades públicas, adicionalmente, esta ley indica las directrices para para crear, suprimir, fusionar o distribuir empleos que conlleven a responder a las necesidades de dar cumplimiento a los principios de eficiencia y racionalidad de la gestión pública, de la misma manera establece los principios y reglas generales para modificar, variar, transformar o renovar las organizaciones estatales de orden nacional estableciendo el deber de garantizar la debida armonía, coherencia y articulación entre las actividades realizadas en cada dependencia de acuerdo a las competencias atribuidas por ley para cumplir con la misionalidad de las entidades.

Ley 909 de 2004, artículo 46[13], refiere a las reformas de planta de personal en entidades de orden nacional de la rama ejecutiva, donde se determina como requerimiento para la justificación de las modificaciones un estudio técnico que soporte las necesidades de modificaciones y ajustes en la planta de personal bajo las directrices del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) quien dispondrá de la metodología para la

[11] El artículo 122 de la Constitución Política. Recuperado de Congreso de la República de Colombia
[12] Ley 489 de 1989. Recuperado de Función Pública
[13] Ley 909 de 2004. Recuperado de Función Pública

Documento en construcción

elaboración de la justificación o estudio técnico para soportar las reformas y esté organismo será el encargado de realizar la aprobación de dichos estudios técnicos.

Decreto 1227 de 2005, artículos 95, 96 y 97 modificado por el decreto 1746 de 2006[14], el cual establece el marco legal en el que expone que los estudios técnicos se deben realizar mínimo cada dos años, basados en el análisis de los procesos y procedimientos existentes en la entidad, el estudio y evaluación de los perfiles y cargas de trabajo de los empleos para dar cumplimiento de las funciones y el modelo de operación por procesos para la eficiente y eficaz prestación del servicio.

En la **Guía de diseño y rediseño DAFP, 2018**[15] determina que el talento humano es el recurso fundamental para garantizar el cumplimiento de las funciones de las entidades y la entrega de los productos con oportunidad y calidad. Para ello es importante realizar el análisis de las capacidades organizacionales verificando las necesidades de personal en cuanto a perfiles y cantidad de empleos para validar si la entidad cuenta o no con el equipo suficiente para el cumplimiento de los objetivos y misión institucional.

Para el **Departamento Administrativo de Función Pública (2015)**, el estudio de cargas laborales permite a las entidades validar la cantidad de servidores públicos que se requieren o que sobran para determinar la planta de personal. Para el estudio de cargas laborales, el Instructivo Matriz de Levantamiento de Cargas de Trabajo[16] (DAFP 2015) define la carga de trabajo como la cuantificación sistemática de las horas dedicadas por los funcionarios para el desarrollo de las actividades laborales al interior de los procesos desarrollados por la entidad, por lo tanto, establece que en la ejecución del levantamiento de cargas laborales se identifican de manera simultánea los empleos que se requieren y los que no se requieren teniendo en cuenta los perfiles o la calidad de los empleos identificados como necesarios.

La **guía DAFP 2012**[17], indica que el estudio de cargas de trabajo bajo la metodología de estándares subjetivos comprende el conjunto de técnicas adaptables para la medición de los trabajos administrativos, intelectuales o de labores en oficina, determinando procedimientos

[14] Decreto 1227 de 2005. Recuperado de Función pública
[15] *Guía de rediseño institucional: Entidades públicas – Orden Nacional*. Recuperado de Función Pública
[16] Instructivo Matriz de Levantamiento de Cargas de Trabajo. Recuperado de Función pública
[17] Guía de 2012 - DAFP. Recuperado de Función pública

Documento en construcción

desarrollados para la eficiente ejecución de las tareas enmarcadas en las funciones de las entidades, para ello se realiza un análisis de datos cualitativos con base en los procesos, procedimientos y actividades más los datos cuantitativos, que corresponden a los tiempos estándar de ejecución reportados por los usuarios expertos (servidores públicos) para la definición de los tiempos con sus respectivas frecuencias, dando como resultado la carga de trabajo que corresponde a la cuantificación de las horas dedicadas por los servidores públicos en las actividades de los procedimientos ejecutados en la entidad.

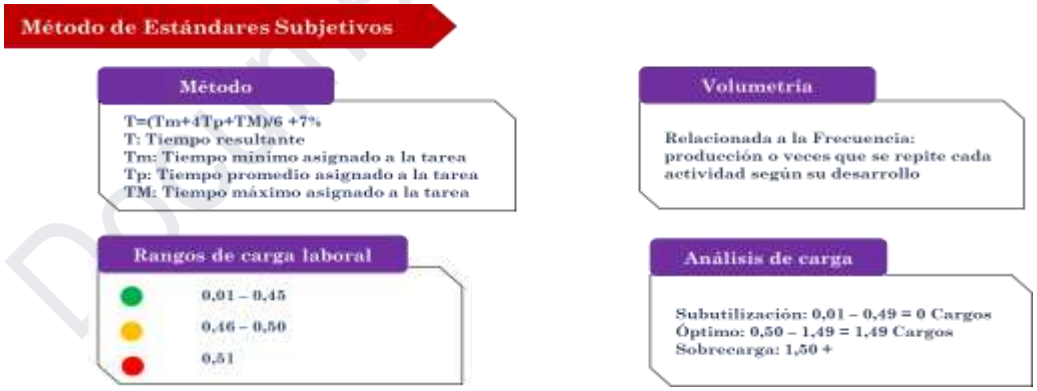
Documento en construcción

5. MÉTODOS PARA IMPLEMENTAR EL LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Siendo el Ministerio de Educación Nacional una entidad que ejerce trabajos de carácter intelectual y de tipo administrativo, para el levantamiento de cargas laborales, se opta por implementar el método de estándares subjetivos, el cual consiste en determinar el tiempo de una tarea con base en estimaciones de los tiempos realizados por personas que tienen un buen conocimiento de ellas, para calcular la carga de trabajo, la cual corresponde a la cuantificación de las horas dedicadas por los servidores públicos en las actividades enmarcadas en los procesos y procedimientos. El método estará basado en la "Guía de Rediseño Institucional Entidades Públicas – Orden Nacional del Departamento Administrativo de Función Pública DAFP[18]" la cual es un instrumento que contiene los componentes para las necesidades de ajuste, reforma o mejora en las entidades públicas de orden nacional.

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

Ilustración 1. Conceptos técnicos para la recolección de la información



Fuente: Fundación Internacional de Pedagogía Conceptual Alberto Merani

[18] *Guía de rediseño institucional: Entidades públicas – Orden Nacional*. Recuperado de Función Pública

Documento en construcción

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

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

Donde:

T = Tiempo resultante

Tm = Tiempo mínimo asignado al procedimiento

Tp = Tiempo promedio asignado al procedimiento

TM = Tiempo máximo asignado al procedimiento

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

El tiempo que se mide, es el realmente invertido en la ejecución de las tareas del proceso y no el tiempo cronológico de duración de este de principio a fin. Al tiempo medido en las actividades, se le agrega un tiempo suplementario por condiciones como fatiga, ruido, factores ambientales, pausas activas y otros. Para empleos administrativos o de oficina esto se estima en un 7%.

Para la identificación del tiempo total en horas hombre, se realiza la multiplicación de la cantidad de veces que se repite la actividad en el mes por el tiempo estándar asignado a la misma. De acuerdo con lo establecido para entidades del sector público el año tiene 365 días de los cuales se restan 52 domingos, 52 sábados, 18 días festivos, 15 días de vacaciones, dando 228 días realmente laborados al año, para un promedio de 19 días/mes. Así tenemos que: 19 días / mes x 8

Documento en construccion

horas / día = 152 horas al mes, de acuerdo con el Decreto Ley 1042 de 1978[19] Artículo 33 y la Resolución 13139 de 2017[20] Jornada laboral Ministerio de Educación Nacional.

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

c. **Rangos de carga laboral:** se determina para el levantamiento de cargas laborales, rangos para la medición de cada actividad, donde tendremos un rango optimo entre 0,01 a 0,45, un rango medio entre 0,46 a 0,50 y un rango no optimo mayor o igual al 0,51 se aplica con el fin de efectuar el respectivo control y normalización de los datos conforme a los lineamientos establecidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP[21].

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

Si el resultado se encuentra entre 0,01 – 0,49 = 0 Cargos ahí subutilización del empleo.
En caso de resultar entre 0,50 – 1,49 = 1,49 cargos es óptimo para un empleo.
Si se encuentra entre 1,50 o más se estima sobrecarga del empleo.

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

[19] Decreto Ley 1042 de 1978. Recuperado de Función Pública
[20] Resolución 13139 de 2017 jornada laboral. Recuperado de Ministerio de Educación Nacional.
[21] Lineamientos establecidos por el DAFP. Recuperado de Función Pública

Documento en construcción

a. **Cruce de información:** confrontar la información recolectada de las herramientas de levantamiento de cargas laborales con la información de tiempos registrada en los procedimientos del Sistema Integrado de Gestión de la entidad, la información de las volumetrías reportadas por los funcionarios versus la información reportada por los líderes de cada dependencia. Adicionalmente se realiza un cruce de información para las actividades y procedimientos que no cuentan con información para garantizar que todas las actividades cuenten con la carga respectiva.

b. **Comparativo de pares:** realizar el comparativo de los tiempos entre dependencias, áreas y/o actividades iguales o similares.

c. **Normalización de datos:** Para normalizar los datos, se evalúa la columna de "Tiempo por Cada Actividad en Horas" de la Herramienta para el levantamiento de Cargas de la siguiente forma:

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

Dónde:

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

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

Los tiempos normalizados que estén entre 0,51 y 1 son los que requieren mayor tiempo para su ejecución y requieren ser comparados con los tiempos normalizados de la misma actividad en otro cargo igual al evaluado en la misma dependencia, o al de otra dependencia que tenga el

Documento en construcción

mismo empleo actual. Si no se puede corregir el tiempo con lo anteriormente establecido, se validan estos tiempos con el jefe inmediato.

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

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

- "Herramienta para el levantamiento de cargas"[22], se adaptó el instrumento de cargas de trabajo establecido por el Departamento Administrativo de Función Pública DAFP a las características específicas del Ministerio de Educación Nacional, está herramienta contiene la base de datos de la planta recibida por la entidad, así como los procesos y procedimientos del Sistema Integrado de Gestión para facilitar la gestión y registro de la información al funcionario. Este recurso permitirá al servidor público de la entidad registrar las actividades generadoras de carga con sus respectivos tiempos, donde se podrá obtener como resultado los empleos requeridos en la entidad.

Ilustración 2. Herramienta para el levantamiento de cargas



Fuente: Fundación Internacional de Pedagogía Conceptual Alberto Merani

[22] Anexo Herramienta para el levantamiento de cargas.

Documento en construcción

- "Instructivo de diligenciamiento herramienta levantamiento cargas"[23]: este recurso describe lineamientos orientadores dirigidos al servidor público para ser tenidos en cuenta en el diligenciamiento de la "Herramienta para el levantamiento de cargas"

Ilustración 3. Instructivo de diligenciamiento herramienta levantamiento cargas



Fuente: Fundación Internacional de Pedagogía Conceptual Alberto Merani

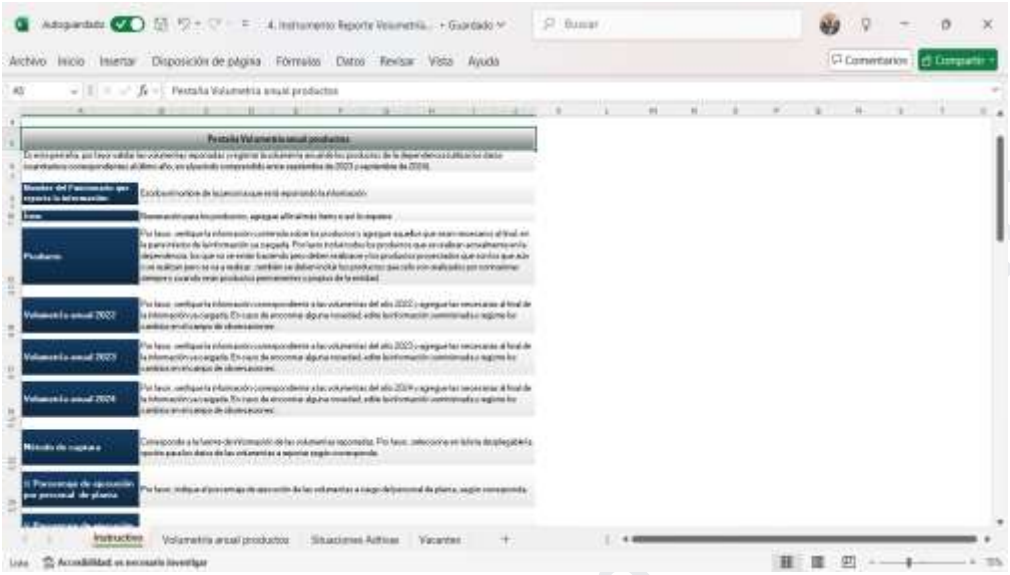
- Material para realizar socializaciones, estos documentos serán elaborados en extensión POWER POINT y serán empleadas para las socializaciones.
- "Propuesta cronograma de socialización y acompañamiento"[24]: la estructura general de este documento será elaborada por la Fundación Alberto Merani y será diligenciado durante la etapa 1 con base en el análisis de la información.
- Material de comunicaciones internas, a través de una presentación POWER POINT la Fundación Alberto Merani, propondrá algunas recomendaciones generales para tener en cuenta en el diseño de la estrategia de comunicación a implementar por parte del Ministerio de Educación Nacional.
- "Instrumento para el Reporte Volumetrías, situaciones administrativas y vacantes" [25]: se requiere para solicitar a los líderes de las dependencias, las volumetrías de los productos

[23] Anexo Instructivo de diligenciamiento herramienta levantamiento cargas.
[24] Anexo Propuesta cronograma de socialización y acompañamiento.
[25] Anexo Instrumento para el Reporte Volumetrías.

Documento en construcción

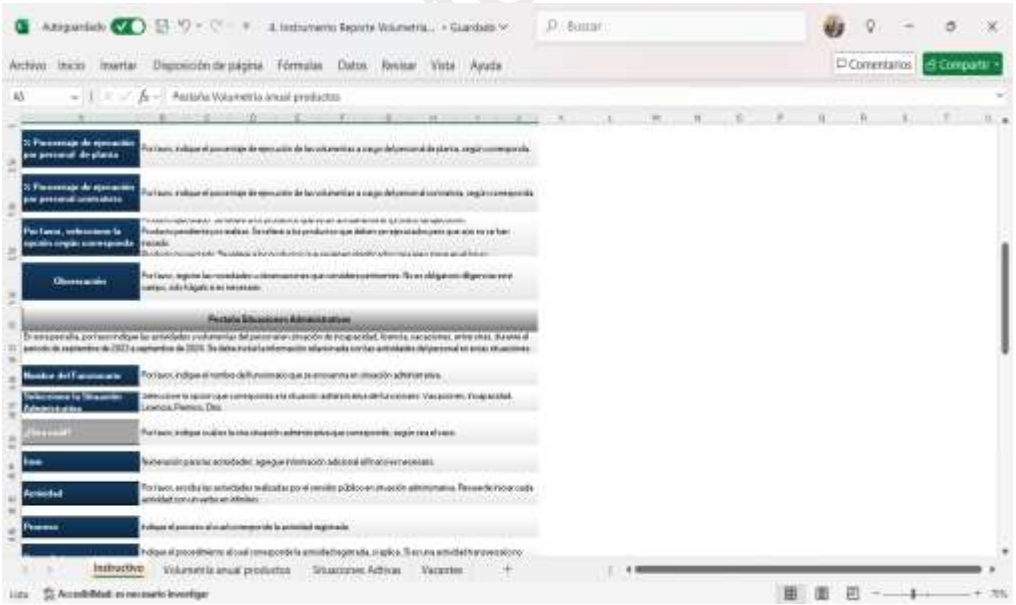
generados para realizar el respectivo análisis de las cargas de trabajo, actividades a cargo de los empleos vacantes y el personal contratista.

Ilustración 4. Instrumento para el Reporte Volumetrías- P Instructivo



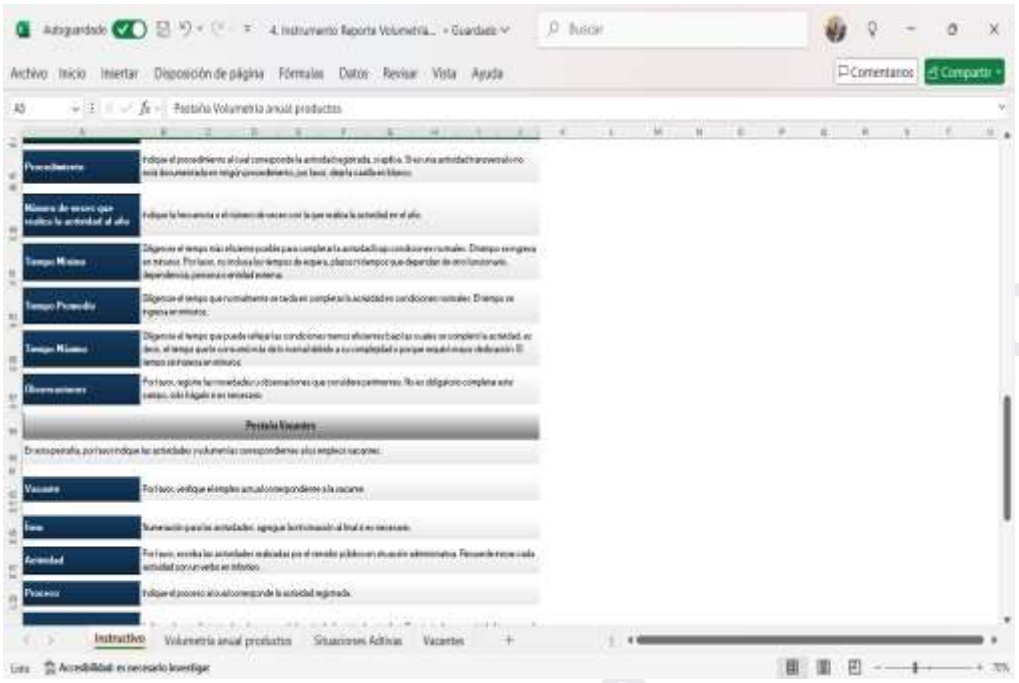
Fuente: Fundación Internacional de Pedagogía Conceptual Alberto Merani

Ilustración 5. Instrumento para el Reporte Volumetrías- P Instructivo



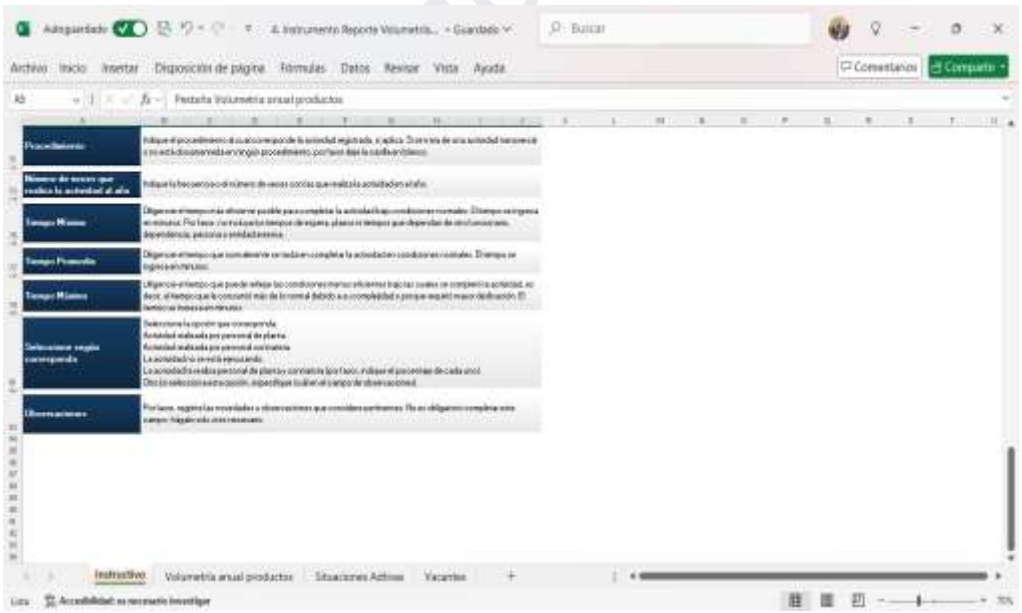
Fuente: Fundación Internacional de Pedagogía Conceptual Alberto Merani

Ilustración 6. Instrumento para el Reporte Volumetrías- P Instructivo



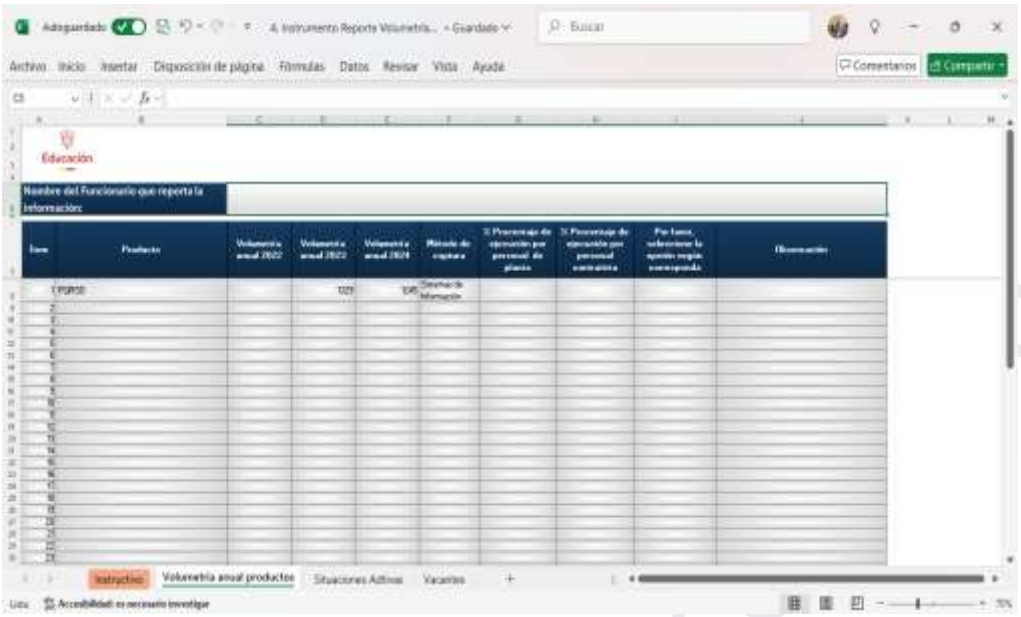
Fuente: Fundación Internacional de Pedagogía Conceptual Alberto Merani

Ilustración 7. Instrumento para el Reporte Volumetrías- P Instructivo



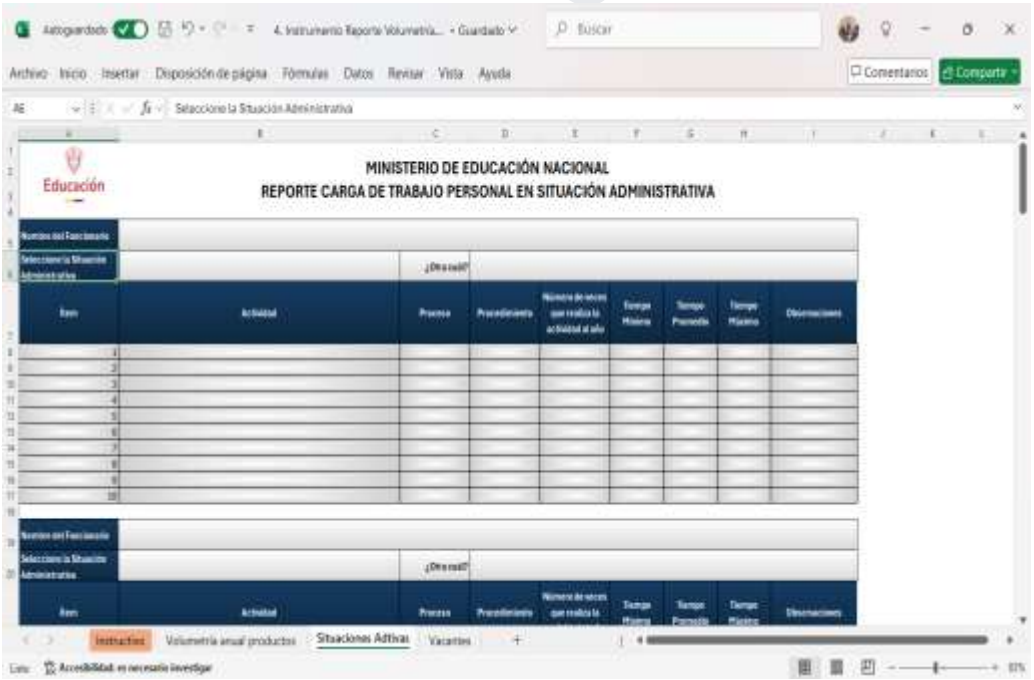
Fuente: Fundación Internacional de Pedagogía Conceptual Alberto Merani

Ilustración 8. Instrumento para el Reporte Volumetrías- P Volumetrías



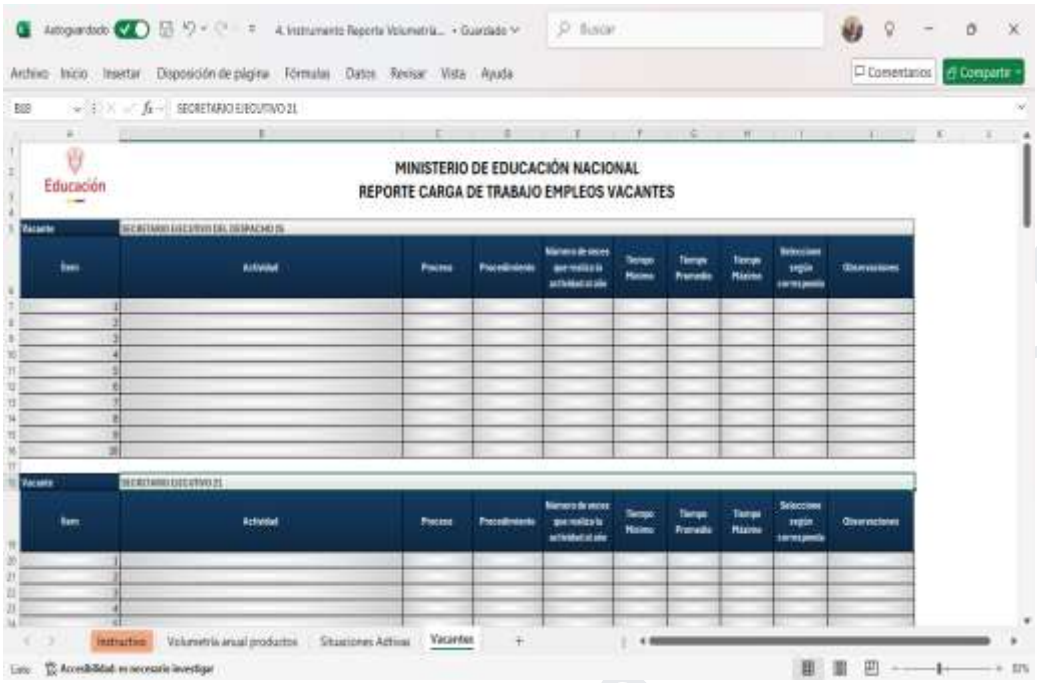
Fuente: Fundación Internacional de Pedagogía Conceptual Alberto Merani

Ilustración 9. Instrumento para el Reporte Volumetrías- P Instructivo



Fuente: Fundación Internacional de Pedagogía Conceptual Alberto Merani

Ilustración 10. Instrumento para el Reporte Volumetrías- P vacantes



Fuente: Fundación Internacional de Pedagogía Conceptual Alberto Merani

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

Durante el levantamiento de cargas de acuerdo con el cronograma establecido, se realizará seguimiento y control permanente por parte del equipo de la Fundación Alberto Merani, sobre el diligenciamiento y envío de las "Herramienta para el levantamiento de cargas" por parte de los

Documento en construcción

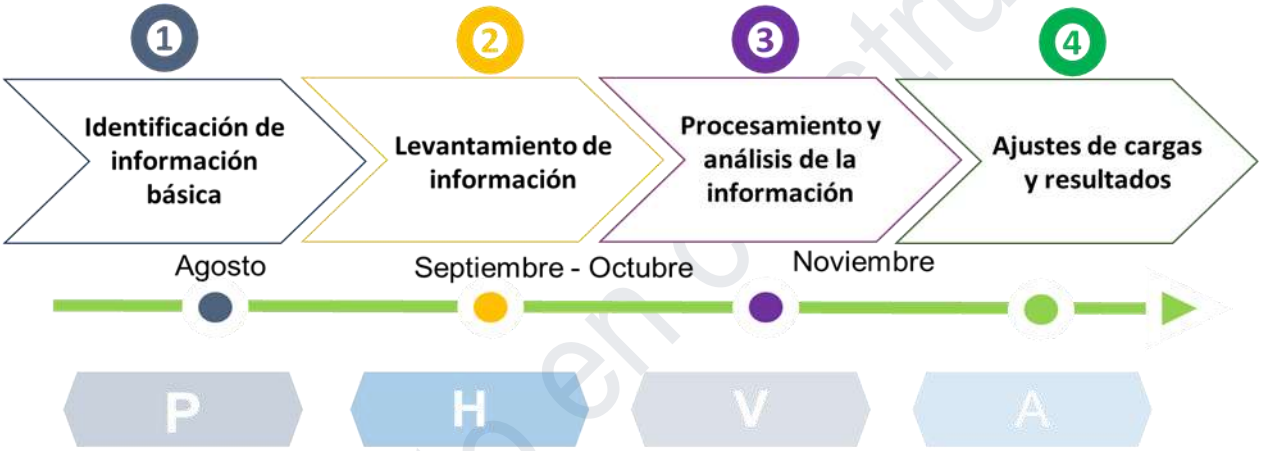
servidores públicos, donde se realizará la verificación con la Planta de personal suministrada por la entidad y se notificará por medio de la Subdirección de Desarrollo Organizacional a los líderes, sobre el avance de su dependencia de manera semanal.

Documento en construccion

6. IMPLEMENTACIÓN MÉTODO DE LEVANTAMIENTO DE CARGAS LABORALES

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

Ilustración 12. Etapas metodología para el levantamiento de cargas laborales



Fuente: Fundación Internacional de Pedagogía Conceptual Alberto Merani

6.1. Etapa de identificación de información básica

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

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

Documento en construcción

- Normatividad sobre las funciones de las dependencias: esta permite conocer datos clave de cada dependencia y la formalización de esta al interior de la entidad.
- Estructura organizacional del MEN: esta información permite conocer el nivel de jerarquía con la que cuenta la entidad y la formalización de esta al interior de la entidad.
- Procesos y procedimientos vigentes: esta información se solicita puesto que son los documentos del Sistema de Integrado de Gestión, insumo principal para para realizar la precarga de la información en la "herramienta para el levantamiento de cargas" donde se realizará el registro de los tiempos de cada una de las actividades desarrolladas por los servidores públicos.
- Planta de personal vigente: esta información se solicita con el fin de validar la distribución, cantidad, ubicación, organización, desarrollo, análisis de la información basada en la denominación y nivel del empleo, dependencias, cantidad de personal, vacantes, adicionalmente, el seguimiento y control en la recolección de la información de los servidores públicos.
- Listado líderes de cada dependencia: este listado se requiere para controlar el diligenciamiento del instrumento "Diagnóstico organizacional para levantamiento de cargas laborales". Para el caso del MEN, la solicitud del diligenciamiento de este instrumento se canalizará a través de la Subdirección de Desarrollo Organizacional.
- Volumetrías de los productos de la entidad, preferiblemente no mayor a dos vigencias anteriores por medio del "Instrumento para el Reporte Volumetrías", el cual será solicitado a través de la Subdirección de Desarrollo Organizacional.
- Listado de software empleados por los servidores públicos: se requiere para determinar si las herramientas tecnológicas permiten conexión remota. Sensibilización levantamiento de cargas laborales

b. Frente 2: El alistamiento para el levantamiento de cargas laborales, tiene como objetivo realizar el precargue de la información suministrada por el MEN en la "herramienta para el levantamiento de cargas", los datos que ingresará el equipo de la Fundación Alberto Merani corresponde a: procesos, procedimientos y actividades conforme a la

Documento en construcción

documentación del Sistema Integrado de Gestión, aplicables a cada una de las 38 dependencias, lo que permitirá personalizar la herramienta y de esta manera facilitar a los servidores públicos encontrar únicamente la información que le compete a su área de trabajo. Esta herramienta contará con espacio que permitirá a los servidores públicos seleccionar información de otros procesos cuando así se requiera.

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

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

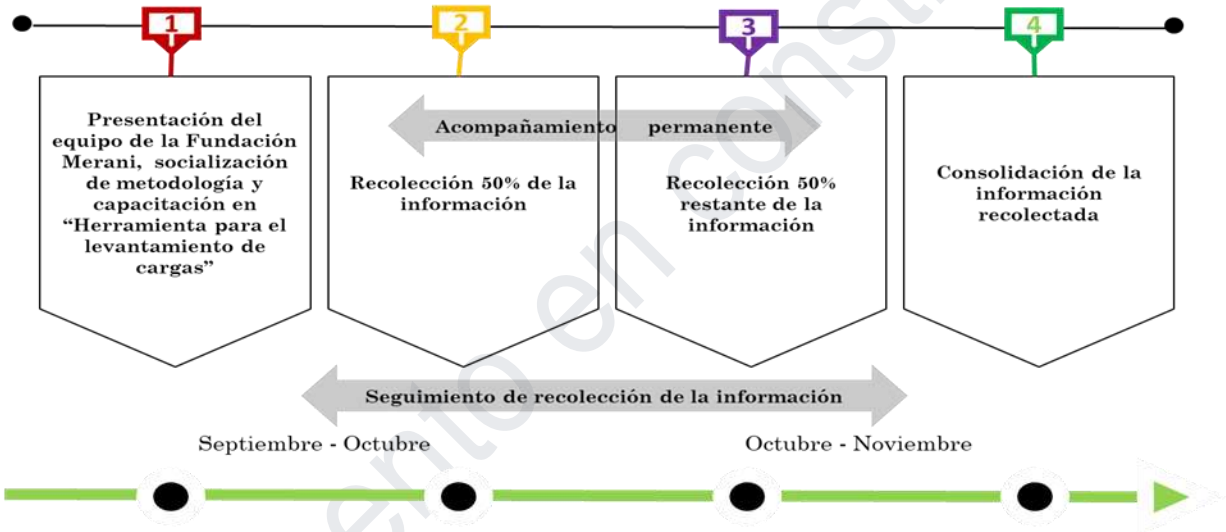
Finalmente, y una vez consolidada la "Herramienta para el levantamiento de cargas", el "Diagnóstico organizacional para el levantamiento de cargas", el "Cronograma de socialización y acompañamiento en el levantamiento de la información" y la propuesta gráfica y mensajes para la socialización interna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

Documento en construcción

6.2. Etapa de levantamiento de la información

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

Ilustración 13. Fases del levantamiento de información



Fuente: Fundación Internacional de Pedagogía Conceptual Alberto Merani

Fase 1.

Socialización de metodología, presentación del equipo y capacitación en "Herramienta para el levantamiento de cargas": en esta fase, con ayuda de la Subdirección de Desarrollo Organizacional del MEN se coordinarán y realizarán reuniones presenciales las cuales estarán dirigidas a tres (3) instancias de la entidad:

- Socialización dirigida al equipo de la Subdirección de Desarrollo Organizacional del MEN, en la cual se darán a conocer de forma detallada la metodología, las herramientas y los

Documento en construcción

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

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

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

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

Como soporte de la socialización realizada se tendrán presentaciones POWER POINT, formato de "TH-FT-17 control de asistencia" diligenciado y registro fotográfico.

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

Fase 2. Recolección 50% de la información:

Una vez enviada la herramienta, iniciará la fase de recolección de la información donde se tiene como meta el primer 50% de los empleos indicados contractualmente, la cual corresponde a

Documento en construcción

372, para lo cual se presentará informe de avance de la información recolectada con el porcentaje mencionado de las dependencias que completen la información; en esta fase, los servidores públicos deberán diligenciar los datos requeridos en la herramienta conforme a las indicaciones dadas en la socialización y con el apoyo del instructivo diligenciamiento herramienta levantamiento de cargas, el cual contiene las indicaciones y pasos para el registro de la información en la "herramienta para el levantamiento de cargas laborales". Durante la gestión de recolección de la información, las dependencias, según cronograma, tendrán habilitados espacios virtuales y presenciales para acompañar, aclarar dudas y resolver todas y cada una de las inquietudes que surjan durante el desarrollo del diligenciamiento de la información.

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

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

Fase 3. Recolección 50% restante de la información

En esta fase al igual que la anterior, las dependencias tendrán habilitados espacios presenciales y virtuales para acompañar, aclarar dudas y resolver todas y cada una de las inquietudes que surjan durante el desarrollo del diligenciamiento de la información conforme al cronograma o a los requerimientos específicos de cada área. Una vez recolectado el 50% restante de la información ésta será organizada y consolidada para la presentación y envío del informe del avance obtenido del 100% de los datos recolectados. Para las fases de recolección de la información, se realiza seguimiento y control continuo, así como las respectivas retroalimentaciones a las que haya lugar.

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

Documento en construcción

Fase 4. Consolidación de la información recolectada:

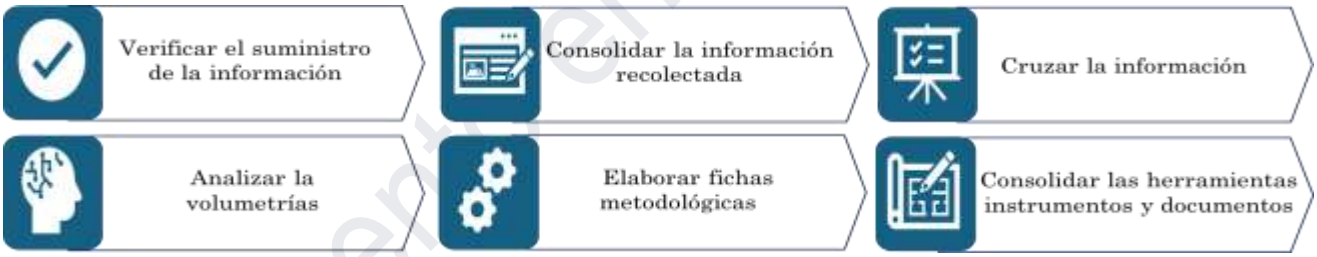
En esta fase se realizará la verificación de la recolección del 100% del levantamiento de información de cargas laborales, confirmando que los 743 empleos cuenten con los datos requeridos, lo cual se verificará con la planta de personal suministrada por el MEN, para garantizar la recolección esperada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

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

6.3. Etapa procesamiento y análisis de la información

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

Ilustración 14. Procesamiento y análisis de la información



Fuente: Fundación Internacional de Pedagogía Conceptual Alberto Merani

Posteriormente:

- Se realizará la verificación de la recolección del 100% de las "Herramientas para el levantamiento de cargas", de acuerdo con el control y seguimiento efectuado para garantizar que se haya cumplido con el censo de los 743 empleos.
- Se procederá a consolidar los datos reportados en las "herramientas para el levantamiento de cargas" para proceder al análisis de la información.

Documento en construcción

- Se realizará el cruce de información para el análisis de cargas del empleo, el cual consiste en confrontar la información recolectada de las herramientas para el levantamiento de cargas consolidada vs la información de tiempos registrada en los procedimientos.
- Se realizará el comparativo de pares entre dependencias y/o actividades de los tiempos fuera de los estándares (carga baja o alta), en caso de ser necesario también se realizará la validación con los líderes para verificar la desviación y realizar los ajustes pertinentes conforme a los lineamientos establecidos en la metodología del Departamento Administrativo de Función Pública - DAFP.
- Se realizará el análisis de las volumetrías para determinar la cantidad de horas hombre por procedimiento, dependencia y actividad con el fin de identificar las necesidades de empleos en cada dependencia. Para esta etapa, se implementará el análisis de carga donde se verificarán los rangos de carga laboral y la subutilización, optimización o sobre carga de las actividades conforme a las variables método de recolección de la información acorde a lo siguiente:

Ilustración 15. Variables método de recolección de la información



Fuente: Fundación Internacional de Pedagogía Conceptual Alberto Merani

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

6.4. Socialización con líderes de dependencia

Documento en construcción

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

6.5. Etapa de ajustes y resultados

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

Ilustración 16. Presentación de Resultados



Fuente: Fundación Internacional de Pedagogía Conceptual Alberto Merani

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

Documento en construcción

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

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

Documento en construccion

7. INSTRUMENTOS

Tabla 1. Guía de Documentos, instrumentos y herramientas metodológicos

IMAGEN	NOMBRE DE LA METODOLOGÍA	NOMBRE DEL DOCUMENTO/ INSTRUMENTO/ HERRAMIENTA	DESCRIPCIÓN	PROPÓSITO
	Ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar)	"Cronograma de levantamiento de cargas de trabajo" y documento que describe "Metodología para el levantamiento de cargas laborales"	Documentos diseñados para planificación del proyecto, donde se describen: actividades, responsables, fases y tiempo.	Planear, organizar, ejecutar y realizar seguimiento al cumplimiento del levantamiento de cargas laborales.
	Diagnóstico organizacional del MEN	Diagnóstico organizacional para levantamiento de cargas	Instrumento que consolida preguntas orientadoras en temáticas relacionadas con las cargas de trabajo.	Permitirá al equipo consultor de la Fundación Alberto Merani conocer la dinámica, organización, fortalezas y oportunidades de mejora respecto a la planta de personal y a las cargas de trabajo que se tiene en cada dependencia y grupo interno de trabajo. Esta herramienta debe ser diligenciada por el líder del proceso conforme sea comunicada por la Subdirección de Desarrollo Organizacional.

Documento en construcción

IMAGEN	NOMBRE DE LA METODOLOGÍA	NOMBRE DEL DOCUMENTO/ INSTRUMENTO/ HERRAMIENTA	DESCRIPCIÓN	PROPÓSITO
	Herramienta levantamiento de cargas adaptada al MEN	Herramienta para el levantamiento de cargas	Herramienta para recolectar la información de cargas de trabajo de los servidores públicos conforme a los lineamientos del Departamento Administrativo de Función Pública DAFP ajustada y personalizada al MEN.	La herramienta levantamiento de cargas permite: 1. Establecer el número de servidores públicos que requiere una entidad, por cada proceso y por cada dependencia, para cumplir con las funciones asignadas a una entidad. 2. identificar y validar la pertinencia de los empleos que se requieren y los que no se requieren.
	Instrumento para el Reporte Volumetrías MEN	Instrumento para el Reporte Volumetrías	Instrumento para la recolección de información de volumetrías de las dependencias.	Se requiere para solicitar a los líderes de las dependencias las volumetrías de los productos generados para realizar el respectivo análisis de las cargas de trabajo.

Fuente: Fundación Internacional de Pedagogía Conceptual Alberto Merani

VoBo, de revisado por el profesional de la SDO

Diana Carolina Walteros

Subdirección de Desarrollo Organizacional

Ministerio de Educación Nacional

Documento en construcción