

*“Tú sirves a tu país,
nosotros te servimos a ti”*

REDISEÑO INSTITUCIONAL DE ENTIDADES PÚBLICAS

Orden Nacional



Departamento Administrativo
de la **FUNCIÓN PÚBLICA**
República de Colombia

**PROSPERIDAD
PARA TODOS**

REDISEÑO INSTITUCIONAL DE ENTIDADES PÚBLICAS



Departamento Administrativo
de la **FUNCIÓN PÚBLICA**
República de Colombia

**PROSPERIDAD
PARA TODOS**

Departamento Administrativo de la Función Pública

Este documento reemplaza
La Guía de Modernización de Entidades Públicas No. 19
y todas sus versiones anteriores

Coordinación Editorial

Adriana Bermúdez Silva

Redacción y Edición

Grupo de Comunicaciones e Innovación

Diseño y Diagramación

*Santiago Alonso Restrepo Domínguez
Luis Alejandro Guevara Cubillos*

*Departamento Administrativo de la Función Pública
Carrera 6 No 12-62, Bogotá, D.C., Colombia
Conmutador: 334 4080 / 86 - Fax: 341 0515
Web: www.dafp.gov.co - e mail: webmaster@dafp.gov.co
Línea gratuita de atención al usuario: 018000 917770*

Bogotá, D.C., Colombia, Julio de 2014

REDISEÑO INSTITUCIONAL DE ENTIDADES PÚBLICAS



Elizabeth Rodríguez Taylor
Directora

María Teresa Rusell
Subdirectora

José Fernando Berrío Berrío
Director Técnico

Equipo de Trabajo

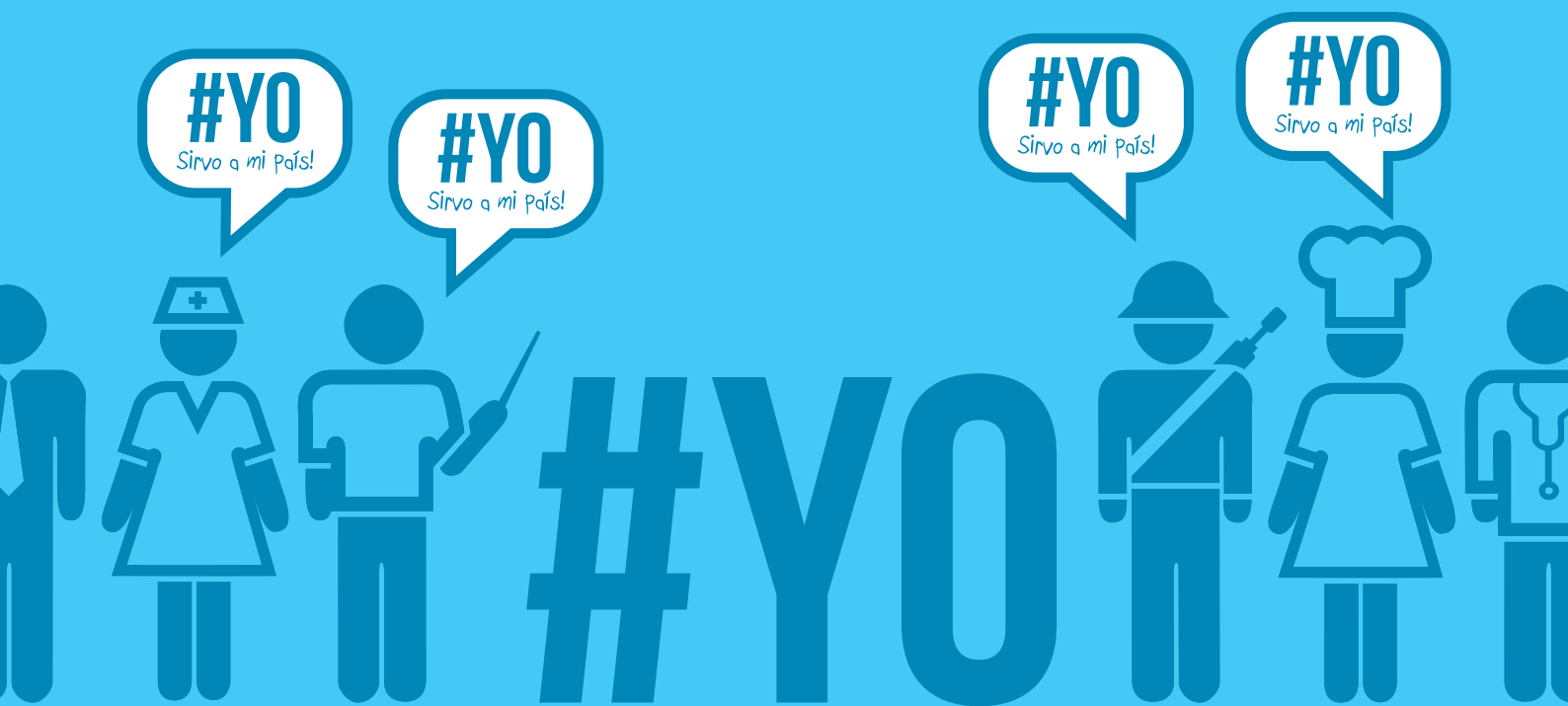
Luz Mary Riaño Camargo
Fredy Suárez Castañeda
Hernando Daza Rodríguez

INDICE

	<i>Página</i>
<i>¿Cómo interpretar esta guía?</i>	9
<i>Canales de atención</i>	10
<i>Acerca de esta guía</i>	11
<i>Para el rediseño institucional de su entidad</i>	12
<i>¿Cómo es el proceso?</i>	
<i>Diagnóstico Organizacional</i>	15
<i>El Estudio Técnico:</i>	17
▶ <i>Paso 1: Acerca de su entidad</i>	18
▶ <i>Paso 2: Marco legal</i>	19
▶ <i>Paso 3: Análisis externo</i>	21
— <i>Definición de factores externos</i>	22
— <i>¿Cómo se hace?</i>	

	<i>Página</i>
▶ Paso 4: Análisis interno	25
— Análisis de procesos - identificación del mapa de proceso	26
— Análisis de procesos - Tipos de procesos	27
— Análisis de procesos	28
— Identificación de productos y/o servicios	29
— Evaluación de la prestación de servicios	30
▶ Paso 5: Alineación del Modelo de Operación	32
▶ Paso 6: Estructura u organización interna	33
— Consolidación y diseño de la organización o estructura interna	36
▶ Paso 7:Perfiles y cargas de trabajo	38
▶ Paso 8: Planta de personal	40
— Diseño de planta de personal	
▶ Paso 9: Manual de funciones y de competencias laborales	43

	<i>Página</i>
Anexos	
• Anexo 1 . Tabla 1 Diagnóstico Organizacional	16
• Anexo 2. Tabla 2 Marco Legal	19
• Anexo 3. Tabla 3 Análisis Externo	23
• Anexo 4. Modelo Decreto Estructura	36
• Anexo 5. Matriz Perfiles y Cargas de Trabajo	39
• Anexo 6. Comparativo Cargos y Costos Planta de Personal	41
• Anexo 7. Certificación Opec	41
• Anexo 8. Modelo Acto Administrativo Planta de Personal	41
• Anexo 9. Guía 17	43



www.Sirvo a mi país!gov.co

El Portal de los Servidores Públicos colombianos



Sirvo a mi país!

www.sirvoamipais.gov.co

Twitter: @sirvoamipais

e-mail: contactenos@sirvoamipais.gov.co

¿Cómo interpretar esta guía?



Importante

Se refiere a información de gran importancia para el proceso.

Estos cuadros recalcan sobre ideas fundamentales del desarrollo de la guía.



Ejemplo / Pie de Página

Esta señalización también se utiliza a la hora de resaltar y aclarar términos y siempre corresponden a un pie de texto.



Nuestras Palabras

Estos son consejos, aclaraciones y observaciones de nuestros mejores asesores, sus palabras y consejos le acompañarán a lo largo de la guía.



Tareas

Las tareas son acciones concretas que hay que desarrollar en cada capítulo. Este cuadro es de gran importancia para asegurarse de completar la guía de manera adecuada.



Anexos

El documento contiene hipervínculos a los anexos para visualizarlos y trabajar en ellos.

Nuestros canales de atención son:



webmaster@dafp.gov.co

Línea Gratuita de Atención al Cliente



01 - 8000 - 917 - 770

Presencial



Carrera 6 No 12-62, Bogotá, D.C., Colombia

Gracias por su atención y esperamos que su experiencia en el uso de la guía sea fácil y de gran utilidad para su entidad.

Acerca de esta guía

Esta guía es el instrumento para que su entidad identifique y genere los cambios necesarios para la prestación permanente del mejor servicio.

Nuestro objetivo es guiarle en este proceso de manera ágil y eficiente.

Tratamos de explicarle de manera simple y eficiente cómo es el proceso que se debe llevar a cabo en un rediseño institucional, por qué es importante, con qué debe contar antes de iniciarlo, cómo debe adelantar el proceso.

El Departamento Administrativo de la Función Pública, DAFP, existe para facilitar el cumplimiento de la Normativa vigente para el rediseño organizacional.

Este es un requerimiento legal establecido en el Artículo 228 del Decreto 019 del 10 de Enero de 2012.

“No basta ofrecer o prometer un determinado portafolio de bienes y servicios, es necesario proporcionar y garantizar una prestación de servicios con calidad y oportunidad, a partir de instituciones debidamente organizadas y empoderadas en su quehacer.”

Elizabeth Rodríguez Taylor

Directora


Departamento Administrativo de la Función Pública



Importante

Todos los procedimientos descritos en esta guía pueden realizarse con el personal de su entidad, en conjunto con la asesoría del DAFP.

Para el rediseño institucional de su entidad, usted necesita:



Importante
Los pasos 3 y 4 se deberán trabajar de manera simultánea ya que hay elementos que aplican para las dos instancias.

1. VIABILIDAD POLÍTICA	2. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	3. VIABILIDAD TÉCNICA	4. VIABILIDAD PRESUPUESTAL	
Entidad ante la que se tramita				
Cabeza de Sector	Instancia que se defina al Interior del Gobierno	DAFP Departamento Administrativo de la Función Pública	MHCP Ministerio de Hacienda y Crédito Público	DNP Departamento Nacional de Planeación
¿Qué necesita presentar?				
Estructura general de la propuesta y argumentación del rediseño institucional	Propuesta general de rediseño institucional	Estudio Técnico	Cuadro comparativo planta de personal actual vs planta propuesta	
Resultado esperado				
Aprueba y nombra al Gerente de Rediseño Secretario General	Enfoque estratégico y modelo de operación	Concepto sobre el Estudio Técnico	Gastos Generales Viabilidad presupuestal	Inversión Concepto de afectación

¿Cómo es el proceso?

1 Su Entidad

Solicita al Director del DAFP mediante un oficio, que se le asigne un asesor para el proceso de rediseño Institucional.



Tareas

Proyectar el Oficio de Solicitud

2 Su Entidad + DAFP

Una vez asignado el asesor, su entidad debe conformar un equipo de trabajo multidisciplinario.



Tareas

Conformar equipo de trabajo Multidisciplinario.

3 Su Entidad

Debe realizar un cronograma de trabajo que incluya los responsables de las actividades, los tiempos de ejecución y los indicadores para evaluar el avance del proceso.



Tareas

Elaborar el Cronograma.

¿Cómo es el proceso?

4 Su Entidad

Completará los componentes del estudio técnico, con el apoyo de su asesor. Posteriormente el Ministro o Director de Departamento, presentará formalmente al DAFP el estudio.

5 DAFP

El DAFP formulará las observaciones en caso de ser necesario.

6 DAFP

El DAFP expedirá un concepto técnico para que continúe con su proceso en la entidad correspondiente.



Tareas

Realizar el Estudio Técnico completo para los procesos de rediseño institucional a implementar. Este es el propósito de la guía.

Las tareas específicas a realizar son enumeradas y explicadas a lo largo de la guía.



Anexos

Para la elaboración del estudio técnico diríjase a los anexos correspondientes.

Cada proceso y anexo será señalado a lo largo de la guía en el momento en que los necesite.



Importante

Todo estudio técnico debe anexar la memoria justificativa establecida en el decreto 1345 de 2010.

Diagnóstico Organizacional

Para dar solución a un problema, es necesario partir de un diagnóstico, que es la base sobre la cual se construye todo proceso de cambio organizacional.

Éste nos permitirá descubrir y plantear una intervención apropiada en la estructura y planta de personal, para la eliminación de barreras, para la obtención de niveles de funcionamiento óptimos en la entidad u organismo público.



Para su diagnóstico tenga en cuenta las siguientes preguntas orientadoras:

1. ¿La estructura organizacional debe ser intervenida para crear o suprimir dependencias?
2. ¿La planta de personal debe ser objeto de una redistribución interna o requiere una modificación para crear o suprimir empleos?
3. ¿Se evidencian fraccionamientos de procesos que implican desgastes administrativos y demoras injustificadas en la entrega de resultados?



Importante


Use el diagnóstico para impulsar y direccionar el cambio, la innovación y la gestión de conocimiento en la entidad.

“ El diagnóstico es la base sobre la cual se construye todo proceso de cambio organizacional. ”

Dirección de Desarrollo Organizacional

TABLA 1 - Diagnóstico Organizacional

Describa aquí las situaciones que inciden en el rediseño institucional.

ELEMENTOS A CONSIDERAR	SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN PROPUESTA	ACCIONES
Funciones			
Dependencias - Estructura			
Procesos			
Producción servicios / bienes			
Planta de personal / Perfiles de empleos			
Costos (Recursos económicos)			
Otro -Cuál?			 Anexo

El Estudio Técnico

El estudio técnico es el fundamento bajo el cual su entidad justifica el rediseño organizacional que va a realizar. Es un procedimiento de suma importancia ya que nos permite no sólo supervisar su petición sino también orientarle acerca de las mejores decisiones que puede tomar con respecto a su organización.



Importante

Dependiendo del proceso de rediseño institucional que vaya a realizar, necesita completar todo el estudio técnico o solo las partes relevantes del mismo.



Este estudio técnico se compone de las siguientes partes:

1. Acerca de su Entidad

2. Marco Legal

3. Análisis Factores Externos

4. Análisis Interno

5. Redefinición del Modelo de Operación

6. Estructura u Organización Interna

7. Perfiles y Cargas de Trabajo

8. Planta de Personal

9. Manual de Funciones y Competencias Laborales


PASO 1 - Acerca de su Entidad

Es necesario que identifique su entidad con nombre, naturaleza jurídica y objeto social, como también informar si han surgido eventos que han afectado el desarrollo organizacional de su entidad. Esta información permitirá que se identifique rápidamente la naturaleza misma de su proceso de rediseño.



La información requerida se completa suministrando:

1. NOMBRE DE LA ENTIDAD
2. NATURALEZA JURÍDICA
3. OBJETO SOCIAL
4. Explique brevemente (máximo 500 Palabras) si han surgido eventos recientes que hayan afectado el desarrollo institucional y que han generado transformaciones y cambios. De no existir dichos eventos no es necesario que escriba nada.



Tareas


Llenar la información requerida en la Reseña Organizacional acerca de su entidad.

PASO 2 - Marco Legal

En este paso debe citar las normas propias de su entidad que permitan identificar la regulación vigente con respecto a estructura, nomenclatura, clasificación y remuneración de empleos, planta de personal y manual específico de funciones y competencias laborales o estatutos (**sólo para el caso de entidades descentralizadas**). Estas normas deben estar en el normograma de su entidad.




El marco legal se completa mediante la tabla incluida en el anexo del mismo nombre.



Ejemplo

El cuadro que debe completar se encuentra en la siguiente página.


El marco legal se completa mediante el diligenciamiento del cuadro que se presenta a continuación, y en el anexo correspondiente, para lo cual debe incluirse lo que aplique a cada ítem; por ejemplo, para el caso de las Plantas de Personal, sólo se diligencia lo referente al acto administrativo vigente y la propuesta que se desarrollará a través del proceso de rediseño institucional.



Tareas

Diligenciar el cuadro de marco legal de manera breve y concisa con información relevante.

Tenga a la mano el normograma de su entidad.




Anexos

Marco_Legal

TABLA 2 - Marco Legal

Mencione aquí las normas que inciden en el rediseño institucional

Normas Específicas	No. Acto Administrativo	Responsabilidad de la Entidad	Se cumplen las Responsabilidades			Propuesta de Reforma y Acciones
			SI	PARCIALMENTE	N/A	
Plan Nacional de Desarrollo PND						
Plan Sectorial de Ddesarrollo						
Estructura						
Planta de Personal						
Nomenclatura						
Otras						 Anexo

PASO 3 - Análisis de Factores Externos

Es muy importante para la justificación de cualquier cambio en pro de la modernización de su entidad que tenga en cuenta la interacción de su entidad con su contexto. ¿Qué tipo de cambios en su entorno dan como consecuencia la reorientación de estrategias, actividades, planes y programas de su entidad?



Estos son los factores que debe considerar para su rediseño institucional

1. Factor Política Pública Sectorial

2. Factor Económico (Presupuesto)

3. Factor Social



Importante

Lo más probable es que su entidad no se vea afectada por los 5 factores de manera simultánea, por lo cual usted debe seleccionar los FACTORES que sí le afecten y en un máximo de 500 PALABRAS por FACTOR debe explicar su incidencia en el rediseño institucional solicitado.



Tareas

Llenar el documento de Análisis de factor.

Solo analice un entorno si afecta a la reforma de su entidad.

4. Factor Ambiental

5. Factor Tecnológico

PASO 3 - Análisis de Factores Externos - Definición de Factores

1. Factor Política Pública Sectorial

Las entidades públicas nacionales deberán adoptar y ajustar su estructura organizacional teniendo en cuenta el contexto de orden político. Por ejemplo: Plan Nacional de Desarrollo, Lineamientos de Política Pública, Plan Sectorial y Plan Operativo, entre otros.

2. Factor Económico (Presupuesto)

Identificar las ventajas o amenazas que se derivan de la aplicación de las políticas macroeconómicas, presupuestales y fiscales, que enmarcan el quehacer de su entidad, y determinan su incidencia en el costo de la prestación de los servicios, salarios y la diversificación de productos.

3. Factor Social

Determinar las situaciones que influyen en las dinámicas sociales, como orden público, crecimiento de la población, nivel de educación, entre otros. Se debe conocer y responder a las necesidades cambiantes de la población.

4. Factor Ambiental

Su entidad debe fijar especial atención en cómo sus actividades impactan en el medio ambiente. Debe conocer cómo afecta al entorno natural y las personas a través del ejercicio de sus actividades.


5. Factor Tecnológico

Tener en cuenta y estar al tanto de los diferentes avances en todo lo referente a las TIC , para analizar si pueden ser aplicadas, maximizando el beneficio para la comunidad. Este análisis mide la brecha que tiene su entidad con respecto a los avances tecnológicos y la utilización de las redes de información como un mecanismo de comunicación e intercambio.

Para más información, consulte: <http://www.mintic.gov.co>

TABLA 3 - Análisis Externo

Haga una breve descripción de los factores externos que inciden en el rediseño institucional

Factores Externos	Norma / Lineamiento	Incidencia		Efectos	Propuesta	Acciones
		Debilidad	Oportunidad			
Política Pública Sectorial						
Económico (presupuesto)						
Social						
Ambiental						
Tecnológico						 Anexo



“Apoyamos a las entidades y organismos públicos en los procesos de planificación, desarrollo y la gestión del Talento Humano”.



**Mensaje institucional*

PASO 4 - Análisis Interno

Partiendo de la misión de su entidad, se debe establecer la relación con la gestión que desarrollan, y si da respuesta a las necesidades de sus usuarios y grupos de interés. Para ésto es importante hacer una valoración sobre el funcionamiento de la institución y el aporte real que da a la sociedad mediante sus servicios y productos, así como su cobertura.



Para realizar esta valoración debe tener en cuenta:



Importante

La entidad debe desarrollar su objeto social, bajo el modelo de operación, y a partir de ahí, identificar claramente la misión y los productos y/o servicios que ofrece.

Análisis de Procesos - Identificación del Mapa de Procesos

Mapa de procesos - Representación gráfica que muestra la estructura e interacciones entre los diferentes procesos que desarrolla la entidad a nivel general.

Macroproceso

El conjunto de procesos articulados que contribuyen al cumplimiento de la misión institucional.

Proceso

Se define como una serie de actividades que se desarrollan secuencial y lógicamente con el fin de elaborar un producto o servicio que satisfaga las necesidades y expectativas de los clientes o usuarios.

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.

Procedimiento

Es la forma específica de llevar a cabo una actividad.

Debe identificar: qué debe hacerse y quién debe hacerlo; cuándo, dónde y cómo se debe llevar a cabo; qué materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y cómo controlarse y registrarse.



Nota

Es necesario que los proyectos definidos por la entidad estén armonizados con los procesos.



Importante

Tenga en cuenta que los procesos, actividades y procedimientos son el insumo básico para el levantamiento de las cargas de trabajo, y las cargas de trabajo son el insumo básico para el manual de funciones.

Análisis de Procesos- Tipos de Procesos

ESTRATÉGICOS

Aquellos que orientan, evalúan y hacen seguimiento a la gestión de la entidad, incluyen procesos relativos al establecimiento de políticas y estrategias, fijación de objetivos, provisión de comunicación y aseguramiento de la disponibilidad de recursos necesarios.

MISIONALES

Son aquellos que contribuyen directamente al cumplimiento de los objetivos y a la razón de ser de la organización; su objetivo fundamental es entregar los productos o servicios que el cliente o usuario requiere para satisfacer sus necesidades. Estos procesos también se conocen como críticos o claves de la organización.

APOYO

Son aquellos que dan soporte para el buen funcionamiento y operación de los procesos estratégicos y misionales de la organización.

EVALUACIÓN / CONTROL

Son aquellos que adelantan las dependencias responsables de verificar que los resultados y acciones previstas se cumplieron de conformidad con lo planeado.

Importante



Para el análisis de procesos utilice la metodología más adecuada a la naturaleza de su su entidad y determine si es necesaria una acción de mejora.

Análisis de Procesos

Verificar si los productos o servicios resultado de cada uno de los procesos permiten el cumplimiento de los objetivos institucionales.



Importante

Tenga en cuenta la información suministrada en la tablas 1, 2 y 3.

Verificar

- ¿Se requiere que el proceso se lleve a cabo?
- ¿Es necesario que el proceso sea ejecutado por la Entidad?
- ¿Está llevando a cabo el mismo proceso en varias dependencias de la entidad? ¿En otras entidades del sector, o en otro sector?
- ¿La entidad suministra los recursos necesarios para la obtención de los productos y/o prestación de los servicios?
- ¿Cuenta con un responsable para su ejecución?

Concluir

- ¿Cuáles procesos se deben mantener?
- ¿Cuáles procesos se deben eliminar si fuera el caso?
- ¿Cuáles procesos son susceptibles de contratar con terceros para mejorar calidad y eficiencia?
- ¿Cuáles procesos son susceptibles de trasladar o unificar?
- ¿A qué procesos se les debe aplicar acciones de mejora?
- ¿Es necesario replantear alguno de los recursos necesarios para la obtención de los productos o prestación de los servicios de cada proceso?
- ¿Se requiere modificar la estructura interna?

Identificación de Productos y/o Servicios

Identifique los productos y servicios internos y externos generados por lo procesos y una vez identificados, se deben revisar los siguientes aspectos básicos:

Verificar

- ¿Corresponden a los objetivos y funciones de su institución?
- ¿La entrega de los productos y servicios es oportuna para los usuarios o clientes?
- ¿Cuál es el nivel de investigación, desarrollo y avance tecnológico, así como también innovación?
- Las quejas, reclamos y sugerencias respecto a la prestación de los productos y/o servicios.

Concluir

- ¿Cuáles objetivos, funciones y productos se siguen desarrollando?
- ¿Cuáles no se requieren?
- ¿Cuáles se proponen?
- ¿Cuáles funciones deben ser llevadas a cabo por los particulares?
- ¿Es pertinente hacer una modificación a las normas que rigen su funcionamiento?



Tareas

De acuerdo con los resultados de este análisis, determine cuál es la acción de mejoramiento a implementar, esto hará parte del rediseño institucional y conclusión del estudio técnico.

Evaluación de la Prestación de Servicios


Verificar

¿Cuáles son los logros de la entidad en la prestación de servicios o entrega de productos frente a metas establecidas?

¿Cuál es la oportunidad en la entrega de los productos y/o servicios?

¿Cuál es el resultado del análisis de procesos?

Las quejas, reclamos y sugerencias respecto a la prestación de los productos y/o servicios.

 **Importante**

PARA ESTE ANÁLISIS SE DEBEN CONSIDERAR LOS SIGUIENTES INSUMOS:

1. Informes de revisión por la dirección.
2. Informes de Auditoría (internas y externas)
3. Informes de seguimiento a Auditorías (internas y externas) cumplimiento del plan de mejoramiento, acciones correctivas, preventivas y de mejora).
4. Informes de entes de control.
5. Informe de peticiones, quejas y reclamos (PQR), incluidas denuncias.
6. Informe de rendición de cuentas y las observaciones al mismo.


Concluir

¿Se requiere mejorar la oportunidad en la prestación de servicios o entrega de productos?

Establecer niveles de mejoramiento en el uso de recursos.


Ajustar los estándares de desempeño a los requerimientos.

Determinar necesidades de la organización en términos de Recurso Humano (En coherencia con las cargas de trabajo).

 **Tareas**

De acuerdo con los resultados de este análisis, determine cuál es la acción de mejoramiento a implementar, esto hará parte del rediseño institucional y conclusión del estudio técnico.

Evaluación de la Prestación de Servicios

 **Importante**

Tenga en cuenta la información suministrada en las tablas 1, 2 y 3.

Los estándares son los parámetros requeridos por la entidad, para medir logros y niveles de satisfacción de los usuarios - clientes.

Entre otros, considerar: Indicadores de gestión - Requisitos del cliente - Requisitos de productos o de prestación de servicios - Requisitos legales (Ver tabla 2 Marco Legal).

PASO 5 - Alineación del Modelo de Operación

El diseño de la estructura y la conformación de la planta de personal sigue la lógica de la planeación institucional. Se trata de alinear la Planeación Institucional, la estructura organizacional, la planta de personal y la cultura organizacional.

“La estructura de una organización y su planta de personal, siguen la estrategia.”

María Lorena Gutiérrez Botero
Secretaria General de la Presidencia de la República



- 1. ¿Cuál es el proceso de modernización que va a realizar?
- 2. ¿Para qué va iniciar dicho proceso?
- 3. ¿Cómo lo va a desarrollar?
- 4. ¿Qué resultados espera obtener?
- 5. ¿Qué recursos va a necesitar?
- 6. ¿Cuenta su entidad con dichos recursos?
- 7. ¿Existen referentes internacionales de cómo se gestiona la prestación del servicio?



Conteste las preguntas orientadoras en no más de 1.000 palabras.



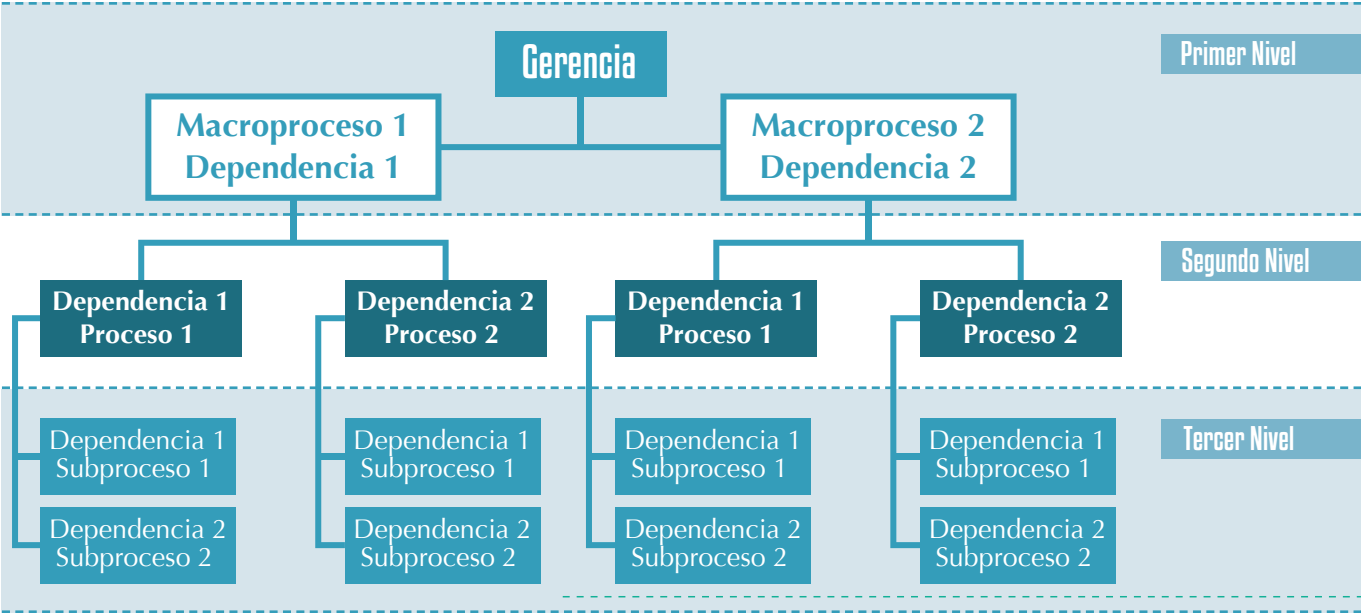
Importante

Use la estrategia para direccionar el cambio, la innovación y la gestión de conocimiento en la entidad.

PASO 6 - Estructura u Organización Interna

La estructura corresponde a la distribución interna de las diferentes dependencias de su entidad con las respectivas funciones generales requeridas para cumplir con su objeto social.

Niveles de Procesos en la Estructura Organizacional vs Dependencias



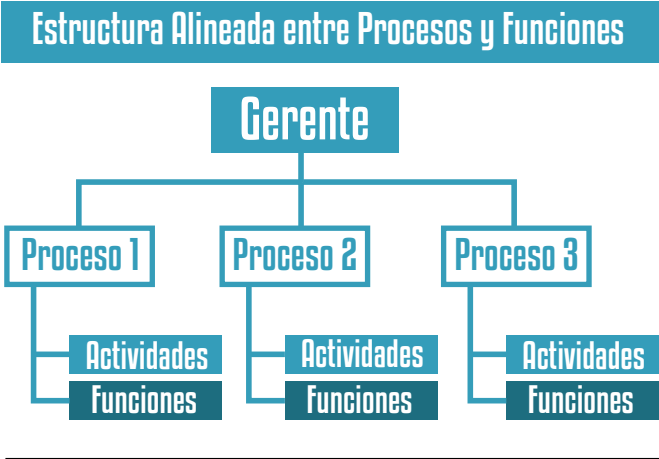
PASO 6 - Estructura u Organización Interna

Un macroproceso determina una dependencia de primer nivel, un proceso una de segundo nivel y un subproceso una de tercer nivel.

Para determinar la estructura se deden establecer niveles, tanto superiores como inferiores, que permitan determinar cuál proceso depende de cuál. Para ello, es conveniente entonces, definir macroprocesos en un nivel superior y subprocesos en un nivel inferior, que permitan conocer la desagregación de los mismos y así, su fácil manejo y comprensión.

Nota

Si su entidad no tiene macroprocesos éstos deben entenderse como procesos, y pueden ser asociados a una dependencia.



Definir la estructura con un enfoque basado en procesos, articula las actividades del proceso con las funciones de la dependencia, de tal forma que los productos o servicios resultantes, pueden ser finales o convertirse en insumo para otra dependencia o proceso. En este sentido, hay alineación entre las funciones y las actividades propias para el desarrollo del proceso dentro de la dependencia.

Para determinar la estructura interna

Con base en los resultados obtenidos verifique los procesos y la evaluación de la prestación de servicios:

Verificar

Que los procesos estén asignados a las áreas o dependencias atendiendo a su afinidad, a los productos elaborados o servicios prestados para lograr agilización en la producción de los mismos.

Que existan niveles jerárquicos mínimos de decisión que faciliten el desarrollo de los procesos, la obtención de los productos y la prestación de los servicios.

Que no exista duplicidad de funciones entre dos o más dependencias de la institución o con otras entidades u organismos públicos.

Que la estructura actual corresponda a la legalmente aprobada.

Concluir

¿Es necesario modificar la estructura vigente?

Cuáles son las dependencias que integrarán la institución donde se refleje, los órganos de dirección y administración, los de asesoría y coordinación.

Describir las funciones de las dependencias nuevas teniendo en cuenta las funciones generales y procesos de la institución.

Importante

Las estructuras deben ser planas y sencillas, reflejando los niveles jerárquicos mínimos, buscando armonía, coherencia y articulación entre las actividades que realicen las dependencias.

PASO 6 - Consolidación y Diseño de la Estructura u Organización Interna

La estructura de la entidad debe estar acorde a los procesos que realmente desarrolla y a los productos o servicios que presta y por ende aproximarse a la identificación de la planta de personal requerida.

Elementos a considerar

 1. Objetivos

 2. Productos o Servicios

 3. Procesos

 4. Dependencias

 5. Funciones

 6. Clientes o Usuarios

Tareas

Diseñar la nueva estructura y elaborar el proyecto de decreto.

Anexos

Modelo Decreto Estructura Interna

PASO 6 - Consolidación y Diseño de la Estructura u Organización Interna

1 DAFP

Toda modificación de estructura de las entidades de la Rama Ejecutiva del orden nacional deberá ser aprobada por el DAFP.

2 Firmas

El acto administrativo deberá ser aprobado por Decreto Presidencial. Llevará las firmas del Ministro de Hacienda y Crédito Público, Ministro o Director de Departamento Administrativo y del Director del DAFP.

3 Proyecto de Acto Administrativo

Proyectar el Acto Administrativo según anexo adjunto.

⚠ Importante

En el acto administrativo que apruebe la estructura, se puede otorgar facultad al jefe de la institución para conformar mediante resolución, grupos internos de trabajo, para racionalizar la labor de las dependencias y lograr el máximo aprovechamiento de los recursos humanos.

En los decretos leyes que se vayan a expedir en desarrollo de facultades extraordinarias concedidas al Presidente de la República para creación de organismos o entidades que harán parte de su Sector Administrativo, se debe incluir el siguiente artículo:

“El Director general deberá adoptar las acciones necesarias para que en un término no superior a tres (3) meses contados a partir de la entrada en operación de la (nombre de la institución), se formalice e implemente la oficina o el grupo de control interno de gestión, que garantice el cumplimiento de las funciones señaladas en la Ley 87 de 1993 y demás disposiciones que la modifiquen, adicionen y reglamenten.”

PASO 7 - Perfiles y Cargas 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.



- 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 simultáneamente los empleos que se requieren y los que no se requieren.

PASO 7 - Perfiles y Cargas de Trabajo

Tenga en cuenta que:

Se establecen a partir de las mediciones de los tiempos que demandan las actividades al interior de los procesos que se desarrollan en la entidad.

Para calcular las cargas de trabajo es importante tener actualizado el manual de procesos y procedimientos, ya que ellos serán un insumo en el registro de los tiempos para los empleos previstos (según el perfil).

Una vez que se identifican los procesos, las actividades y los procedimientos, debe registrar la frecuencia en que se repite cada actividad, así como el tiempo en el que se desarrolla cada una y así sucesivamente para cada proceso y dependencia.

Para hacer un buen estudio de cargas de trabajo es necesario haber definido los perfiles de los empleos que desarrollarán las actividades.

Finalmente, el acumulado de horas según el nivel del empleo determina la planta de personal por cada dependencia.

Anexos

Matriz de perfiles y cargas de trabajo

PASO 8 - Planta de Personal

¿Qué se requiere para elaborar una planta de personal?

Ya elaborado el estudio de cargas de trabajo acorde a los procesos y estructura determinada, inicie su elaboración.

Tome de allí la información correspondiente a los empleos resultado del levantamiento de las cargas de trabajo requeridos para el cumplimiento de la misión institucional.

Determine las denominaciones de esos empleos y los códigos, según el Decreto 2489 de 2006 y demás normas que lo modifiquen, adicionen o sustituyan, o la norma que de manera específica aplica a la entidad u organismo publico en análisis.

Fije de acuerdo con el presupuesto asignado, el grado de los empleos y el número de éstos.



Ordenación sistemática y codificada de las denominaciones de empleos dentro de cada uno de los niveles jerárquicos determinados en las normas vigentes. (Decreto 2489 de 2006 y modificatorios).



Importante

La planta de personal desde el punto de vista de su aprobación debe conformarse en forma global, pero técnicamente debe corresponder al estudio previo de cargas de trabajo y a la estructura u organización interna determinada.

PASO 8 - Planta de Personal

La Viabilidad Presupuestal

Para las modificaciones a las plantas de personal de los órganos que conforman el Presupuesto General de la Nación, que impliquen incremento en los costos actuales, será requisito esencial y previo la obtención de un certificado de viabilidad presupuestal, expedido por la Dirección General del Presupuesto Público Nacional del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, en el que se garantice la posibilidad de financiar estas modificaciones, para lo cual la entidad debe allegar el cuadro anexo, debidamente diligenciado.



Tareas

Recuerde que en el evento de supresión de empleos el jefe de talento humano o quien haga sus veces, debe certificar que dichos empleos no están inscritos en la Oferta Pública de Empleos de Carrera (OPEC).



Anexos

- Comparativo Cargos y Costos Planta de Personal
- Certificación Opec
- Modelo Acto Administrativo Planta Personal



Importante

La disponibilidad presupuestal no se requiere para el estudio y revisión preliminar del acto administrativo, pero es requisito indispensable para la aprobación de la planta de personal y firma del acto administrativo respectivo.

PASO 8 - Planta de Personal

1 DAFP

Toda modificación de planta de personal de las entidades de la Rama Ejecutiva del orden nacional deberá ser aprobada por el DAFP.

2 Firmas

El acto administrativo deberá ser aprobado por Decreto Presidencial. Llevará las firmas del Ministro de Hacienda y Crédito Público, Ministro o Director de Departamento Administrativo y del Director del DAFP.

3 Proyecto de Acto Administrativo

Proyectar el Acto Administrativo según anexo adjunto. Se debe hacer diferenciación entre la planta de personal de empleos públicos y la de trabajadores oficiales. (Cuando sea del caso)

Tareas

1. Consolidar la planta de personal con denominaciones, códigos, grados y número de empleos de cada uno.
2. Elaborar el proyecto de Acto Administrativo de planta de personal según corresponda a establecerla o modificarla.



Importante

“GARANTÍAS ESPECIALES”

Rehabilitación profesional y técnica

Los empleados públicos de libre nombramiento y remoción de los niveles jerárquicos diferentes al directivo y las personas vinculadas por nombramiento provisional en cargos de carrera administrativa en los organismos y entidades de la rama ejecutiva del orden nacional, que sean retirados del servicio por supresión del cargo en desarrollo del mismo programa de Renovación de la Administración Pública, recibirán un reconocimiento económico destinado a su rehabilitación laboral, profesional y técnica, (Artículo 8° Ley 790/2002)

Protección Especial

Recuerde que no podrán ser retirados del servicio en el desarrollo del Programa de Renovación de la Administración Pública las madres cabeza de familia sin alternativa económica, las personas con limitación física, mental visual o auditiva, los servidores que cumplan con requisitos de edad y tiempo de servicio, para disfrute de pensión de jubilación o vejez. (Artículo 8° Ley 790/2002)

PASO 9 - Manual de Funciones y de Competencias Laborales

Instrumento de administración de personal en el que se establecen las funciones y competencias laborales de los empleos que conforman la planta de personal de una entidad y los requerimientos exigidos para su desempeño.



Importante

Para elaborar el Manual, debe tomar la información del cuadro de cargas de trabajo correspondiente a identificación del empleo, denominación, código, grado, requisitos de estudio, experiencia y propósito principal.

Una vez determinada la planta de personal con el número de los empleos, sus denominaciones, códigos y grados



Elabore o modifique en lo pertinente el Manual de Funciones y Competencias laborales.



Tareas

Elaborar el manual de funciones y competencias laborales o modificarlo según sea el caso.



Anexos

Para este paso, se debe consultar la cartilla No. 17 “Guía para la elaboración de Manuales de Funciones y Competencias Laborales”.

Notas y Observaciones

Este espacio es para sus anotaciones. Lo puede usar como usted quiera. Le aconsejamos que sea acá donde anote todas sus inquietudes y temas relacionados al proceso para que una vez se reúna o hable con su asesor, éste le pueda ayudar en todas sus consultas. Este espacio es para el uso de su entidad y de ninguna manera cumple la función de una PQR (Peticiones, Quejas y Reclamos) ni está atado a las normativas del mismo.

Preguntas y Observaciones

*“Tú sirves a tu país,
nosotros te servimos a ti”*

Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP

Carrera 6 NO. 12 - 62 - BOGOTÁ, D.C.

TEL: 334 40 80/87 - FAX: 341 0515

Línea Gratuita de Atención al Cliente: 018000 917770

www.dafp.gov.co

webmaster@dafp.gov.co

2014