

DOCUMENTO TÉCNICO
INFORME DE CARGAS DE TRABAJO

INSTITUTO PARA EL DESARROLLO DE ANTIOQUIA – IDEA

DORIAN UVERLI GUISAO LÓPEZ
Contrato 0083-2025

MEDELLÍN – JULIO DE 2025



Contenido

PRESENTACIÓN	5
1. METODOLOGÍA.....	6
2. LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN	7
3. TABULACIÓN Y PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN	9
4. RESULTADOS DE LAS CARGAS DE TRABAJO	10
4.1 Gerencia General.....	11
4.2 Oficina de Control Interno	12
4.3 Oficina de Planeación Estratégica.....	13
4.4 Oficina de Comunicaciones	14
4.5 Secretaría General.....	15
4.6 Dirección Jurídica	16
4.7 Gerencia de Riesgos	18
4.8 Dirección de Ciberseguridad y Seguridad de la Información	20
4.9 Dirección Comercial	21
4.10 Dirección de Convenios y Cooperación.....	22
4.11 Gerencia Financiera	24
4.12 Dirección de Portafolio de Inversiones.....	25
4.13 Dirección de Crédito y Cartera.....	26
4.14 Dirección de Gestión Financiera	28
4.15 Dirección de TI.....	30
4.16 Dirección de Operaciones.....	31
4.17 Gerencia Administrativa	33
4.18 Dirección de Talento Humano	35
4.19 Consolidado de la medición de cargas de trabajo y diferencia con la planta actual.....	37

5. VALIDACIÓN DE RESULTADOS CON JEFES DE DEPENDENCIAS.....	40
6. ANEXOS DEL ESTUDIO DE CARGAS DE TRABAJO.....	41
7. CONCLUSIONES.....	41
8. BIBLIOGRAFÍA	45

Índice de tablas

Tabla 1 Planta de empleos Instituto Para el Desarrollo de Antioquia – Vigente a mayo de 2025.....	9
Tabla 2 Resultados cargas de trabajo Gerencia General	11
Tabla 3 Resultados cargas de trabajo Oficina de Control Interno	12
Tabla 4 Resultados cargas de trabajo Oficina de Planeación Estratégica	13
Tabla 5 Resultados cargas de trabajo Oficina de Comunicaciones	14
Tabla 6 Resultados cargas de trabajo Secretaría General	15
Tabla 7 Resultados cargas de trabajo Dirección Jurídica.....	16
Tabla 8 Resultados cargas de trabajo Gerencia de Riesgos.....	19
Tabla 9 Resultados cargas de trabajo Dirección de Ciberseguridad y Seguridad de la Información	20
Tabla 10 Resultados cargas de trabajo Dirección Comercial	21
Tabla 11 Resultados cargas de trabajo Dirección de Convenios y Cooperación	22
Tabla 12 Resultados cargas de trabajo Gerencia Financiera.....	24
Tabla 13 Resultados cargas de trabajo Dirección de Portafolio de Inversiones	25
Tabla 14 Resultados cargas de trabajo Dirección de Crédito y Cartera	26
Tabla 15 Resultados cargas de trabajo Dirección de Gestión Financiera.....	28
Tabla 16 Resultados cargas de trabajo Dirección de TI	30
Tabla 17 Resultados cargas de trabajo Dirección de operaciones	32
Tabla 18 Resultados cargas de trabajo Gerencia Administrativa	33
Tabla 19 Resultados cargas de trabajo Dirección de Talento Humano.....	35
Tabla 20 Planta actual por dependencia y nivel jerárquico.....	37
Tabla 21 Resumen resultado cargas de trabajo.....	38
Tabla 22 Diferencia entre la planta actual y el resultado de la medición de cargas de trabajo.	38

PRESENTACIÓN

En el marco de las entidades públicas, la adecuada gestión de las cargas de trabajo constituye un pilar fundamental para asegurar la calidad, oportunidad y eficiencia en la prestación de servicios a la ciudadanía. En el caso específico del Instituto Para el Desarrollo de Antioquia – IDEA, los requerimientos asociados a su misión institucional han aumentado progresivamente, en respuesta a la necesidad de generar valor agregado en la región. Esto se traduce en la provisión de servicios financieros, asesoría especializada, financiación de iniciativas de inversión pública productiva, administración de recursos, así como la participación activa en proyectos estratégicos de desarrollo regional y la articulación de alianzas de cooperación internacional.

Este crecimiento en la demanda recae sobre un equipo humano que, en diversos escenarios, debe ejercer sus funciones bajo restricciones presupuestales, estructurales y organizacionales. Por ello, resulta indispensable asegurar que los recursos humanos estén asignados de manera equitativa y eficiente, de modo que se garantice el funcionamiento óptimo de la entidad, se fortalezcan los niveles de satisfacción de los usuarios y se consolide el cumplimiento de los principios de transparencia, eficacia administrativa y buen gobierno.

Este estudio de cargas de trabajo tiene como propósito central analizar y evaluar la distribución de tareas dentro del Instituto Para el Desarrollo de Antioquia – IDEA, con el fin de identificar posibles desequilibrios operativos, sobrecargas laborales o subutilización de capacidades. A través de una revisión técnica de los flujos de trabajo, se busca construir una visión integral de las demandas vigentes y proyectadas, así como de la capacidad institucional para responder de manera efectiva y sostenible a dichos desafíos.

Los resultados de este estudio permitirán formular recomendaciones orientadas a optimizar la asignación de tareas y responsabilidades, incrementar la productividad del equipo de trabajo, alinear estratégicamente el recurso humano con los fines esenciales del Estado y los objetivos misionales de la entidad. Con ello, se reafirma el compromiso del Instituto Para el Desarrollo de Antioquia – IDEA con la mejora continua, la eficiencia operativa y el bienestar integral de su talento humano.

1. METODOLOGÍA

En el marco de los lineamientos establecidos para la modernización del Estado colombiano y la implementación de prácticas de Buen Gobierno —tales como las reformas organizacionales y el fortalecimiento institucional— las entidades públicas del país deben acatar las disposiciones del Departamento Administrativo de la Función Pública, lo cual incluye la aplicación de las metodologías oficialmente definidas para dichos fines.

Por consiguiente, para la elaboración del presente estudio de cargas de trabajo se aplicó la metodología contenida en la Guía de diseño y rediseño institucional para entidades públicas del orden territorial¹, publicada en mayo de 2018, así como lo indicado en el “Instructivo Matriz de Levantamiento de Cargas de Trabajo²”, publicado el 24 de abril de 2024.

Para el calcular el tiempo estándar, esta guía se basa en el método de estándares subjetivos. Esta metodología es útil para medir trabajos de tipo administrativo y de carácter intelectual donde es difícil la aplicación de otras técnicas. Este tipo de cálculo consiste en determinar el tiempo de una actividad estimado por personas que tienen un buen conocimiento de ellas. En el desarrollo de la actividad, se les pide a los empleados experimentados en la ejecución de las actividades, que suministren los tiempos mínimos, usual y máximos para desarrollar una actividad dentro de un caso normal. No deben contemplarse los tiempos en situaciones extremas que se generan ocasionalmente.

El tiempo resultante para realizar el procedimiento, es decir, el tiempo estándar, se calcula con la fórmula:

$$T = (T_m + 4 T_u + T_M) / 6.$$

Donde:

¹ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Guía de diseño y rediseño institucional para entidades públicas del orden territorial – Fuente: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/archivos/1525712069_2e12ab7c5de10ff904ce54674a3c8081.pdf

² DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Instructivo Matriz de Levantamiento de Cargas de Trabajo – Fuente: https://www1.funcionpublica.gov.co/documents/42503488/42503617/2024_04_24_Instructivo_Matriz_de_Levantamiento_de_Cargas_de_Trabajo.pdf/f9102a72-41e2-c672-69d7-b9eb0e135206?t=1714145776277

T = Tiempo resultante

Tm = Es el tiempo mínimo (en horas) requerido para ejecutar la actividad.

Tu = Es el tiempo usual (en horas) que generalmente se requiere para desarrollar la actividad.

TM = Es el tiempo máximo (en horas) requerido para desarrollar la actividad.

En esta fórmula se le da más ponderación al tiempo usual (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. Este método tiene la ventaja de su facilidad, rapidez y bajo costo, aunque hay un grado de precisión relativo, dicho margen de error es aceptable.

Para el cálculo del tiempo total de horas hombre por niveles de empleo se multiplica el tiempo estándar por la cantidad promedio de veces que se repite la actividad en el mes, este resultado se registra en la casilla del respectivo nivel jerárquico; luego este valor se suma para obtener las horas al mes requeridas para ese empleo.

Por último, para determinar la cantidad de personal requerido para cada nivel de empleo se divide el total de horas requeridas por cada nivel jerárquico en el mes por 167 horas, tiempo real que un empleado público trabaja en promedio por mes. Las 167 horas de trabajo en el mes, se calculan así: La jornada semanal de trabajo por empleado es de 44 horas, por lo tanto, si se trabaja 5 días a la semana, el total de horas diarias será de 8.8 horas. El año tiene 365 días, de los cuales se descuentan 52 domingos, 52 sábados, 18 días festivos y 15 días de vacaciones, dando 228 días laborales al año, para un promedio de 19 días al mes. 19 días al mes x 8.8 hora al día = 167 horas al mes.

2. LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

El levantamiento de cargas de trabajo constituye uno de los componentes fundamentales del estudio técnico que respalda las modificaciones en las plantas de empleos, conforme a lo establecido en el artículo 2.2.12.3 del Decreto 1083 de 2015³.

³ Artículo 2.2.12.3 *Estudios que soporten las modificaciones de las plantas de empleos*. Los estudios que soporten las modificaciones de las plantas de empleos deberán basarse en metodologías de diseño organizacional y ocupacional que contemplen, como mínimo, los siguientes aspectos:

Este proceso tiene como objetivo determinar el esfuerzo que un funcionario dedica durante su jornada laboral al cumplimiento de las funciones y tareas inherentes a su cargo.

Como parte de la aplicación metodológica, se inició con la revisión de la caracterización de los procesos, los procedimientos documentados, la Planta de Empleos y el Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales.

Posteriormente, se remitió a los correos electrónicos institucionales de los funcionarios de las distintas dependencias del Instituto para el Desarrollo de Antioquia – IDEA – el formato de levantamiento de cargas de trabajo. Dicho formato debía ser diligenciado con la descripción de actividades antes de las sesiones de trabajo presenciales y virtuales programadas. En dichas sesiones se resolvieron inquietudes, se realizaron ajustes a la redacción de las actividades cuando fue necesario; de igual forma se brindó acompañamiento para estimar la frecuencia mensual de cada actividad y el tiempo mínimo, usual y máximo invertido en su ejecución, expresado en horas.

Una vez finalizadas las sesiones presenciales, se contó con la información suficiente para calcular el tiempo estándar de cada actividad, aplicando el método de estándares subjetivos, formulado por el Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP – en el formato oficial para el levantamiento de cargas de trabajo. Esta metodología es apropiada para medir trabajos de tipo administrativo e intelectual, donde otras técnicas de medición resultan menos aplicables.

Una vez consolidada la información, se procedió a realizar la revisión y validación de los resultados junto con los directivos de cada dependencia. Este paso fue clave, ya que permitió verificar la coherencia entre las tareas reportadas, los procesos institucionales y las funciones asignadas, contando con el conocimiento experto de los directivos sobre las responsabilidades de sus equipos de trabajo.

En la siguiente tabla se relacionan los empleos identificados para la medición de cargas de trabajo. Esta información fue suministrada por la Dirección de Talento Humano.

-
1. Análisis de los procesos técnico-misionales y de apoyo.
 2. Evaluación de la prestación de los servicios.
 3. Evaluación de las funciones, los perfiles y las cargas de trabajo de los empleos.

Tabla 1 Planta de empleos Instituto Para el Desarrollo de Antioquia – Vigente a mayo de 2025

Dependencia	# de empleos
Gerencia General	5
Oficina de Control Interno	6
Oficina de Planeación Estratégica	7
Oficina de Comunicaciones	8
Secretaría General	2
Dirección Jurídica	14
Gerencia Riesgos	4
Dirección de Ciberseguridad y Seguridad de la Información	3
Gerencia Comercial y de Fomento	1
Dirección Comercial	12
Dirección de Convenios y Cooperación	14
Gerencia Financiera	6
Dirección de Portafolio de Inversiones	5
Dirección de Crédito y Cartera	8
Dirección de Gestión Financiera	7
Gerencia de TI y Operaciones	1
Dirección de TI	8
Dirección de Operaciones	8
Gerencia Administrativa	32
Dirección de Talento Humano	9
Total planta actual por dependencias	160

Fuente: elaboración propia – información suministrada por la dirección de talento humano.

3. TABULACIÓN Y PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN

La tabulación y procesamiento de la información recolectada durante las jornadas de levantamiento de cargas de trabajo es fundamental para analizar la eficiencia y el equilibrio en la asignación de tareas a los funcionarios del Instituto para el Desarrollo de Antioquia – IDEA. Este proceso permite generar insumos relevantes que respaldan la toma de decisiones técnicas y estratégicas en materia de gestión del talento humano.

Mediante la cuantificación del tiempo invertido en cada actividad, es posible identificar situaciones de sobrecarga o subutilización de los recursos humanos, así como oportunidades de mejora en la distribución del trabajo. Estos hallazgos contribuyen a la optimización del desempeño institucional y al fortalecimiento de la gestión organizacional.

Para esta etapa se adelantaron los siguientes pasos:

- **Organización y clasificación de la información:** Los datos recolectados fueron tabulados y organizados por dependencia y nivel jerárquico, iniciando con el Nivel Asistencial, seguido de los Niveles Técnico y Profesional, y finalizando con el Nivel Asesor.
- **Cálculo de indicadores de carga de trabajo:** Se aplicaron las métricas establecidas por el Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP –, tales como frecuencia, tiempo mínimo, tiempo usual, tiempo máximo, tiempo estándar y tiempo total por tarea. Estos indicadores facilitaron el análisis comparativo entre dependencias, niveles jerárquicos y perfiles de cargo.
- **Identificación de desequilibrios en la carga laboral:** A partir del análisis de los indicadores, se identificaron los cargos y niveles jerárquicos que presentan signos de sobrecarga o subutilización, con el propósito de sustentar propuestas de ajuste a la estructura de empleo o a la asignación de funciones.

4. RESULTADOS DE LAS CARGAS DE TRABAJO

Concluido el proceso de revisión y validación de la información, se presentan los resultados de la medición de cargas de trabajo, clasificados por dependencia y nivel jerárquico (asesor, profesional, técnico y asistencial).

Para determinar la cantidad de personal requerido para cada nivel de empleo, se divide su correspondiente total de horas en el mes por 167 horas, tiempo real que un empleado público trabaja en promedio por mes.

Las 167 horas de trabajo en el mes, se calculan así: La jornada semanal de trabajo por empleado es de 44 horas semanales, (artículo 33 Decreto 1042 de 1978, modificado por Decreto 85 de 1986). por lo tanto, si se trabaja 5 días a la semana, el total de horas diarias será de 8.8 horas.

El año tiene 365 días de los cuales se descuentan 52 domingos, 52 sábados, 18 días festivos y 15 días de vacaciones, dando 228 días laborales al año, para un promedio de 19 días al mes.

19 días al mes x 8.8 horas al día = 167 horas al mes⁴.

Estos resultados permiten identificar con precisión los cargos que requieren intervenciones específicas, ya sea para redistribuir funciones, fortalecer capacidades o ajustar la planta de personal, de acuerdo con los requerimientos institucionales y la eficiencia operativa esperada.

4.1 Gerencia General

La Gerencia General cuenta con un total de cinco empleos asignados, distribuidos de la siguiente manera según el nivel jerárquico: un (1) empleo del Nivel Directivo, <un (1) empleo del Nivel Asesor y tres (3) empleos del Nivel Asistencial.

A continuación, se presenta la tabla con los resultados obtenidos en el levantamiento de cargas de trabajo para los empleos vinculados a esta dependencia:

Tabla 2 Resultados cargas de trabajo Gerencia General

Denominación del empleo	Nivel Jerárquico	Código	Grado	Planta actual	Resultado Cargas de trabajo	Diferencia según carga
Gerente General	Directivo	050	04	1	1 N/A	0
Asesor	Asesor	105	01	1	1	0
Secretario Ejecutivo	Asistencial	425	07	1	1	0
Conductor	Asistencial	480	03	1	0	-1
Auxiliar Administrativo	Asistencial	407	04	1	1	0
Total				5	4	-1

Fuente: elaboración propia.

Cabe señalar que al cargo de Gerente General no se le aplicó el levantamiento de cargas de trabajo, dado que se trata de un empleo del Nivel Directivo. De acuerdo

con la metodología establecida por el Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP –, los empleos de dicho nivel no son objeto de medición, puesto que su número se determina según las dependencias definidas en acto administrativo que establece la estructura organizacional de la entidad.

La medición de cargas de trabajo fue aplicada a los cargos de asesor, secretario ejecutivo y Auxiliar Administrativo. El cargo de conductor, correspondiente al Nivel Asistencial, no se encuentra actualmente provisto, por lo que no fue objeto de análisis. Las funciones del cargo están siendo cubiertas por un conductor de la Gerencia Administrativa.

Los resultados obtenidos evidencian que ninguno de los empleos evaluados presenta sobrecarga laboral, lo cual indica que la cantidad de empleos asignados a la dependencia es adecuada para atender de manera eficiente las funciones de asesoría y apoyo administrativo.

Esta información fue validada por la Gerente General en el marco de la reunión de revisión técnica de cargas de trabajo.

4.2 Oficina de Control Interno

La Oficina de Control Interno cuenta con un total de seis (6) empleos asignados, distribuidos jerárquicamente de la siguiente manera: un (1) empleo de Nivel Directivo, cuatro (4) de Nivel Profesional y uno (1) de Nivel Asistencial.

A continuación, se presenta la tabla con los resultados del levantamiento de cargas de trabajo realizado a los empleos asignados a esta dependencia:

Tabla 3 Resultados cargas de trabajo Oficina de Control Interno

Denominación del empleo	Nivel Jerárquico	Código	Grado	Planta actual	Resultado Cargas de trabajo	Diferencia según carga
Jefe de Oficina	Directivo	006	03	1	1N/A	0
Profesional Universitario	Profesional	219	04	4	2	-2
Secretario	Asistencial	440	04	1	1	0
Total Oficina de Control Interno				6	4	-2

Fuente: elaboración propia.

Al cargo de Jefe de Oficina no se le aplicó el levantamiento de cargas de trabajo, dado que se trata de un empleo de Nivel Directivo. De acuerdo con la metodología establecida por el Departamento Administrativo de la Función Pública –DAFP–, los

empleos de este nivel no son objeto de medición, ya que su número está determinado por las dependencias definidas en la norma de estructura de la entidad.

La medición de cargas de trabajo se aplicó a los empleos provistos de los niveles profesional y asistencial, arrojando como resultado un requerimiento total de cuatro (4) empleos. Este resultado indica que la planta actual es suficiente para atender las funciones asignadas a la dependencia.

Sin embargo, es importante señalar que actualmente existen dos (2) vacantes en el Nivel Profesional. Durante la reunión de validación, el Jefe de la Oficina informó que, mientras la Dirección de Talento Humano adelanta el proceso correspondiente para la provisión de estos cargos, se cuenta con el apoyo de contratistas por prestación de servicios, con el fin de dar cumplimiento al Plan Anual de Auditorías y a los requerimientos legales.

Adicionalmente, el directivo manifestó que la Oficina no requiere necesariamente cuatro (4) profesionales para su operación, y que las funciones podrían cubrirse adecuadamente con un profesional adicional y un técnico. Así mismo, indicó que el cargo actualmente clasificado como asistencial podría ser ocupado por un servidor de Nivel Técnico, con el propósito de aportar mayores capacidades a las actividades de la dependencia.

4.3 Oficina de Planeación Estratégica

La Oficina de Planeación Estratégica cuenta con un total de siete (7) empleos asignados, distribuidos jerárquicamente de la siguiente manera: un (1) empleo de Nivel Directivo, cinco (5) de Nivel Profesional y uno (1) de Nivel Asistencial.

A continuación, se presenta la tabla con los resultados del levantamiento de cargas de trabajo aplicado a los empleos asignados a esta dependencia:

Tabla 4 Resultados cargas de trabajo Oficina de Planeación Estratégica

Denominación del empleo	Nivel Jerárquico	Código	Grado	Planta actual	Resultado Cargas de trabajo	Diferencia según carga
Jefe de oficina	Directivo	006	02	1	1 (NA)	0
Profesional Universitario	Profesional	219	03	1	0	-1
Profesional Universitario	Profesional	219	04	4	3	-1
Secretario	Asistencial	440	04	1	1	0
Total				7	5	-2

Fuente: elaboración propia.

Al cargo de Jefe de Oficina no se le aplicó el levantamiento de cargas de trabajo, dado que corresponde a un empleo de Nivel Directivo, el cual, conforme a la metodología del Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP, no está sujeto a este tipo de medición.

La medición de carga de trabajo se aplicó a los empleos de los niveles profesional y asistencial, arrojando como resultado un requerimiento total de cinco (5) empleos. Este resultado indica que la planta actual es suficiente para atender las funciones asignadas a la dependencia.

No obstante, la Jefe de la Oficina precisó que actualmente se cuenta con un (1) cargo vacante y otro ocupado por una funcionaria que permanece en situación de incapacidad por enfermedad general, a esta funcionaria no se le realizó medición de cargas de trabajo. Para mitigar el impacto de esta situación y evitar la sobrecarga laboral del equipo de planta, la dependencia cuenta con el apoyo de contratistas por prestación de servicios. Esta medida se mantendrá mientras la Dirección de Talento Humano adelanta la gestión correspondiente para la provisión del cargo vacante y define las acciones administrativas frente a la situación de la funcionaria incapacitada.

4.4 Oficina de Comunicaciones

La Oficina de Comunicaciones cuenta con un total de ocho (8) empleos asignados, distribuidos jerárquicamente de la siguiente manera: uno (1) en el Nivel Directivo, cinco (5) en el Nivel Profesional y dos (2) en el Nivel Asistencial.

A continuación, se presenta la tabla con los resultados del levantamiento de cargas de trabajo correspondiente a los empleos asignados a esta dependencia:

Tabla 5 Resultados cargas de trabajo Oficina de Comunicaciones

Denominación del empleo	Nivel Jerárquico	Código	Grado	Planta actual	Resultado Cargas de trabajo	Diferencia según carga
Jefe de Oficina	Directivo	006	02	1	1 (N/A)	0
Profesional Universitario	Profesional	219	03	5	4	-1
Auxiliar Administrativo	Asistencial	407	07	1	1	0
Secretario	Asistencial	440	04	1	1	0
Total				8	7	-1

Fuente: elaboración propia.

Al cargo directivo no se le aplicó el levantamiento de cargas de trabajo, dado que corresponde a la Jefe de la Oficina de Comunicaciones, dependencia establecida en la norma de estructura de la entidad.

La medición de carga de trabajo se aplicó a los empleos de los niveles profesional y asistencial, arrojando como resultado un requerimiento total de siete (7) empleos. Este resultado indica que la planta actual es suficiente para atender de manera adecuada las funciones asignadas a la dependencia.

No obstante, en el análisis consolidado de las cargas reportadas se identificó la subutilización de un (1) empleo del Nivel Profesional. Según lo informado por la Jefe de la Oficina, esta situación se debe a que todos los funcionarios profesionales tienen la misma formación académica (comunicación social), mientras que las necesidades de la dependencia requieren perfiles técnicos y profesionales diferenciados en áreas como diseño gráfico, producción audiovisual, fotografía y gestión de redes sociales. Actualmente estas necesidades están cubiertas con contratistas, los cuales también cuentan con los equipos audiovisuales requeridos.

4.5 Secretaría General

La Secretaría General cuenta con un total de dos (2) empleos asignados, distribuidos de la siguiente manera según el nivel jerárquico: un (1) empleo del Nivel Directivo y un (1) empleo del Nivel Asistencial.

A continuación, se presenta la tabla con los resultados obtenidos en el levantamiento de cargas de trabajo para los empleos vinculados a esta dependencia:

Tabla 6 Resultados cargas de trabajo Secretaría General

Denominación del empleo	Nivel Jerárquico	Código	Grado	Planta actual	Resultado Cargas de trabajo	Diferencia según carga
Secretario general de entidad descentralizada	Directivo	054	03	1	1 N/A	0
Secretario	Asistencial	440	04	1	1	0
Total				2	2	0

Fuente: elaboración propia.

Cabe señalar que al cargo de Secretario general de entidad descentralizada no se le aplicó el levantamiento de cargas de trabajo, dado que se trata de un empleo del Nivel Directivo. De acuerdo con la metodología establecida por el Departamento

Administrativo de la Función Pública – DAFP –, los empleos de dicho nivel no son objeto de medición, puesto que su número se determina según las dependencias definidas en acto administrativo que establece la estructura organizacional de la entidad.

La medición de cargas de trabajo fue aplicada al cargo de secretario. Los resultados obtenidos evidencian que el empleo evaluado no presenta sobrecarga laboral, lo cual indica que la cantidad de empleos asignados a la dependencia es adecuada para atender de manera eficiente las funciones de apoyo administrativo.

Esta información fue validada con la Secretaria General durante la reunión de revisión técnica de cargas de trabajo.

4.6 Dirección Jurídica

Esta Dirección tiene asignados 14 empleos, distribuidos de la siguiente manera según el nivel jerárquico: un (1) empleo del Nivel Directivo, diez (10) empleos del Nivel Profesional, dos (2) empleos de Nivel Técnico y un (1) empleo del Nivel Asistencial.

A continuación, se presenta la tabla con los resultados del levantamiento de cargas de trabajo realizadas a cada uno de los empleos adscritos a esta dependencia:

Tabla 7 Resultados cargas de trabajo Dirección Jurídica

Denominación del empleo	Nivel Jerárquico	Código	Grado	Planta actual	Resultado Cargas de trabajo	Diferencia según carga
Director Técnico	Directivo	009	02	1	1 (N/A)	0
Profesional Universitario	Profesional	219	04	10	10	0
Técnico Operativo	Técnico	314	02	2	2	0
Secretario	Asistencial	440	04	1	1	0
Total				14	14	0

Fuente: elaboración propia.

Al cargo Director Técnico no se le aplicó el levantamiento de cargas de trabajo por tratarse de un empleo de Nivel Directivo. Conforme a la metodología establecida por el Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP –, los empleos de este nivel no son objeto de medición, dado que su creación y permanencia están definidas en la norma de estructura organizacional de la entidad.

La medición de carga de trabajo se aplicó a los empleos de los niveles profesional, técnico y asistencial, arrojando como resultado un requerimiento total de catorce (14) empleos, lo que indica que la planta de personal asignada actualmente es suficiente, en términos numéricos, para atender las funciones de la dependencia. No obstante, durante la verificación de los cargos provistos, se evidenció que el cargo correspondiente al Jefe de Área se encuentra vacante, y actualmente es asumido temporalmente por una profesional de planta en calidad de Directora (E). En la reunión de validación, la Directora (E) informó que la dependencia cuenta con el apoyo de cinco (5) contratistas, de los cuales cuatro (4) están asignados al área de contratación y uno (1) a temas de representación judicial.

Un aspecto relevante identificado es que las funcionarias que ocupan los dos (2) cargos del Nivel Técnico poseen formación profesional en Derecho, lo que ha permitido que sus aportes al proceso jurídico sean más significativos que si los cargos estuvieran ocupados por personal con formación técnica convencional. En ese sentido, la Directora (E) considera necesario que los cargos de apoyo en esta Dirección sean ocupados por profesionales en Derecho, dado el nivel de complejidad de las funciones asignadas. Asimismo, hace un llamado para que la entidad promueva el ejercicio profesional del talento humano, permitiendo que los funcionarios que cuentan con formación profesional puedan aplicar sus competencias dentro del instituto.

De cara a la proyección estratégica institucional y al eventual crecimiento en la participación en el mercado, la Directora (E) advirtió que será necesario contar con abogados especializados en temas financieros, conectados con el core del negocio, a fin de asegurar la calidad jurídica de los procesos contractuales y misionales. En este mismo sentido, manifestó que algunos abogados que ingresaron mediante concurso de méritos no contaban con conocimientos específicos sobre el objeto misional, lo cual representa un reto en términos de curva de aprendizaje y desempeño.

Respecto a la distribución funcional del equipo de trabajo, la Directora (E) señaló que actividades de carácter operativo, como el cargue y actualización de información en la plataforma SECOP, están siendo ejecutadas por profesionales, lo cual no representa un uso eficiente del recurso humano profesional, debido a que esta tarea es altamente demandante en tiempo y puede ser desarrollada por personal del Nivel Técnico. Además, indicó que la plataforma presenta fallas recurrentes y lentitud en su operación, lo que amplifica el impacto negativo sobre el tiempo de trabajo disponible para actividades de mayor complejidad, propias del Nivel Profesional.

En cuanto a la organización del área de contratación, la Directora (E) recomienda fortalecer el equipo de trabajo con expertos en contratación (logísticos), tal como ocurría en años anteriores, lo que permitía una mayor agilidad en los procesos. Asimismo, considera que el área de contratación sería más eficiente si tuviera un carácter interdisciplinario, para atender las necesidades de contratación, sin afectar los profesionales de los demás procesos de la entidad, ya que la curva de aprendizaje con las áreas es deficiente.

Adicionalmente, se advirtió que hasta el año 2024, la entidad contaba con dos direcciones diferenciadas: Dirección Técnica, Contractual y Administrativa y Dirección Técnica, Jurídica y Comercial. Actualmente, ambas funciones han sido integradas bajo una sola dependencia —la Dirección Jurídica—, lo que ha generado un cuello de botella operativo al concentrar múltiples responsabilidades en una sola dependencia. La Directora (E) indicó que la carga operativa es alta y que gran parte de los requerimientos tienen carácter urgente, lo que incrementa la presión sobre el equipo y puede afectar la calidad del servicio jurídico.

Un punto crítico identificado es que el cargo de Director Jurídico incluye funciones relacionadas con el Control Interno Disciplinario, las cuales no están siendo ejecutadas actualmente, lo que ha generado una acumulación de procesos sin trámite. Esta omisión representa un riesgo institucional en términos de cumplimiento normativo y control disciplinario interno.

En lo que respecta al componente tecnológico, la Directora (E) indicó que en el sistema de gestión documental G+ se está implementando el módulo de contratación, el cual, si bien no reducirá significativamente los tiempos del proceso, sí permitirá una mayor trazabilidad de las actuaciones contractuales, lo cual representa un avance en materia de control y seguimiento.

4.7 Gerencia de Riesgos

La Gerencia de riesgos cuenta con un total de cuatro (4) empleos asignados, distribuidos de la siguiente manera según el nivel jerárquico: un (1) empleo del Nivel Directivo, dos (2) empleos del Nivel Profesional y un (1) empleo del Nivel Asistencial.

En la siguiente tabla se observa el resultado del levantamiento de cargas de trabajo a los empleos asignado a la dependencia:

Tabla 8 Resultados cargas de trabajo Gerencia de Riesgos

Denominación del empleo	Nivel Jerárquico	Código	Grado	Planta actual	Resultado Cargas de trabajo	Diferencia según carga
Gerente	Directivo	039	03	1	1 (NA)	0
Profesional Universitario	Profesional	219	04	2	2	0
Secretario	Asistencial	440	04	1	1	0
Total				4	4	0

Fuente: elaboración propia.

Al cargo Gerente no se le realizó levantamiento de cargas de trabajo, dado que este es de Nivel Directivo y la metodología establecida por el DAFP indica que los empleos del Nivel Directivo no son objeto de levantamiento de las cargas de trabajo, ya que el número de directivos corresponde con las dependencias que se determinan en la norma de estructura de la entidad.

La medición de la carga de trabajo se aplicó a los empleos de los niveles Profesional y Asistencial, arrojando como resultado un requerimiento total de cuatro (4) empleos. Este resultado indica que, en términos generales, la planta actual es suficiente para atender las funciones asignadas a la dependencia. Sin embargo, durante la reunión de validación, el Gerente de Riesgos realizó las siguientes observaciones: para el desarrollo de actividades de carácter repetitivo y operativo se requiere la vinculación de un funcionario del Nivel Técnico, ya que actualmente no se cuenta con este perfil en la dependencia.

Asimismo, indicó que la dependencia opera con el apoyo de cuatro (4) contratistas profesionales, quienes desempeñan funciones esenciales en la administración de los diferentes sistemas de gestión del riesgo, tales como: SARO (Sistema de Administración del Riesgo Operativo), SARA (Sistema de Administración del Riesgo Ambiental y Social), SARLAFT (Prevención del Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo), SARC (Riesgo de Crédito), SARM (Riesgo de Mercado), y SARL (Riesgo de Liquidez). En este aspecto, se destaca que el carácter estratégico y especializado en Riesgos implica que sea necesario la contratación de profesionales por prestación de servicios, dada la insuficiencia de personal de planta para atender las funciones de esta dependencia.

El Gerente enfatizó que, sin el apoyo de estos contratistas, la dependencia no estaría en capacidad de cumplir con los compromisos institucionales asociados a la gestión integral de riesgos, el cual es un proceso estratégico e importante, teniendo en cuenta los requerimientos de la Superintendencia Financiera.

4.8 Dirección de Ciberseguridad y Seguridad de la Información

La Dirección de Ciberseguridad y Seguridad de la Información cuenta con un total de tres (3) empleos asignados, distribuidos de la siguiente manera según el nivel jerárquico: un (1) empleo del Nivel Directivo, un (1) empleo del Nivel Profesional y un (1) empleo del Nivel Asistencial.

En la siguiente tabla se observa el resultado del levantamiento de cargas de trabajo a los empleos asignado a la dependencia:

Tabla 9 Resultados cargas de trabajo Dirección de Ciberseguridad y Seguridad de la Información

Denominación del empleo	Nivel Jerárquico	Código	Grado	Planta actual	Resultado Cargas de trabajo	Diferencia según carga
Director Técnico	Directivo	009	02	1	1 (NA)	0
Profesional Especializado	Profesional	222	04	1	1	0
Secretario	Asistencial	440	04	1	1	0
Total				3	3	0

Fuente: elaboración propia.

Al cargo Director Técnico no se le realizó levantamiento de cargas de trabajo, dado que este es de Nivel Directivo y la metodología establecida por el DAFP indica que los empleos del Nivel Directivo no son objeto de levantamiento de las cargas de trabajo, ya que el número de directivos corresponde con las dependencias que se determinan en la norma de estructura de la entidad.

La medición de la carga de trabajo se aplicó a los empleos de los niveles profesional y asistencial, arrojando como resultado un requerimiento total de tres (3) empleos. Este resultado indica que, en términos generales, la planta actual es suficiente para atender las funciones de la dependencia.

Sin embargo, durante la reunión de validación de cargas de trabajo, la Directora precisó que actualmente la dependencia cuenta con el apoyo de una contratista profesional, quien respalda la operación del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI).

Adicionalmente, manifestó que, debido a la alta carga operativa asociada a la identificación de amenazas, la implementación y gestión de controles de seguridad, es necesario contar con al menos dos (2) profesionales de planta para garantizar una respuesta adecuada.

La Directora también advirtió que, en la medida en que la entidad avance en la automatización de procesos y el desarrollo de nuevas aplicaciones o software, será indispensable fortalecer el equipo de ciberseguridad, con el fin de mitigar los riesgos asociados y garantizar la protección integral de la infraestructura tecnológica institucional.

4.9 Dirección Comercial

La Dirección Comercial cuenta con un total de doce (12) empleos asignados, distribuidos jerárquicamente de la siguiente manera: un (1) empleo del Nivel Directivo, siete (7) empleos del Nivel Profesional y cuatro (4) empleos del Nivel Asistencial.

A continuación, se presenta la tabla con los resultados del levantamiento de cargas de trabajo realizadas para cada uno de los empleos adscritos a esta dependencia:

Tabla 10 Resultados cargas de trabajo Dirección Comercial

Denominación del empleo	Nivel Jerárquico	Código	Grado	Planta actual	Resultado Cargas de trabajo	Diferencia según carga
Director Operativo	Directivo	009	02	1	1 (NA)	0
Profesional Universitario	Profesional	219	04	7	7	0
Auxiliar Administrativo	Asistencial	407	07	1	1	0
Secretario	Asistencial	440	04	3	2	-1
Total				12	11	-1

Fuente: elaboración propia.

Al cargo de Director no se le aplicó el levantamiento de cargas de trabajo por tratarse de un empleo de Nivel Directivo. Conforme a la metodología establecida por el Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP –, los empleos de este nivel no son objeto de medición, dado que su creación y permanencia están definidas en la norma de estructura organizacional de la entidad.

La medición de cargas de trabajo se aplicó exclusivamente a los empleos de los niveles Profesional y Asistencial, identificándose un requerimiento total de once (11) empleos. Este resultado indica que la planta de personal actualmente disponible es adecuada para atender las funciones asignadas a la dependencia.

Respecto de los empleos del Nivel Asistencial, de los cuatro (4) cargos asignados se encuentran provistos tres (3), manteniéndose uno (1) vacante desde el 1 de mayo de 2025. Las actividades a cargo de la persona que se retiró fueron redistribuidas entre los tres servidores asistenciales en ejercicio. El Director manifestó que la afectación operativa ha sido limitada, dado que la funcionaria vacante apoyaba principalmente al equipo de contratistas responsables de fomento; actualmente, cuando los contratistas requieren apoyo, acuden a los otros tres asistenciales. No obstante, el Director enfatizó que las actividades de fomento no se encuentran documentadas ni cuentan con personal de planta responsable, situación que representa un riesgo significativo para la adecuada ejecución de esta actividad misional.

4.10 Dirección de Convenios y Cooperación

La Dirección de Convenios y Cooperación cuenta con un total de catorce (14) empleos asignados, distribuidos jerárquicamente de la siguiente manera: un (1) empleo del Nivel Directivo, once (11) empleos del Nivel Profesional y dos (2) empleos del Nivel Asistencial.

A continuación, se presenta la tabla con los resultados del levantamiento de cargas de trabajo realizadas para cada uno de los empleos adscritos a esta dependencia:

Tabla 11 Resultados cargas de trabajo Dirección de Convenios y Cooperación

Denominación del empleo	Nivel Jerárquico	Código	Grado	Planta actual	Resultado Cargas de trabajo	Diferencia según carga
Director Operativo	Directivo	009	02	1	1 (NA)	0
Profesional Universitario	Profesional	219	04	11	12	1
Auxiliar Administrativo	Asistencial	407	07	1	1	0
Secretario	Asistencial	440	04	1	1	0
Total				14	15	1

Fuente: elaboración propia.

Al cargo de Director no se le aplicó el levantamiento de cargas de trabajo por tratarse de un empleo de Nivel Directivo. Conforme a la metodología establecida por el Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP –, los empleos de este nivel no son objeto de medición, dado que su creación y permanencia están definidas en la norma de estructura organizacional de la entidad.

En esta dependencia se llevó a cabo la validación de la información con una funcionaria del Nivel Profesional, quien se desempeñaba como Directora encargada, debido a que el titular del cargo se encontraba en disfrute de su periodo de vacaciones. Durante la reunión, la Directora (E) informó que actualmente existe un cargo de Profesional Universitario vacante. Desde el retiro de la titular de dicho cargo, las actividades asociadas fueron redistribuidas entre los profesionales restantes, lo cual ha generado una sobrecarga laboral en este nivel jerárquico.

Esta situación se refleja en los resultados de la medición de cargas de trabajo, los cuales evidencian que diez (10) profesionales están ejecutando funciones equivalentes al trabajo de doce (12), lo que implica un déficit operativo. A ello se suma que el plan estratégico institucional está orientado al crecimiento, lo que ha implicado un incremento significativo en la cantidad de convenios suscritos que deben ser gestionados por esta dependencia, sin que se haya realizado un ajuste correspondiente en la planta de personal. Actualmente, la dependencia recibe apoyo de ocho (8) contratistas por prestación de servicios para cumplir con dichas metas por la insuficiencia de personal de planta.

En este sentido, la Directora (E) enfatiza la necesidad de contar con más personal idóneo de planta para atender al crecimiento constante de los Convenios y la Cooperación. En consonancia con lo anterior, señaló que, de incrementarse el equipo de trabajo, sería indispensable contar con un espacio físico más amplio que permita una adecuada distribución del talento humano.

Otro factor que afecta la eficiencia operativa de la Dirección y genera reprocesos es el software financiero actualmente en uso. Según lo expuesto por la Directora (E), las limitaciones de la herramienta tecnológica dificultan la ejecución oportuna de diversas actividades, aumentando los tiempos de gestión y elevando el riesgo de inexactitud de la información, debido a la necesidad de realizar ajustes y correcciones de forma manual.

En cuanto al Nivel Asistencial, se identificó una situación particular: una de las funcionarias reporta una sobrecarga significativa de trabajo. Sin embargo, esta sobrecarga, aunque en el análisis general se ve compensada por la subcarga reportada por otra funcionaria del mismo nivel jerárquico, no puede ser equilibrada en la práctica. Esto se debe a que la primera, a pesar de ostentar un cargo de Auxiliar Administrativo, cuenta con formación profesional y desempeña actividades propias del Nivel Profesional, mientras que la segunda tiene el cargo de Secretaria, con formación específica en labores de secretariado. Por esta razón, la solución a la sobrecarga no puede sustentarse en la redistribución de tareas entre estas dos

servidoras, dado que las competencias y perfiles funcionales son claramente distintos.

4.11 Gerencia Financiera

La Gerencia Financiera cuenta con un total de seis (6) empleos asignados, distribuidos de acuerdo con el nivel jerárquico de la siguiente manera: un (1) empleo de Nivel Directivo, cuatro (4) de Nivel Profesional y uno (1) de Nivel Asistencial.

A continuación, se presenta una tabla con los resultados del levantamiento de cargas de trabajo realizado a los empleos asignados a esta dependencia:

Tabla 12 Resultados cargas de trabajo Gerencia Financiera

Denominación del empleo	Nivel Jerárquico	Código	Grado	Planta actual	Resultado Cargas de trabajo	Diferencia según carga
Gerente	Directivo	039	03	1	1 (NA)	0
Profesional Universitario	Profesional	219	03	3	2	-1
Profesional Universitario	Profesional	219	04	1	1	0
Secretario	Asistencial	440	04	1	0	-1
Total				6	4	-2

Fuente: elaboración propia.

Al cargo de Gerente no se le aplicó el levantamiento de cargas de trabajo, dado que se trata de un empleo de Nivel Directivo. Conforme a la metodología establecida por el Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP, los empleos de este nivel no son objeto de medición, ya que su número corresponde a las dependencias definidas en la norma de estructura de la entidad.

La medición de carga de trabajo se aplicó a los empleos de los niveles profesional y asistencial, arrojando como resultado un requerimiento total de cuatro (4) empleos. Este resultado permite concluir que los empleos actualmente asignados a la dependencia son suficientes para atender las funciones que le han sido encomendadas. Sin embargo, dentro de la Gerencia Financiera se cuenta con un contratista que desarrolla varias de las actividades estratégicas que desarrolla la Gerencia, que no son ejecutadas en principio, por los empleados de la Dependencia.

No obstante, se identificó que el empleo del Nivel Asistencial presenta una carga laboral inferior a la necesaria para justificar su permanencia, lo cual evidencia una

subutilización del recurso en este nivel. De igual forma, el análisis consolidado de las cargas de trabajo reportadas por los funcionarios del Nivel Profesional indica la subutilización de un (1) empleo en este nivel jerárquico.

4.12 Dirección de Portafolio de Inversiones

La Dirección de Portafolio de Inversiones cuenta con un total de cinco (5) empleos asignados, distribuidos de la siguiente manera según el nivel jerárquico: un (1) empleo del Nivel Directivo, un (1) empleo del Nivel Profesional, un (1) empleo del Nivel Técnico y dos (2) empleos del Nivel Asistencial.

A continuación, se presenta la tabla con los resultados del levantamiento de cargas de trabajo realizadas para cada uno de los empleos adscritos a esta dependencia:

Tabla 13 Resultados cargas de trabajo Dirección de Portafolio de Inversiones

Denominación del empleo	Nivel Jerárquico	Código	Grado	Planta actual	Resultado Cargas de trabajo	Diferencia según carga
Director Operativo	Directivo	009	02	1	1 (NA)	0
Profesional Universitario	Profesional	219	03	1	1	0
Técnico operativo	Técnico	314	02	1	1	0
Auxiliar Administrativo	Asistencial	407	07	1	1	0
Secretario	Asistencial	440	04	1	1	0
Total				5	5	0

Fuente: elaboración propia.

Al cargo Director Operativo no se le realizó levantamiento de cargas de trabajo, dado que este es de Nivel Directivo y la metodología establecida por el DAFP indica que los empleos del Nivel Directivo no son objeto de levantamiento de las cargas de trabajo, ya que el número de directivos corresponde con las dependencias que se determinan en la norma de estructura de la entidad.

La medición de la carga de trabajo se aplicó a los empleos de los niveles profesional, técnico y asistencial, y arrojó como resultado el requerimiento de 5 empleos, por lo que se interpreta que los empleos actuales son suficientes para atender las funciones de la dependencia.

Durante la reunión de validación de cargas de trabajo la Directora manifestó que en esta dependencia únicamente se cuenta con un funcionario del Nivel Profesional,

cuyas funciones resultan esenciales para los procesos de las áreas de crédito y cartera, comercial, operaciones, convenios y gerencia financiera. Dado el alto grado de dependencia institucional respecto a este profesional, la Directora considera necesaria la creación de un cargo equivalente que actúe como par, con el fin de garantizar la continuidad operativa y asegurar la ejecución oportuna de las actividades críticas en caso de ausencias o contingencias que afecten al profesional actual.

En relación con el componente tecnológico, se identificaron limitaciones estructurales que afectan el desempeño de la Dirección. La Directora señaló que la entidad no cuenta con personal de planta especializado en desarrollo de herramientas informáticas, lo cual restringe la capacidad para adaptar soluciones tecnológicas a las necesidades específicas de la gestión institucional.

De igual modo, se evidenció que el repositorio de información no está unificado, lo que dificulta la trazabilidad, el acceso oportuno a los datos y la toma de decisiones basada en información consolidada y confiable.

4.13 Dirección de Crédito y Cartera

La Dirección de Crédito y Cartera cuenta con un total de ocho (8) empleos asignados, distribuidos de la siguiente manera según el nivel jerárquico: un (1) empleo del Nivel Directivo, cuatro (4) empleos del Nivel Profesional y tres (3) empleos del Nivel Asistencial.

En la siguiente tabla se observa el resultado del levantamiento de cargas de trabajo a los empleos asignado a la dependencia:

Tabla 14 Resultados cargas de trabajo Dirección de Crédito y Cartera

Denominación del empleo	Nivel Jerárquico	Código	Grado	Planta actual	Resultado Cargas de trabajo	Diferencia según carga
Director Operativo	Directivo	009	02	1	1 (NA)	0
Profesional Universitario	Profesional	219	03	2	2	0
Profesional Especializado	Profesional	219	04	2	2	0
Auxiliar Administrativo	Asistencial	407	07	2	2	0
Secretario	Asistencial	440	04	1	1	0
Total				8	8	0

Fuente: elaboración propia.

Al cargo Director Operativo no se le realizó levantamiento de cargas de trabajo, dado que este es de Nivel Directivo y la metodología establecida por el DAFP indica que los empleos del Nivel Directivo no son objeto de levantamiento de las cargas de trabajo, ya que su creación y permanencia están definidas en la norma de estructura organizacional de la entidad.

La medición se aplicó a los empleos de los niveles profesional y asistencial, arrojando como resultado un requerimiento total de ocho (8) empleos, lo que sugiere que, en términos nominales, la planta de personal asignada a la dependencia es suficiente para atender las funciones a su cargo. Sin embargo, durante la reunión de validación, la Directora manifestó que uno de los cargos de Profesional Universitario se encuentra vacante desde hace aproximadamente año y medio, situación que ha obligado a redistribuir sus funciones entre los tres profesionales activos, generando una sobrecarga laboral sostenida en el tiempo.

La dependencia ha solicitado en reiteradas ocasiones la provisión de este cargo a la Dirección de Talento Humano, y según la información más reciente, el proceso se encuentra en curso a través de un concurso de méritos. A esta situación se suma la afectación operativa generada por una funcionaria del Nivel Asistencial, quien presenta ausencias frecuentes por incapacidades prolongadas. Durante estos periodos, las actividades bajo su responsabilidad deben ser asumidas por los demás integrantes del equipo, acentuando la carga laboral general.

Estas dos circunstancias —un cargo profesional vacante y una funcionaria asistencial con ausencias recurrentes— no se reflejan directamente en los resultados cuantitativos del estudio, debido a que ambos cargos están formalmente asignados a la planta. No obstante, la no provisión efectiva del cargo y la inestabilidad en la prestación del servicio por parte de otro generan una afectación real en la capacidad operativa de la Dirección, que requiere atención inmediata, considerando que esta dependencia ejecuta procesos misionales críticos para la entidad.

Como medida de apoyo, la dependencia cuenta con tres contratistas, quienes prestan soporte en actividades relacionadas con análisis de datos, análisis de crédito y demás funciones de carácter profesional. No obstante, este apoyo no sustituye la necesidad de contar con personal de planta vinculado y disponible de forma permanente.

Adicionalmente, se identificó un factor tecnológico que incide de manera negativa en la eficiencia del proceso: el software de cartera actualmente utilizado no cumple

con los requerimientos técnicos ni funcionales necesarios para la adecuada gestión del proceso. Según lo indicado por la Directora, múltiples tareas deben ejecutarse de manera manual debido a las limitaciones de la herramienta tecnológica, lo cual incrementa el riesgo operativo, el margen de error, y la generación de reprocesos. Esta situación ha generado una alta tasa de incidencias, lo que convierte el componente tecnológico en un punto crítico para la sostenibilidad operativa de la Dirección.

4.14 Dirección de Gestión Financiera

La Dirección de Gestión Financiera cuenta con un total de siete (7) empleos asignados, distribuidos de la siguiente manera según el nivel jerárquico: un (1) empleo del Nivel Directivo, tres (3) empleos del Nivel Profesional y tres (3) empleos del Nivel Asistencial.

A continuación, se presenta la tabla con los resultados del levantamiento de cargas de trabajo realizadas para cada uno de los empleos adscritos a esta dependencia:

Tabla 15 Resultados cargas de trabajo Dirección de Gestión Financiera

Denominación del empleo	Nivel Jerárquico	Código	Grado	Planta actual	Resultado Cargas de trabajo	Diferencia según carga
Director Financiero	Directivo	009	02	1	1 (NA)	0
Profesional Universitario	Profesional	219	03	2	2	0
Profesional Universitario	Profesional	219	04	1	1	0
Auxiliar Administrativo	Asistencial	407	07	2	2	0
Secretario Bilingüe	Asistencial	420	07	1	-1	-1
Total				7	6	-1

Fuente: elaboración propia.

Al cargo de Director financiero no se le aplicó el levantamiento de cargas de trabajo por tratarse de un empleo de Nivel Directivo. Conforme a la metodología establecida por el Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP –, los empleos de este nivel no son objeto de medición, dado que su creación y permanencia están definidas en la norma de estructura organizacional de la entidad.

La medición de cargas de trabajo se aplicó exclusivamente a los empleos de los niveles profesional y asistencial, arrojando como resultado un requerimiento total de seis (6) empleos. Este resultado indica que, en términos cuantitativos, la planta de personal actualmente asignada es adecuada para atender las funciones misionales de la dependencia. Sin embargo, se evidenció que uno de los cargos del Nivel Asistencial presenta un nivel de ocupación inferior al requerido, lo que refleja una situación de subutilización del recurso humano.

En cuanto a los empleos del Nivel Profesional, de los tres (3) cargos asignados, actualmente dos (2) se encuentran provistos y uno (1) permanece vacante desde el 10 de febrero de 2025. Según información suministrada por la Dirección, el proceso de revisión de hojas de vida para la provisión del cargo en provisionalidad se encuentra en curso por parte de la Dirección de Talento Humano.

La ausencia de este recurso ha generado una sobrecarga laboral significativa sobre la profesional responsable del área contable, quien ha debido asumir gran parte de las funciones del cargo vacante. Esta situación también ha requerido el apoyo de la Directora de Gestión Financiera y de la funcionaria que ocupa el cargo de Secretaria Bilingüe, quien posee formación profesional en Contaduría Pública, para atender actividades críticas relacionadas con la contabilidad del instituto. Las responsables del área contable manifestaron que la carga de trabajo actual supera la capacidad de gestión de una sola persona, y que, de no contar con estos apoyos adicionales, no sería posible cumplir oportunamente con las obligaciones legales en materia contable ni con los requerimientos de los entes de control, lo que podría derivar en riesgos jurídicos y sancionatorios para la entidad.

Como medida preventiva para mitigar los riesgos derivados de esta situación, la Dirección cuenta actualmente con el apoyo de dos (2) profesionales contratistas, quienes desarrollan actividades de soporte en áreas de presupuesto y contabilidad.

Por otra parte, respecto al empleo de secretario bilingüe, de Nivel Asistencial, el análisis de carga de trabajo evidenció que el volumen de actividades asignadas no alcanza el umbral mínimo requerido para justificar su necesidad operativa, por lo que se considera un cargo subutilizado. La funcionaria actualmente designada en este cargo indicó que, debido al bajo nivel de exigencia de las funciones propias de su rol, ha podido apoyar de manera regular en actividades del área contable. Tanto ella como la Directora coinciden en la necesidad de redefinir el perfil de este cargo, con el fin de ajustarlo a las verdaderas demandas funcionales de la Dirección. Se recomienda revisar el perfil del cargo y considerar su ajuste al Nivel Técnico o

profesional. La naturaleza de las funciones en la dirección exige menor dependencia de cargos asistenciales y mayor capacidad técnica especializada.

4.15 Dirección de TI

Esta Dirección tiene asignados ocho (8) empleos, distribuidos de la siguiente manera según el nivel jerárquico: un (1) empleo del Nivel Directivo, cinco (5) empleos del Nivel Profesional, un (1) empleo de Nivel Técnico y un (1) empleo del Nivel Asistencial.

A continuación, se presenta la tabla con los resultados del levantamiento de cargas de trabajo realizadas a cada uno de los empleos adscritos a esta dependencia:

Tabla 16 Resultados cargas de trabajo Dirección de TI

Denominación del empleo	Nivel Jerárquico	Código	Grado	Planta actual	Resultado Cargas de trabajo	Diferencia según carga
Director Técnico	Directivo	009	02	1	1 N/A	0
Profesional Universitario	Profesional	219	03	5	5	0
Técnico Operativo	Técnico	314	02	1	0	-1
Secretario	Asistencial	440	04	1	1	0
Total				8	7	-1

Fuente: elaboración propia.

Al cargo Director Técnico no se le aplicó el levantamiento de cargas de trabajo por tratarse de un empleo de Nivel Directivo. Conforme a la metodología establecida por el Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP –, los empleos de este nivel no son objeto de medición, dado que su creación y permanencia están definidas en la norma de estructura organizacional de la entidad.

La medición de carga de trabajo se aplicó a los empleos de los niveles profesional, técnico y asistencial, arrojando como resultado un requerimiento total de siete (7) empleos. Este resultado indica que la planta de personal asignada actualmente es suficiente para atender las funciones de la dependencia. Sin embargo, se identificó un caso de subutilización en un empleo del Nivel Técnico, cuyo reporte de dedicación mensual es inferior al mínimo requerido para justificar su necesidad. Es importante señalar que, al momento del levantamiento de la información, el funcionario técnico se había reincorporado recientemente tras una incapacidad superior a un mes. Durante su ausencia, un profesional de la dependencia realizó las actividades de supervisión, mientras que la atención de la mesa de ayuda, otra

función relevante del cargo, fue cubierta por dos contratistas. Este contexto debe considerarse al interpretar el indicador de subutilización, se recomienda realizar seguimiento al desempeño del cargo técnico subutilizado, evaluando si la subutilización persiste o fue circunstancial.

El Director de TI manifestó que, con base en el análisis actual, no se requiere ampliar la planta de personal, ya que las necesidades operativas están siendo cubiertas adecuadamente con el recurso humano disponible, incluyendo el apoyo de contratistas. También explicó que, por la naturaleza de las funciones del área, eventualmente se presentan contingencias por fuera del horario laboral, aunque estas ocurren con poca frecuencia y son atendidas sin mayor impacto operativo.

Adicionalmente, el Director enfatizó que la dependencia se encuentra en un proceso de transformación estratégica, orientado a evolucionar de un enfoque operativo hacia un rol transversal de apoyo a la transformación digital del instituto. Para avanzar en este objetivo, se requiere contar con personal que desempeñe funciones especializadas en análisis y optimización de procesos con enfoque tecnológico. Actualmente, esta labor es liderada por un contratista que analiza los flujos de trabajo en diferentes áreas para identificar oportunidades de automatización y eficiencia. Desde la Dirección se está promoviendo una visión holística de la transformación institucional, en la cual TI asuma un papel estratégico y no solo técnico.

En relación con las herramientas tecnológicas utilizadas en la entidad, se consultó al Director sobre las debilidades reportadas en el funcionamiento del software financiero SIIF y del sistema gestor documental G+. El Director indicó que ya se encuentran en análisis alternativas de solución estructural para superar estas limitaciones, dado el impacto transversal que tienen sobre todas las dependencias.

4.16 Dirección de Operaciones

La Dirección de Operaciones cuenta con un total de ocho (8) empleos asignados, distribuidos de la siguiente manera según el nivel jerárquico: un (1) empleo del Nivel Directivo, un (1) empleo del Nivel Profesional, un (1) empleo del Nivel Técnico y cinco (5) empleos del Nivel Asistencial.

A continuación, se presenta la tabla con los resultados del levantamiento de cargas de trabajo realizadas para cada uno de los empleos adscritos a esta dependencia:

Tabla 17 Resultados cargas de trabajo Dirección de operaciones

Denominación del empleo	Nivel Jerárquico	Código	Grado	Planta actual	Resultado Cargas de trabajo	Diferencia según carga
Director Operativo	Directivo	009	02	1	1 (NA)	0
Profesional Universitario	Profesional	219	03	1	1	0
Técnico Operativo	Técnico	314	02	1	1	0
Auxiliar Administrativo	Asistencial	407	05	1	1	0
Auxiliar Administrativo	Asistencial	407	07	3	3	0
Secretario	Asistencial	440	04	1	1	0
Total				8	8	0

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la metodología definida por el Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP –, el cargo de Director Operativo, por corresponder al Nivel Directivo, no fue objeto de levantamiento de cargas de trabajo, ya que los empleos de este nivel se rigen por la estructura organizacional de la entidad y no son susceptibles de medición bajo esta metodología.

La medición de la carga de trabajo se aplicó a los empleos de los niveles profesional, técnico y asistencial, arrojando como resultado un requerimiento total de ocho (8) empleos, lo cual indica que, en términos cuantitativos, la planta de personal actual resulta suficiente para atender las funciones asignadas a la dependencia.

No obstante, durante la reunión de validación, el Director indicó que la dependencia cuenta con el apoyo permanente de cinco (5) contratistas profesionales, quienes participan de manera activa y continua en el desarrollo de las actividades operativas. Esta situación evidencia una dependencia funcional del personal externo para garantizar el cumplimiento de las actividades que hacen parte de los procesos de la dependencia. Es decir, la justificación de la contratación por prestación de servicios se ha basado en la insuficiencia de personal de planta.

En consecuencia, aunque la planta de personal asignada resulte suficiente en términos numéricos según la medición, puede inferirse que el modelo operativo actual requiere un refuerzo adicional de talento humano del Nivel Profesional no contemplado en la planta de personal actual.

Adicionalmente, el Director manifestó que, dadas las características sensibles de la información gestionada por esta Dirección, así como el papel fundamental que

desempeña en la ejecución de los procesos misionales, resulta necesario fortalecer el equipo de trabajo con más funcionarios de los niveles técnico y profesional. En contraste, manifestó que el número actual de funcionarios del Nivel Asistencial supera los requerimientos reales, lo que evidencia una desalineación entre el perfil del talento humano disponible y las exigencias operativas de la dependencia.

Desde el punto de vista tecnológico, el Director informó que se encuentra en proceso de implementación la herramienta Host two Host (H2H), una pasarela que permite la conexión directa entre el cliente y la entidad bancaria, lo cual optimizará significativamente la operación al reducir procesos manuales y tiempos de gestión.

Sin embargo, también se identificó una debilidad asociada al software de gestión documental G+, el cual genera reprocesos y retrasos operativos debido a limitaciones técnicas y falta de integración. Esto impacta negativamente la eficiencia del proceso, incrementando la carga laboral sobre el equipo de trabajo.

A lo anterior se suma la asignación de tareas adicionales no previstas en la planeación regular, como es el caso de la digitalización de expedientes acumulados, cuya transferencia masiva a la dependencia ha generado una sobrecarga operativa significativa.

4.17 Gerencia Administrativa

La Gerencia Administrativa cuenta con un total de treinta y dos (32) empleos asignados, distribuidos jerárquicamente de la siguiente manera: un (1) empleo del Nivel Directivo, tres (3) empleos del Nivel Profesional, cuatro (4) empleos del Nivel Técnico y veinticuatro (24) empleos del Nivel Asistencial.

A continuación, se presenta la tabla con los resultados del levantamiento de cargas de trabajo correspondientes a los empleos asignados a esta dependencia:

Tabla 18 Resultados cargas de trabajo Gerencia Administrativa

Denominación del empleo	Nivel Jerárquico	Código	Grado	Planta actual	Resultado Cargas de trabajo	Diferencia según carga
Gerente	Directivo	039	03	1	1 (NA)	0
Profesional Universitario	Profesional	219	02	2	2	0
Profesional Universitario	Profesional	219	04	1	1	0
Técnico Operativo	Técnico	314	02	4	4	0

**IDEA**Instituto para el
Desarrollo de Antioquia

Denominación del empleo	Nivel Jerárquico	Código	Grado	Planta actual	Resultado Cargas de trabajo	Diferencia según carga
Auxiliar Administrativo	Asistencial	407	03	1	1	0
Auxiliar Administrativo	Asistencial	407	04	3	3	0
Auxiliar Administrativo	Asistencial	407	06	2	2	0
Auxiliar de Servicios Generales	Asistencial	470	02	5	4	-1
Auxiliar de Servicios Generales	Asistencial	470	03	4	4	0
Celador	Asistencial	477	03	2	2	0
Conductor	Asistencial	480	03	6	6	0
Secretario	Asistencial	440	04	1	1	0
Total				32	31	-1

Fuente: elaboración propia.

Al cargo de Gerente no se le aplicó el levantamiento de cargas de trabajo, debido a que se trata de un empleo de Nivel Directivo. De acuerdo con la metodología establecida por el Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP, los empleos de este nivel no son objeto de medición, ya que su existencia está determinada por la norma de estructura organizacional de la entidad.

La medición de cargas de trabajo se aplicó exclusivamente a los empleos de los niveles profesional, técnico y asistencial, arrojando como resultado un requerimiento total de treinta y un (31) empleos. Este resultado evidencia que la planta actual de personal es adecuada para cumplir con las funciones asignadas a la dependencia. No obstante, es importante mencionar que esta gerencia cuenta con el apoyo de cinco (5) profesionales contratados bajo la modalidad de prestación de servicios: tres (3) de ellos apoyan actividades relacionadas con gestión de bienes, reporte de información en la plataforma gestión transparente y supervisión de contratos, y dos (2) apoyan actividades en el Centro de Administración Documental – CAD. En este asunto se destaca que la contratación de prestación de servicios se ha justificado en la insuficiencia de personal de planta para atender los requerimientos que los empleados del nivel profesional no atienden por su carga de trabajo.

En cuanto a los empleos del Nivel Asistencial, actualmente se encuentran provistos veinticuatro (24) cargos, frente a un requerimiento identificado de veintitrés (23), lo cual sugiere una subutilización de un (1) empleo en dicho nivel.

Es importante señalar que, aunque la medición de cargas de trabajo no evidencia que los funcionarios estén laborando más horas de las establecidas, un funcionario del nivel profesional manifestó que, tanto él como su par, si bien no registran horas extras ni solicitan compensatorios por actividades realizadas fuera del horario laboral, sí se presentan atraso en el desarrollo de algunas tareas, particularmente en la plataforma Gestión Transparente, actividades de la etapa precontractual de procesos como avalúos, servicio de martillo, adquisición de cascos, facturación de consumos en manantiales, actualización del cuadro de control de cánones de arrendamiento, elaboración de actas de liquidación de contratos, descarga de soportes de pago del impuesto predial, compra de lockers y actualización de información en la plataforma SECOP II. Señaló además que los reportes en Gestión Transparente suelen realizarse únicamente cuando las situaciones son urgentes.

De igual forma, los funcionarios informan que el software G+ y la plataforma SECOP generan reprocesos y retrasos en la ejecución de tareas, lo que incrementa la carga operativa. En su concepto, sería necesario contar con herramientas digitales y tecnológicas más robustas que permitan reducir el nivel de operatividad manual y optimizar los procesos.

4.18 Dirección de Talento Humano

Esta dependencia tiene asignados 9 empleos, distribuidos de la siguiente manera según el nivel jerárquico: un (1) empleo del Nivel Directivo, cuatro (4) empleos del Nivel Profesional y cuatro (4) empleos del Nivel Asistencial.

A continuación, se presenta la tabla con los resultados del levantamiento de cargas de trabajo realizadas para cada uno de los empleos adscritos a esta dependencia:

Tabla 19 Resultados cargas de trabajo Dirección de Talento Humano

Denominación del empleo	Nivel Jerárquico	Código	Grado	Planta actual	Resultado Cargas de trabajo	Diferencia según carga
Director Administrativo	Directivo	009	02	1	1 (N/A)	0
Profesional Universitario	Profesional	219	02	4	4	0
Auxiliar Administrativo	Asistencial	407	04	1	1	0
Auxiliar Administrativo	Asistencial	407	07	2	2	0
Secretario	Asistencial	440	04	1	1	0
Total				9	9	0

Fuente: elaboración propia.

Al cargo Director Administrativo no se le aplicó el levantamiento de cargas de trabajo por tratarse de un empleo de Nivel Directivo. Conforme a la metodología establecida por el Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP –, los empleos de este nivel no son objeto de medición, dado que su creación y permanencia están definidas en la norma de estructura organizacional de la entidad.

La medición de la carga de trabajo se aplicó a los empleos de los niveles profesional y asistencial, arrojando como resultado un requerimiento total de nueve (9) empleos, lo que indica que, en términos cuantitativos, la planta de personal actual es suficiente para atender las funciones de la dependencia.

Durante la reunión de validación, y tras el análisis de los formatos diligenciados por los funcionarios, no se evidenciaron indicadores de sobrecarga ni de subcarga laboral. Esta información fue validada por el jefe del área, quien confirmó que la Dirección de Talento Humano cumple con sus funciones y compromisos institucionales, en parte gracias al apoyo de cinco (5) contratistas, quienes fortalecen procesos específicos tales como bienestar laboral, gestión de situaciones administrativas, supervisión de contratos, programa de vivienda para funcionarios e implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST).

El Director hizo énfasis en que, sin el acompañamiento del personal contratista, la capacidad operativa de los funcionarios de planta no sería suficiente para cumplir adecuadamente con las responsabilidades asignadas. Esta observación sugiere una dependencia funcional del apoyo externo, que debería ser tenida en cuenta al momento de revisar la composición de la planta institucional.

Asimismo, se indicó la necesidad de realizar una redistribución de funciones en el Nivel Asistencial, a fin de que los servidores de este nivel brinden mayor soporte a la gestión e implementación del SG-SST, dada la creciente carga operativa que este sistema representa para la dependencia.

En cuanto a los factores tecnológicos, se identificaron elementos que afectan la eficiencia del trabajo, particularmente en los niveles asistenciales. Se consultó al jefe del área sobre el funcionamiento del Software de Gestión G+, frente al cual se han recibido quejas reiteradas por parte de los funcionarios, debido a su bajo rendimiento y falta de funcionalidad. El Director informó que ya se han iniciado acciones correctivas por parte de la dependencia responsable y que el proveedor se encuentra implementando ajustes técnicos para optimizar su desempeño.

De igual forma, se reportaron inconsistencias en el software utilizado para la liquidación de la nómina, lo que obliga al funcionario responsable del proceso a realizar verificaciones manuales mediante hojas de cálculo en Excel. Esta situación incrementa los tiempos de ejecución, eleva el riesgo de error y limita la eficiencia en la gestión de este proceso crítico para la entidad.

4.19 Consolidado de la medición de cargas de trabajo y diferencia con la planta actual.

A continuación, se presenta, por dependencia y nivel jerárquico (asesor, profesional, técnico y asistencial), la planta de empleos vigente, el resultado consolidado de la medición de cargas de trabajo y la diferencia identificada entre ambos:

Tabla 20 Planta actual por dependencia y nivel jerárquico

PLANTA ACTUAL POR DEPENDENCIA					
NOMBRE DE LA DEPENDENCIA	NIVEL JERÁRQUICO				TOTAL EMPLEOS
	ASESOR	PROFESIONAL	TÉCNICO	ASISTENCIAL	
Gerencia General	1	0	0	3	4
Oficina de Control Interno	0	4	0	1	5
Oficina de Planeación Estratégica	0	5	0	1	6
Oficina de Comunicaciones	0	5	0	2	7
Secretaría General	0	0	0	1	1
Dirección Jurídica	0	10	2	1	13
Gerencia Riesgos	0	2	0	1	3
Dirección de Ciberseguridad y Seguridad de la Información	0	1	0	1	2
Dirección Comercial	0	7	0	4	11
Dirección de Convenios y Cooperación	0	11	0	2	13
Gerencia Financiera	0	4	0	1	5
Dirección de Portafolio de Inversiones	0	1	1	2	4
Dirección de Crédito y Cartera	0	4	0	3	7
Dirección de Gestión Financiera	0	3	0	3	6
Dirección de TI	0	5	1	1	7
Dirección de Operaciones	0	1	1	5	7
Gerencia Administrativa	0	3	4	24	31
Dirección de Talento Humano	0	4	0	4	8
TOTAL EMPLEOS	1	70	9	60	140

Fuente: elaboración propia.

Tabla 21 Resumen resultado cargas de trabajo

RESULTADO CARGAS DE TRABAJO POR DEPENDENCIA					
NOMBRE DE LA DEPENDENCIA	NIVEL JERÁRQUICO				TOTAL EMPLEOS
	ASESOR	PROFESIONAL	TÉCNICO	ASISTENCIAL	
Gerencia General	1	0	0	2	3
Oficina de Control Interno	0	2	0	1	3
Oficina de Planeación Estratégica	0	3	0	1	4
Oficina de Comunicaciones	0	4	0	2	6
Secretaría General	0	0	0	1	1
Dirección Jurídica	0	10	2	1	13
Gerencia Riesgos	0	2	0	1	3
Dirección de Ciberseguridad y Seguridad de la Información	0	1	0	1	2
Dirección Comercial	0	7	0	3	10
Dirección de Convenios y Cooperación	0	12	0	2	14
Gerencia Financiera	0	3	0	0	3
Dirección de Portafolio de Inversiones	0	1	1	2	4
Dirección de Crédito y Cartera	0	4	0	3	7
Dirección de Gestión Financiera	0	3	0	2	5
Dirección de TI	0	5	0	1	6
Dirección de Operaciones	0	1	1	5	7
Gerencia Administrativa	0	3	4	23	30
Dirección de Talento Humano	0	4	0	4	8
TOTAL EMPLEOS	1	65	8	55	129

Fuente: elaboración propia.

Tabla 22 Diferencia entre la planta actual y el resultado de la medición de cargas de trabajo.

DIFERENCIA					
NOMBRE DE LA DEPENDENCIA	NIVEL JERÁRQUICO				TOTAL EMPLEOS
	ASESOR	PROFESIONAL	TÉCNICO	ASISTENCIAL	
Gerencia General	0	0	0	-1	-1
Oficina de Control Interno	0	-2	0	0	-2
Oficina de Planeación Estratégica	0	-2	0	0	-2
Oficina de Comunicaciones	0	-1	0	0	-1
Secretaría General	0	0	0	0	0
Dirección Jurídica	0	0	0	0	0
Gerencia Riesgos	0	0	0	0	0
Dirección de Ciberseguridad y Seguridad de la Información	0	0	0	0	0
Dirección Comercial	0	0	0	-1	-1



IDEA
Instituto para el
Desarrollo de Antioquia

DIFERENCIA					
NOMBRE DE LA DEPENDENCIA	NIVEL JERÁRQUICO				TOTAL EMPLEOS
	ASESOR	PROFESIONAL	TÉCNICO	ASISTENCIAL	
Dirección de Convenios y Cooperación	0	1	0	0	1
Gerencia Financiera	0	-1	0	-1	-2
Dirección de Portafolio de Inversiones	0	0	0	0	0
Dirección de Crédito y Cartera	0	0	0	0	0
Dirección de Gestión Financiera	0	0	0	-1	-1
Dirección de TI	0	0	-1	0	-1
Dirección de Operaciones	0	0	0	0	0
Gerencia Administrativa	0	0	0	-1	-1
Dirección de Talento Humano	0	0	0	0	0
TOTAL EMPLEOS	0	-5	-1	-5	-11

Fuente: elaboración propia.

La diferencia entre la planta de personal actual y el resultado de la medición de cargas de trabajo evidencia la subutilización de once (11) empleos, lo que representa una variación del -0,8 % respecto a la planta vigente.

Es relevante señalar que la entidad cuenta actualmente con nueve (9) cargos vacantes y una funcionaria en condición de incapacidad permanente. Las funciones asociadas a estos cargos están siendo asumidas por contratistas, cuya participación resulta clave para garantizar la continuidad operativa. En caso de no contar con dicho apoyo externo, la entidad se expondría a posibles incumplimientos de compromisos y obligaciones legales.

El análisis por nivel jerárquico muestra que no se requerirían cinco (5) empleos en el Nivel Profesional, uno (1) en el Nivel Técnico y cinco (5) en el Nivel Asistencial, lo que sugiere la necesidad de ajustar la estructura organizacional de acuerdo con las demandas actuales.

Asimismo, se identificó una necesidad transversal de fortalecimiento tecnológico. Las dificultades recurrentes con los sistemas G+ y SIIF están generando reprocesos que afectan la eficiencia operativa. Dependencias como Dirección Financiera, Talento Humano, Operaciones y Crédito y Cartera reportan que los informes generados por estos sistemas presentan inconsistencias que deben ser corregidas manualmente en Excel, lo que incrementa la carga operativa y el riesgo de errores en la ejecución de tareas clave.

5. VALIDACIÓN DE RESULTADOS CON JEFES DE DEPENDENCIAS

La validación de la información suministrada por los funcionarios en el proceso de levantamiento de cargas de trabajo se realizó con los 18 directivos que tienen personal a cargo, de un total de 20 dependencias que conforman la estructura administrativa del Instituto para el Desarrollo de Antioquia – IDEA. Cabe aclarar que, aunque la estructura organizacional contempla 20 dependencias, dos de ellas están conformadas únicamente por el directivo, sin funcionarios a su cargo, motivo por el cual no fueron objeto del proceso de validación en esta etapa.

Este proceso resulta esencial para garantizar que los datos recopilados reflejen con precisión la realidad operativa de la entidad y correspondan a las necesidades específicas de cada dependencia. Involucrar directamente a los jefes de área permitió fortalecer la calidad de la información, promover la apropiación de los resultados y facilitar la identificación de posibles ajustes o mejoras en la distribución de funciones y cargas de trabajo.

Pasos desarrollados en el proceso de validación:

Revisión preliminar de la información

Antes de cada reunión con los jefes de dependencia, se realizó un análisis detallado de los formatos diligenciados por los funcionarios, verificando la coherencia entre los tiempos reportados y las actividades registradas. En los casos en que se identificaron inconsistencias o errores, se realizaron aclaraciones y correcciones directamente con los funcionarios responsables del reporte.

Reuniones individuales de validación

Se agendaron sesiones de trabajo con cada jefe de dependencia, en las cuales se socializaron y analizaron los resultados obtenidos en la medición de cargas de trabajo correspondientes a su equipo. Estas reuniones permitieron realizar una revisión detallada y contextualizada de la información, enfocándose en la confirmación, ajuste o complementación de los datos reportados, especialmente en los casos con tiempos o frecuencias inusuales que no coincidieran con la realidad operativa.

Análisis de factores contextuales y operativos

Durante las sesiones de validación, se indagó sobre factores externos o internos que pudieran impactar la carga laboral, tales como aumentos en la demanda del servicio,

ejecución de proyectos especiales, limitaciones de recursos o particularidades estructurales. Asimismo, se revisaron las funciones y responsabilidades asignadas según el nivel jerárquico, con el fin de verificar la correspondencia entre las tareas reportadas y las efectivamente asignadas.

Confirmación de datos y ajuste de registros

Con base en la retroalimentación recibida, se realizaron los ajustes pertinentes en los registros de tiempos, frecuencias y actividades. Posteriormente, se consolidó la información corregida y se elaboró el resumen de empleos requeridos, clasificados por dependencia y denominación del cargo.

6. ANEXOS DEL ESTUDIO DE CARGAS DE TRABAJO

Anexo 1: Registros de asistencia levantamiento de información

Anexo 2: Registros de asistencia validación de resultados con Directivos

Anexo 3. Actas de validación con Directivos

Anexo 4. Consolidado cargas de trabajo

7. CONCLUSIONES

El estudio de cargas de trabajo desarrollado en el Instituto para el Desarrollo de Antioquia – IDEA – proporcionó una visión detallada y objetiva sobre la distribución de tareas, los tiempos dedicados a cada actividad y los niveles de ocupación del talento humano en las distintas dependencias de la entidad.

Los principales hallazgos evidencian oportunidades de mejora en la asignación de recursos humanos y en la eficiencia de los procesos institucionales. De igual manera, se identificó la necesidad de implementar ajustes operativos orientados a incrementar la productividad interna y a fortalecer la capacidad de respuesta frente a las demandas del entorno regional.

Los resultados obtenidos constituyen un insumo estratégico para la toma de decisiones, orientado a la generación de valor público a través del fortalecimiento de la prestación de servicios financieros, la asesoría especializada, la financiación de inversión pública productiva, la administración eficiente de recursos, la participación activa en proyectos estratégicos de desarrollo territorial y la promoción de alianzas de cooperación internacional.

A continuación, se presentan las conclusiones más relevantes del estudio:

- **Adecuación de la Planta vs. Apoyo Externo**

La mayoría de las dependencias cuentan con una planta que cumple con los requerimientos funcionales, pero hay una dependencia en procesos misionales de contratistas profesionales para asegurar la ejecución plena de las responsabilidades institucionales. En este sentido, se advierte que los contratistas están cumpliendo actividades, en razón a la insuficiencia de personal de planta de atender varias funciones de las dependencias, como es el caso de Operaciones, Convenios y Cooperación, Crédito y Cartera, Gerencia Financiera, Gerencia de Riesgos, Gerencia Administrativa, entre otras dependencias, que están detalladas en el presente estudio.

- **Subutilización de Cargos**

Se detectaron casos de subutilización de cargos asistenciales, técnicos y profesionales, lo cual sugiere oportunidades para redefinir perfiles y niveles jerárquicos, especialmente en áreas con alta carga operativa especializada.

- **Sobrecarga por Vacantes y Reprocesos**

Vacantes sin provisión o procesos con alta sensibilidad generan sobrecargas funcionales en los equipos operativos, especialmente donde la urgencia de la actividad limita la capacidad de dilación (por ejemplo, Dirección Jurídica y Dirección de Gestión Financiera).

- **Dependencias con sobrecarga funcional**

En la Dirección de Convenios y Cooperación se presenta una sobrecarga de trabajo en el Nivel Profesional, donde 10 funcionarios están asumiendo las funciones equivalentes a 12 cargos. Esta situación pone en riesgo el cumplimiento oportuno de las responsabilidades asignadas, especialmente en ausencia de los contratistas que actualmente respaldan la operación.

- **Impacto de vacantes e incapacidades**

Se identificaron 9 cargos vacantes y una funcionaria con incapacidad permanente. Las funciones asociadas a estos empleos están siendo cubiertas temporalmente por contratistas. La no continuidad de estos apoyos externos

comprometería la operación institucional y el cumplimiento de obligaciones legales.

- **Desalineación entre perfiles y funciones**

Algunas dependencias presentan una desarticulación entre el perfil del cargo y las funciones realmente ejecutadas. En particular, cargos de los niveles asistencial y técnicos provistos con profesionales que han permitido mayor eficiencia, lo que resalta la necesidad de revisar los perfiles requeridos en función de las exigencias reales de los procesos.

- **Necesidad de fortalecer capacidades tecnológicas**

Se identificaron limitaciones significativas en el uso de las plataformas G+ y SIIF, especialmente en la generación de informes. Estas herramientas presentan errores frecuentes y dificultades operativas que obligan a reprocesos manuales, generando pérdida de tiempo y desvío de esfuerzos operativos, que afectan la productividad del instituto.

- **Procesos que requieren perfiles especializados**

Algunas dependencias, como la Dirección Jurídica y la Dirección de Tecnología, señalaron la necesidad de contar con personal con perfiles altamente especializados (por ejemplo, abogados financieros, expertos en contratación pública o desarrolladores informáticos) para atender los procesos estratégicos y apoyar la transformación digital de la entidad.

- **Falta de continuidad operativa ante ausencias**

Varias direcciones manifestaron la necesidad de contar con cargos pares o de respaldo, especialmente en funciones críticas, con el fin de garantizar la continuidad operativa en caso de ausencias prolongadas del personal clave por incapacidades y otras novedades.

Recomendaciones Finales

- **Optimizar la distribución de la planta de personal**

Realizar un análisis detallado de los 11 empleos subutilizados con el fin de valorar su redistribución o redefinición, en concordancia con las necesidades operativas reales y los requerimientos estratégicos del Instituto.

- **Priorizar la provisión de cargos vacantes y gestionar apoyos temporales**

Gestionar de manera prioritaria la provisión de los 9 cargos vacantes identificados, especialmente aquellos con funciones críticas y establecer mecanismos contractuales que garanticen la continuidad del apoyo externo en tanto se resuelve su formalización.

- **Revisar y ajustar perfiles de cargo según las funciones reales**

Actualizar los manuales de funciones y perfiles de cargo para reflejar con mayor precisión las competencias requeridas por los procesos institucionales, priorizando la profesionalización en áreas que así lo demanden, como la Dirección Jurídica y la Dirección de Gestión Financiera.

- **Fortalecer las capacidades tecnológicas institucionales**

Implementar mejoras sustanciales en los sistemas G+ y SIIF, tanto a Nivel Técnico como de usabilidad, para minimizar reprocesos, garantizar la calidad de los reportes y fortalecer la trazabilidad de la información. En este aspecto, se recomienda fortalecer la transformación digital del Instituto, con el propósito de reducir la ejecución de procedimientos manuales que afectan la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de las funciones de las dependencias.

- **Crear mecanismos de respaldo operativo en funciones críticas**

Diseñar esquemas de cobertura operativa que contemplen cargos pares o de apoyo en áreas donde un solo profesional concentra funciones esenciales, con el fin de mitigar el riesgo de interrupciones por ausencias prolongadas. Así mismo, se requiere la implementación de estrategias de transferencias y de gestión del conocimiento.

- **Diseñar un plan de mejora continua basado en los hallazgos del estudio**

Implementar un plan de acción institucional que contemple seguimiento, evaluación y ajustes periódicos a la estructura organizacional, de manera que se mantenga alineada con los objetivos estratégicos del IDEA y los retos del entorno regional.

8. BIBLIOGRAFÍA

Departamento Administrativo de la Función Pública, Instructivo Matriz de Levantamiento de Cargas de Trabajo. 2024.

Departamento Administrativo de la Función Pública, Guía de diseño y rediseño institucional para entidades territoriales. 2018.