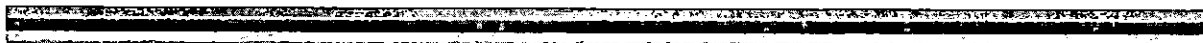
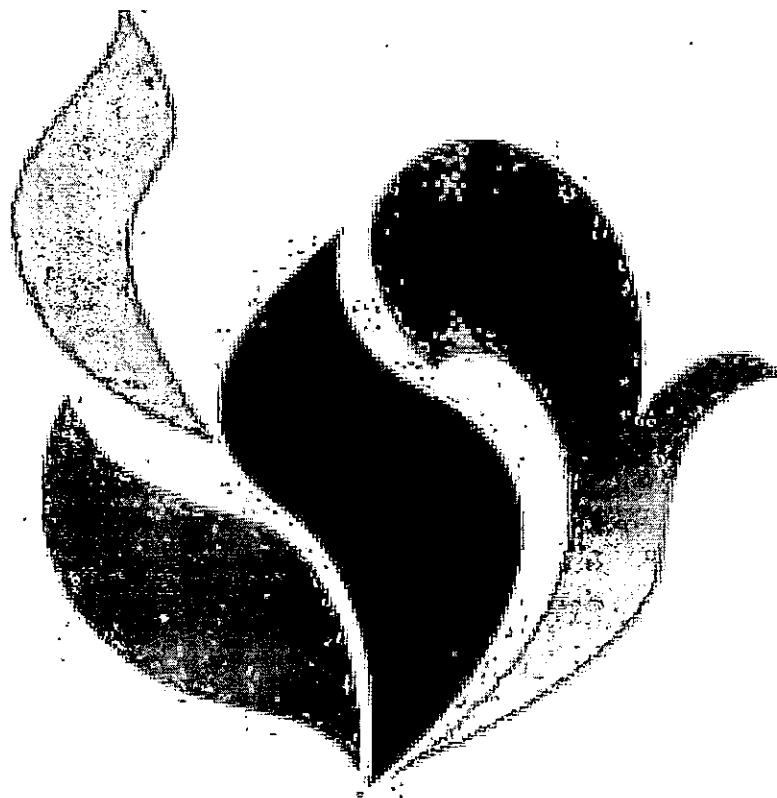


Documento Técnico
**MANUAL DE VALORACIÓN DE EMPLEOS
Y ESCALA SALARIAL**
ESTUDIO TÉCNICO DE INTERVENCIÓN INTEGRAL PARA EL REDISEÑO
INSTITUCIONAL

INSTITUTO PARA EL DESARROLLO DE ANTIOQUIA
-IDEA-

MEDELLÍN, 2025



MANUAL DE VALORACIÓN DE EMPLEOS Y ESCALA SALARIAL
Estudio Técnico de Rediseño Institucional
Instituto para el Desarrollo de Antioquia -IDEA-

Supervisión

JHON JAIME ZAPATA OSPINA
Director de Talento Humano

Equipo Técnico

JOSE LUIS SÁNCHEZ CARDONA
Componente Jurídico/Legal

JENNIFER MUÑOZ CLAROS
Componente Técnico/Metodológico

DIEGO ESTEBAN QUINTERO ORTIZ
Componente Valoración de Empleos y Escala Salarial

Agosto, 2025

Contenido

PRESENTACIÓN	5
1 OBJETIVOS	7
1.1 Objetivo general	7
1.2 Objetivos específicos	7
2 MARCO TEÓRICO	8
3 RESUMEN METODOLÓGICO	11
4 ALCANCE DE LA ESCALA SALARIAL	12
5 CONFORMACIÓN COMISIONES PERMANENTE Y TRANSITORIA DE SALARIOS.....	12
6 ETAPAS DE LA VALORACIÓN DE EMPLEOS Y ESCALA SALARIAL	13
7 METODOLOGÍA PARA LA VALORACIÓN DE EMPLEOS Y ESCALA SALARIAL	14
7.1 Definición y aprobación de factores y subfactores.....	19
7.2 Factores Seleccionados.....	19
7.3 Factores y subfactores evaluados.....	21
7.4 Asignación de puntaje por factor salarial.....	24
7.5 Asignación de puntos para los grados de intensidad de cada pregunta.....	27
7.6 Encuestas para la valoración de los empleos.....	33
7.7 Validación de los Resultados de la Encuestas.....	33
7.8 Elaboración de la escala salarial.....	34
8 SOBRE LA EQUIDAD EXTERNA.....	37
9 PROPUESTA DE ESCALA SALARIAL PARA EL PERSONAL POR NIVEL JERÁRQUICO.....	40
9.1 Nivel Directivo	41
9.2 Nivel Asesor	42
9.3 Nivel Profesional	43
9.4 Nivel Técnico	44
9.5 Nivel Asistencial.....	45
10 CONCLUSIONES	47
11 RECOMENDACIONES	50
12 BIBLIOGRAFÍA.....	51

Índice de Tablas

Tabla 1 Grados de intensidad y valor en las respuestas con Progresión Aritmética.....	17
Tabla 2 Grados de intensidad y valor en las respuestas para la valoración de empleos.....	18
Tabla 3 Grados de intensidad y valor en las respuestas para Progresión Geométrica.....	19
Tabla 4 Factores a seleccionar para la valoración de empleos.....	20
Tabla 5 Definiciones para los factores y subfactores seleccionados.....	21
Tabla 6 Puntaje y peso para los factores	25
Tabla 7 Puntaje y peso para los factores y subfactores	25
Tabla 8 Puntaje para los subfactores del Nivel Directivo y Asesor	27
Tabla 9 Puntaje para los subfactores del Nivel Profesional.....	29
Tabla 10 Puntaje para los subfactores del Nivel Técnico	30
Tabla 11 Puntaje para los subfactores del Nivel Asistencial	32
Tabla 12 Valoración de empleos y agrupación por similitud.....	35
Tabla 13 Salarios de mercado	38
Tabla 14 Escala Salarial.....	40

Índice de ilustraciones

Ilustración 1 Factores determinantes de salario	11
Ilustración 2 Factor Formación y sus Subfactores	24
Ilustración 3 Grafico de salarios vs puntos de la valoración.....	35
Ilustración 4 Salarios propuestos para el Nivel Directivo.....	41
Ilustración 5 Salarios propuestos para el Nivel Asesor	42
Ilustración 6 Salarios propuestos para el Nivel Profesional.....	43
Ilustración 7 Salarios propuestos para el Nivel Técnico	44
Ilustración 8 Salarios propuestos para el Nivel Asistencial	45

PRESENTACIÓN

En la actualidad el principal pilar de supervivencia para las organizaciones es su recurso humano, motivo por el cual la administración de los sueldos y salarios ha cobrado gran relevancia para poder retener el personal clave encargado de que se cumplan los objetivos propuestos, tanto del empleado como de la organización.

Sólo puede remunerarse con justicia y equidad al servidor que ejerce un empleo si se conoce el valor de ese puesto en relación con los demás puestos de la entidad y la situación del mercado. Como la entidad es un conjunto de puestos con distintos niveles jerárquicos y de distintos campos de especialidad, la administración de sueldos y salarios es un asunto que abarca a la entidad en su conjunto y repercute en todos sus niveles y sectores.

Las compensaciones hacen parte de la estructura de costos totales; para las organizaciones representa un costo y al mismo tiempo una inversión. Costo porque desde el área financiera se evalúa su impacto dentro de la estructura de costos de la organización e inversión, porque visto desde el área de recursos humanos represente el eje dinamizador de la compañía, permitiendo el logro de los objetivos propuestos. Motivo por el cual, las entidades se encuentran fuertemente comprometidas con el desarrollo de su personal, a quienes buscan entregar salarios adecuados y competitivos, mejorando sus condiciones de vida, por lo tanto, estos salarios están reflejados en el nivel de vida, impactando directamente la motivación del personal.

Cuando en las entidades se evidencia una inadecuada distribución de salarios, se evidencia deterioro del clima laboral, disminuyendo productividad, generando estrés económico y laboral, que a mediano plazo genera un daño en salud física y aumento de la rotación de personal.

En términos generales, es fundamental conservar a los colaboradores esenciales en las entidades, pues su permanencia impulsa el crecimiento continuo y permite satisfacer tanto las necesidades como las expectativas del personal. Esto genera un compromiso sólido, en el que cada integrante suma esfuerzos para alcanzar los objetivos y metas definidos por la alta dirección. Por tanto, puede afirmarse que los salarios, considerados de forma integral, son uno de los principales factores que influyen en la calidad de vida laboral. De modo que, al atraer, motivar y retener al personal clave, la entidad no solo asegura la continuidad de sus operaciones, sino que también refuerza su competitividad y posicionamiento en el mercado, promoviendo un liderazgo orientado a potenciar las habilidades y competencias de sus trabajadores.

Este análisis evidencia la importancia de implementar mecanismos de compensación salarial que incentiven a los empleados a permanecer en la organización voluntariamente, desplegando así todo su ingenio, creatividad e intelecto para alcanzar las metas institucionales. En tal sentido, el Instituto para el Desarrollo de Antioquia –IDEA-, consciente de la necesidad de diagnosticar las brechas existentes en su estructura salarial, de la falta de proporcionalidad de los salarios y de no tener un mecanismo de valoración para determinar salarios de nuevos cargos creados, propuso desarrollarse el estudio que se presenta en este documento.

La propuesta de escala salarial se configura como una herramienta de gestión fundamental para el Instituto para el Desarrollo de Antioquia –IDEA-. Aunque, el componente salarial es esencial para la motivación interna, también es imprescindible prestar atención a otros aspectos relevantes, como la cultura organizacional y los modelos de liderazgo centrados en el talento humano, tal como lo recomienda el Modelo Integrado de Planeación y Gestión –MIPG-. Estos elementos gestionados de manera coordinada, proporcionarán una ruta estratégica que conduzca a la entidad hacia el liderazgo en procesos, la transformación organizacional y la mejora en la calidad de vida laboral, al mismo tiempo que se impulsa el desarrollo social, económico y científico en los ámbitos local, regional e internacional.

De este modo, el presente documento establece un marco que identifica los componentes determinantes de la escala salarial, tomando en cuenta las características particulares del Instituto para el Desarrollo de Antioquia –IDEA-. Al sustentar el análisis en la información primaria proporcionada por los propios empleados, quienes aseguran día a día el correcto funcionamiento de la entidad, se posibilita la formulación de la presente propuesta de escala salarial que reconoce y compensa a los servidores públicos, conforme a la estructura organizativa y al modelo operacional vigente.

1 OBJETIVOS

1.1 Objetivo general

Realizar el análisis, diseño y propuesta técnica de los instrumentos de valoración de empleos y estructuración de la escala salarial del Instituto para el Desarrollo de Antioquia -IDEA, en el marco del rediseño institucional, conforme a las metodologías de desarrollo Organizacional y normatividad vigente aplicable al sector público colombiano.

1.2 Objetivos específicos

- Realizar un análisis detallado acerca de la estructura salarial que posee el Instituto para el Desarrollo de Antioquia -IDEA-, identificando si es adecuada y equilibrada, según la estructura organizacional y planta de empleos.
- Verificar mediante referenciación si la escala salarial es equitativa en comparación con otras instituciones de naturaleza similar.
- Aplicar el método de puntos por factor y el método de mínimos cuadrados para construir el manual de valoración de empleos y adaptación a la escala salarial, asegurando la coherencia técnica y normativa.
- Proponer una nueva escala salarial para el Instituto para el Desarrollo de Antioquia -IDEA, basada en principios de equidad interna, legalidad, progresividad, proporcionalidad y competitividad externa.
- Garantizar que la escala salarial cumpla con las normas, leyes o disposiciones estatales o gubernamentales.

2 MARCO TEÓRICO

El presente marco teórico acerca al interesado a las principales teorías y conceptos que se abordan en el presente documento, a fin de proporcionar el entendimiento de la temática desarrollada en el mismo.

Teorías de salarios

Se trata de un conjunto de estudios académicos que analizan los comportamientos y métodos empleados para fijar los salarios y el impacto que estos generan tanto en la calidad de vida de los trabajadores como en la economía.

Salario

El salario se define como la compensación monetaria que un empleador otorga a un trabajador en función del cargo que desempeña y los servicios que brinda durante un período determinado. Su determinación es un proceso complejo, dado que intervienen múltiples factores interrelacionados que pueden influir de manera distinta en la estructura salarial.

Sistema salarial

También se conoce como planes de compensación o pago y está compuesto por el conjunto de políticas, estrategias y objetivos de retribución, materializados en beneficios financieros, prestaciones y otros incentivos tangibles que se brindan a los empleados dentro del marco de la relación laboral.

Estructura salarial

Es un sistema que permite a la organización definir sus políticas de compensación en función de su planta de empleos y las diversas modalidades de organización del trabajo, así como las diferentes obligaciones legales y/o extralegales acordados con los representantes de los trabajadores. Se considera como el conjunto de relaciones salariales entre los distintos puestos dentro de la entidad. De esta manera, los salarios se asignan con base en factores clave para el desempeño exitoso del cargo. Una estructura salarial bien concebida y administrada busca garantizar una remuneración justa, competitiva en el mercado y alineada con la estrategia y los objetivos institucionales.

Factores

Para los fines de este trabajo, se considera un elemento clave en la determinación y el impacto directo sobre el cálculo de la remuneración o salario asignado a un puesto. Estos factores comprenden un conjunto de condiciones derivadas del análisis de los cargos, el criterio práctico y la experiencia previa con factores similares en organizaciones y puestos equivalentes. Entre ellos destacan la formación, responsabilidad, gestión, esfuerzo y condiciones laborales, los cuales permiten establecer comparaciones entre los distintos empleos dentro de la organización.

Subfactores

En el contexto de los estudios de escala salarial, este se considera un elemento secundario dentro de la estructura general de compensación de un empleado. En otras palabras, constituye una subdivisión de los factores fundamentales que inciden en la determinación del salario de un trabajador.

Empleo

El empleo se refiere a la condición de una persona que presta sus servicios a una organización o a otra persona a cambio de una remuneración. En el ámbito económico, el término empleo también se utiliza para describir la utilización de los factores de producción, que incluyen la tierra, el capital y el trabajo. En su conjunto, los empleos conforman el mercado laboral, donde interactúan la oferta y la demanda de trabajo. De acuerdo con el artículo 19 de la Ley 909 de 2004, el empleo se define como "el conjunto de funciones, tareas y responsabilidades que se asignan a una persona y las competencias requeridas para llevarlas a cabo, con el propósito de satisfacer el cumplimiento de los planes de desarrollo y los fines del Estado."

Grado salarial

Según Concepto 098581 de 2021 Departamento Administrativo de la Función Pública "es el número de orden que indica la asignación básica mensual para cada denominación de empleo dentro de una escala progresiva de salarios, según la complejidad y responsabilidad inherente al ejercicio de sus funciones. Cada denominación de empleo puede tener uno o más grados salariales dependiendo de la cantidad, complejidad de las funciones, las responsabilidades, los requisitos de educación y la experiencia para el desempeño de su labor".

Niveles jerárquicos

Es el sistema organizativo que define los niveles de autoridad, las responsabilidades y la manera en que se transmite la información dentro de la entidad, garantizando una comunicación eficiente y una distribución clara de funciones. Según el Decreto Ley 785 de 2005, se agrupan en cinco niveles: nivel Directivo, nivel Asesor, nivel Profesional, nivel Técnico y nivel Asistencial.

Productividad

La productividad se define como un indicador que expresa la relación entre los resultados obtenidos en una actividad, el tiempo empleado para su ejecución y los recursos utilizados en el proceso. Su análisis permite evaluar la eficiencia y optimizar el rendimiento en distintos contextos laborales y económicos.

Comisión permanente

Corresponde al mismo equipo interno conformado mediante resolución de Gerencia RG20250314 "Por la cual se conforma el Comité de Rediseño Institucional para participar en el estudio técnico de rediseño institucional del Instituto para el Desarrollo de Antioquia - IDEA-", quienes tienen dentro de la metodología la definición y ponderación (asignación de puntos) a los factores y subfactores del salario; la definición de los niveles de gradación y su ponderación (asignación de puntos incrementales o constantes); la validación de los resultados de la valoración; y la validación de los resultados de la escala salarial.

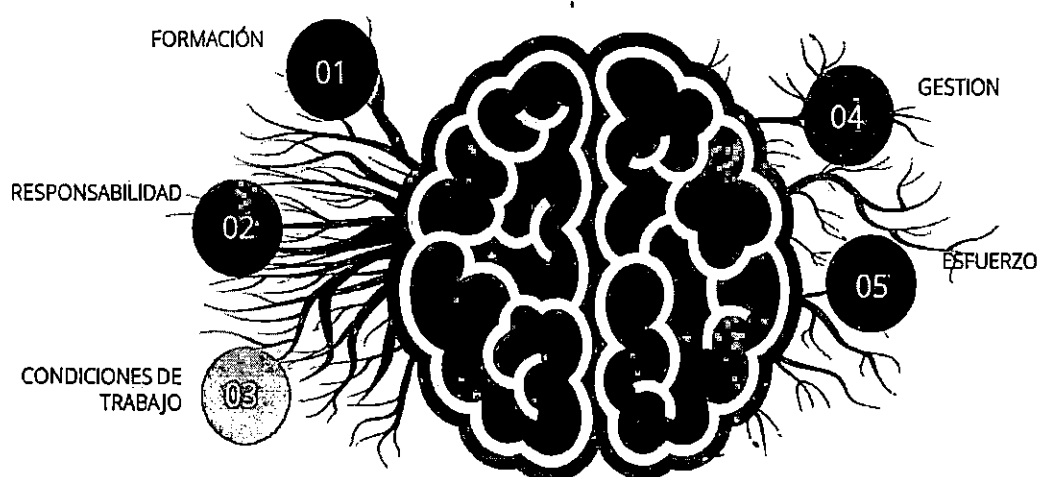
Comisión transitoria

Conformada por la misma Comisión permanente y se incluyen 3 invitados de cada nivel jerárquico: Directivo, Asesor, Profesional, Técnico y Asistencial, quienes tienen dentro de la metodología la validación de la ponderación de los factores y subfactores del nivel jerárquico al que corresponden y efectuar las observaciones o ajustes debidamente justificados.

3 RESUMEN METODOLÓGICO

El presente estudio se subdivide en dos grandes acápites, el primero que consta de la valoración de los empleos por medio del cual se definen los factores con características comunes, observables, medibles e independientes, factores que se desagregan en subfactores con las mismas características, los factores a evaluar son los siguientes:

Ilustración 1 Factores determinantes de salario



Fuente: elaboración propia del Equipo Técnico IDEA

Dependiendo del grado y naturaleza de cada cargo los factores y subfactores pueden tener diferente relevancia o intensidad presente en los empleos. En el ejercicio con la comisión permanente¹ se le asignaron puntos a cada factor y subfactor, esto se conoce como ponderación de factores y subfactores, para la sumatoria de estos factores se utilizó una escala de 1.000 puntos.

Es importante resaltar que el valor del factor desagregado corresponde al valor de la sumatoria de sus subfactores. Posteriormente, a la asignación del valor de los factores y subfactores se validó esta valoración con la comisión transitoria.

Después de validada la valoración con la comisión transitoria se realizaron las respectivas encuestas y se obtuvo la valoración de los empleos.

¹ Integrantes del Comité de Rediseño Institucional.

Para el segundo acápite se aplicó el método de mínimos cuadrados con la valoración de los empleos y los salarios establecidos para obtener la fórmula que nos determinara la escala salarial por nivel jerárquico.

A continuación, se describe detalladamente la metodología utilizada para realizar la valoración de empleos y la consiguiente propuesta de escala salarial para el Instituto para el Desarrollo de Antioquia -IDEA.

La presente propuesta se realizó teniendo como premisa los criterios de equidad interna y externa, la proporcionalidad y progresividad de los salarios en función de los factores y subfactores seleccionados para el Instituto.

La escala salarial es diseñada, teniendo en cuenta la estructura organizacional, el sector al que pertenece y los límites salariales, de conformidad con la normatividad que regula el empleo público en Colombia, en especial, la Ley 909 de 2004, el Decreto Ley 785 de 2005, el Decreto 1083 de 2015 Único Reglamentario del Sector Función Pública y el Decreto Nacional 815 de 2018, así como las demás normas legales y reglamentarias.

4 ALCANCE DE LA ESCALA SALARIAL

Para el desarrollo de la escala salarial del Instituto para el Desarrollo de Antioquia –IDEA-, se tuvo en cuenta el sector, las situaciones particulares, la estructura organizacional, su direccionamiento estratégico, sus objetivos, su ubicación, la capacidad financiera y su naturaleza de ser una entidad descentralizada adscrita a la Gobernación de Antioquia, motivo por el cual, solo la presente escala es válida para el Instituto para el Desarrollo de Antioquia –IDEA-, y no debe ser asumida por otra institución, debido a que las condiciones expuestas anteriormente y la arquitectura institucional pueden variar significativamente.

5 CONFORMACIÓN COMISIONES PERMANENTE Y TRANSITORIA DE SALARIOS

Con el propósito de asegurar la objetividad de la valoración de empleos en el Instituto para el Desarrollo de Antioquia –IDEA-, se conformaron dos comisiones de trabajo, la primera es la Comisión Permanente, la cual se encargó de elegir los factores, subfactores, su ponderación y comportamiento, ya sea un comportamiento de progresión aritmética o geométrica y la segunda es la Comisión Transitoria, la cual validó la ponderación de los

factores y subfactores determinados por la Comisión Permanente, ambas comisiones, se integraron por personal con amplio conocimiento de los empleos de la entidad, garantizando de esta forma mayor exactitud en la elección de los factores, subfactores y sus respectivas ponderaciones.

La Comisión Transitoria estuvo integrada por tres empleados de cada uno de los niveles jerárquicos evaluados, de esta forma las comisiones transitorias son 5 (1 por cada nivel jerárquico). Como requisito fundamental, este personal de las comisiones transitorias conoce ampliamente los cargos del nivel evaluado, garantizando la objetividad para el nivel jerárquico respectivo.

6 ETAPAS DE LA VALORACIÓN DE EMPLEOS Y ESCALA SALARIAL

Etapas 1: Mesa de trabajo con la Comisión permanente, para escoger los factores y subfactores a utilizar en la valoración de empleos.

Etapas 2: Se determinó el valor numérico a cada factor y subfactor según su incidencia para el Instituto para el Desarrollo de Antioquia –IDEA–, esta valoración se realizó teniendo en cuenta los valores promedio y moda de la valoración efectuada por cada uno de los integrantes de la Comisión permanente. se determinó el comportamiento de cada subfactor, ya sea un comportamiento de progresión aritmética o geométrica.

Etapas 3: Se validó la puntuación de factores y subfactores con la Comisión transitoria. Esta mesa de trabajo contó con la asistencia de las 2 comisiones, donde se aprobó por cada nivel jerárquico las ponderaciones efectuadas para cada factor y subfactor.

Etapas 4: Posteriormente se envió la encuesta salarial a todo el personal con el objetivo que sea respondida de 3 a 5 días hábiles. En dichas se encontraban las respuestas frente a las características de los empleos, en los que se determinó los grados de cada nivel jerárquico y los puntajes para cada empleo.

Etapas 5: Los resultados de las encuestas se revisaron con Talento Humano, con el fin de revisar la pertinencia de cada una de las encuestas según la realidad de cada empleo dentro del Instituto para el Desarrollo de Antioquia –IDEA–.

Etapas 6: Después de revisar las encuestas de los funcionarios con Talento Humano y de la escala salarial actual de la entidad, se determinó la correlación entre los salarios y los puntajes obtenidos. De esta manera, se estimaron los parámetros de la **regresión lineal** también conocida como el método de los **mínimos cuadrados** para proponer un **modelo matemático**, que permite asignar el salario en función de los puntajes obtenidos en la valoración de los empleos.

Etapas 7: Para terminar, se efectuó la propuesta de Escala Salarial para cada uno de los grados pertenecientes a cada nivel jerárquico: Directivo, Asesor, Profesional, Técnico y Asistencial. En esta propuesta de escala salarial se tuvieron en cuenta los criterios de equidad interna y externa, e igualmente se garantizaron los criterios de proporcionalidad y progresividad.

7 METODOLOGÍA PARA LA VALORACIÓN DE EMPLEOS Y ESCALA SALARIAL

Para la valoración de empleos y escala salarial se tiene en cuenta el Decreto Ley 785 de 2005, el cual en su artículo 3° dispone que, según la naturaleza general de sus funciones, las competencias y los requisitos exigidos para su desempeño, los empleos de las entidades territoriales se clasifican en los siguientes niveles jerárquicos: Nivel Directivo, Nivel Asesor, Nivel Profesional, Nivel Técnico y Nivel Asistencial. Al respecto, el artículo 4° del Decreto Ley 785 de 2005, dispone:

“El Nivel Directivo. Comprende los empleos a los cuales corresponden funciones de Dirección General, de formulación de políticas institucionales y de adopción de planes, programas y proyectos.

Nivel Asesor. Agrupa los empleos cuyas funciones consisten en asistir, aconsejar y asesorar directamente a los empleados públicos de la alta dirección territorial.

Nivel Profesional. Agrupa los empleos cuya naturaleza demanda la ejecución y aplicación de los conocimientos propios de cualquier carrera profesional, diferente a la técnica profesional y tecnológica, reconocida por la ley y que según su complejidad y competencias exigidas les pueda corresponder funciones de coordinación, supervisión y control de áreas internas encargadas de ejecutar los planes, programas y proyectos institucionales.

Nivel Técnico. Comprende los empleos cuyas funciones exigen el desarrollo de procesos y procedimientos en labores técnicas misionales y de apoyo, así como las relacionadas con la aplicación de la ciencia y la tecnología.

Nivel Asistencial. Comprende los empleos cuyas funciones implican el ejercicio de actividades de apoyo y complementarias de las tareas propias de los niveles superiores o de labores que se caracterizan por el predominio de actividades manuales o tareas de simple ejecución."

La metodología que se utiliza para la valoración de empleos es el **Método de Puntos por Factor**, reconocido por su enfoque analítico y su amplia aplicación en la gestión de compensaciones. Es uno de los métodos más precisos y completos, ya que permite evaluar los puestos considerando la relevancia de sus distintos componentes o factores, reflejados en una escala de puntaje. Este método garantiza una alta coherencia en la toma de decisiones respecto al nivel de complejidad de los cargos. Su funcionamiento se basa en la asignación de puntuaciones a los factores principales del puesto, acumulándolas para obtener una valoración global. La intensidad y presencia de cada factor dentro del puesto determinan su puntuación específica. En este contexto, el punto actúa como una unidad de comparación, relación y cuantificación, facilitando la estructuración de una escala salarial objetiva y equitativa.

La propuesta se alinea con los lineamientos establecidos para el empleo público, considerando criterios como nivel de formación, responsabilidad, gestión, esfuerzo y condiciones laborales, así como la naturaleza de las funciones en los distintos niveles jerárquicos.

Este método, ampliamente utilizado y probablemente el más empleado, permite realizar una valoración con alto grado de precisión. El proceso comienza con la definición de los factores y subfactores asociados a los distintos puestos y niveles jerárquicos, asignando una cantidad de puntos a cada uno.

La estructura de la entidad, su función, el sector en el que aplica y la ubicación de los cargos dentro de la organización son elementos clave en la determinación de los factores que influirán en la asignación de puntajes y su valor relativo. Estos factores son esenciales para comprender el contenido de los cargos y actúan como unidades de medida que describen con precisión sus características fundamentales y comunes dentro de la organización.

El uso de puntos permite establecer una referencia cuantificable para comparar el valor relativo de un empleo frente a otros. Para ello, se solicitó a la Comisión Permanente seleccionar los factores y subfactores a evaluar, basándose en el conocimiento de los

puestos, el sentido común y la experiencia con factores similares en otras organizaciones y cargos. Posteriormente, la comisión asignó puntajes a cada factor, considerando su importancia dentro de los distintos niveles jerárquicos.

La **Comisión Permanente de Valoración y Escala Salarial** estuvo integrada por empleados con amplio conocimiento de los procesos y procedimientos del Instituto para el Desarrollo de Antioquia –IDEA-. Además, se conformó una **Comisión Transitoria de Escala Salarial**, encargada de validar la ponderación realizada. Para garantizar la precisión y objetividad de la valoración, se estableció una comisión transitoria por cada nivel jerárquico evaluado.

Es importante destacar que los factores seleccionados constituyen el criterio principal para la valoración de los empleos. Cada factor debe representar un aspecto específico del contenido de los puestos sin superposiciones, evitando que su significado coincida parcial o totalmente con el de otros factores. Debido a que estos factores y subfactores están presentes en todos los empleos, aunque con distinta intensidad, su aplicación permite una evaluación objetiva de los cargos.

Finalmente, se asignaron puntuaciones a cada factor y subfactor, utilizando una escala máxima de **1.000 puntos** para la sumatoria total. Además, la sumatoria de la puntuación de los subfactores de un mismo factor debe coincidir con el valor asignado al factor específico evaluado, asegurando coherencia en el proceso de valoración.

Para establecer la progresión en la evaluación de cada subfactor, se aplicaron distintos enfoques, según la naturaleza del análisis y la estructura del sistema de valoración:

- **Progresión aritmética:** Se asignan valores incrementales constantes a cada nivel del subfactor. Este método es útil cuando se busca una evolución lineal y uniforme en la ponderación de los factores.
- **Progresión geométrica:** Se asignan valores incrementales en proporción a un coeficiente multiplicador, lo que permite reflejar un aumento exponencial en la relevancia del subfactor. Es adecuado para criterios donde la diferencia entre niveles de complejidad es significativa.
- **Progresión mixta:** Se combinan elementos de progresión aritmética y geométrica, ajustando los valores en función de las particularidades del subfactor y su impacto

en la valoración del puesto. Esta metodología permite mayor flexibilidad y precisión en la asignación de puntuaciones.

La elección del tipo de progresión dependerá de la estructura del modelo de valoración y del propósito específico de la evaluación, asegurando que los resultados sean coherentes con la importancia relativa de cada subfactor dentro de la organización, para el caso del Instituto para el Desarrollo de Antioquia –IDEA-. Lo más adecuada es la progresión mixta, teniendo en cuenta el impacto e incidencia de cada subfactor donde algunos presentan un crecimiento constante y otros un crecimiento incremental.

La progresión aritmética (crecimiento constante) se utilizó en los factores donde el cambio entre cada grado de intensidad de las respuestas es constante, Ejemplo:

Tabla 1 Grados de intensidad y valor en las respuestas con Progresión Aritmética.

Pregunta 1	Puntaje Asignado	Diferencia entre puntajes
Respuesta 1	15	NA
Respuesta 2	60	45
Respuesta 3	105	45
Respuesta 4	150	45

Fuente: elaboración propia del Equipo Técnico IDEA

Para la distribución de los puntos por grado con progresión aritmética se utilizó la siguiente fórmula:

$$R_a = \frac{(Pf - 10\%Pf)}{(n - 1)}$$

Donde:

Ra: Razón de cambio en la asignación de puntajes a cada subfactor.

Pf: Cantidad de puntos asignados al subfactor por la comisión permanente y transitoria.

n: Cantidad de posibles respuestas en la evaluación del subfactor.

Suponiendo una situación en la que se asignan 150 puntos al subfactor y se tienen 4 posibles respuestas para evaluar el respectivo subfactor, se obtendría el siguiente resultado:

$$R_a = \frac{(Pf - 10\%Pf)}{(n - 1)} = \frac{(150 - 15)}{(4 - 1)} = \frac{135}{3} = 45$$

En este caso, a la primera respuesta de la pregunta del subfactor y la cual tiene menor intensidad se le asignan 15 puntos (10% del valor total del subfactor); al segundo 45 + los 15 acumulados en la respuesta anterior, para un total de 60 puntos; a la respuesta 3 le corresponden 45 puntos + 60 acumulados en la respuesta anterior, para un total de 105 puntos, y los 45 restantes para la pregunta 4 que sumados a los 105 de la respuesta anterior totalizan la cantidad de 150 puntos, que es el valor total de puntos asignados al factor, donde esta última respuesta tiene el mayor valor de intensidad en el subfactor. Se debe tener en cuenta que en la medida que se avanza en la escala de respuestas, se acumula los puntos de las respuestas anteriores, puede observarse a continuación un ejemplo con los resultados de un subfactores, con los resultados expuestos anteriormente:

Tabla 2 Grados de intensidad y valor en las respuestas para la valoración de empleos

SUBFACTOR: SUPERVISIÓN CONTRACTUAL	PUNTOS
El empleo no tiene a cargo supervisiones contractuales.	15
El empleo tiene a cargo supervisiones contractuales esporádicamente.	60
El empleo tiene a cargo supervisiones contractuales regularmente.	105
El empleo tiene a cargo supervisiones contractuales permanentemente.	150

Fuente: elaboración propia del Equipo Técnico IDEA

Para el caso de la progresión geométrica (crecimiento incremental), fue utilizado en los subfactores, donde la intensidad de la presencia del subfactor trae un efecto de crecimiento acelerado o exponencial. En la medida, en que se pasa de un grado al siguiente, el impacto en el resultado de la gestión del servidor público es mayor.

Para la distribución de puntos en la progresión geométrica se utilizó la siguiente formula:

$$R_g = \sqrt[n-1]{\frac{Pf}{10\%Pf}}$$

Donde:

Rg: Razón de cambio en la asignación de puntajes a cada subfactor.

Pf: Cantidad de puntos asignados al subfactor por la comisión permanente y transitoria.

n: Cantidad de posibles respuestas en la evaluación del subfactor.

Para el caso en el que se asignan 150 puntos al subfactor y se tienen 4 grados se obtendría el siguiente resultado:

$$R_g = \sqrt[n-1]{\frac{Pf}{10\%Pf}} = \sqrt[3]{\frac{150}{15}} = \sqrt[3]{10} = 2,15$$

La razón de cambio del ejemplo será: 2,15, el puntaje del grado de intensidad uno será 15 (equivalente al 10% del valor total del subfactor), el del segundo grado de intensidad será R_g veces (2,15 veces) el puntaje del grado anterior y el resultado sería 32,3, el del tercer grado de intensidad es 69,62 y al repetir el procedimiento el puntaje del cuarto grado de intensidad será 150.

Tabla 3 Grados de intensidad y valor en las respuestas para Progresión Geométrica

Pregunta 1	Puntaje Asignado	Razón de Cambio
Respuesta 1	15	NA
Respuesta 2	32,3	2,15
Respuesta 3	69,62	2,15
Respuesta 4	150	2,15

Fuente: elaboración propia del Equipo Técnico IDEA

7.1 Definición y aprobación de factores y subfactores

Para valorar los empleos de planta de personal del Instituto para el Desarrollo de Antioquia –IDEA-, se realizaron 10 mesas de trabajo (5 con la Comisión permanente y 5 con la Comisión transitoria) para determinar los factores y subfactores para cada uno de los niveles jerárquicos y se escogieron los más adecuados, de acuerdo con la naturaleza de la entidad, su función y el nivel jerárquico de los puestos de trabajo a valorar. Inmediatamente, se expuso el procedimiento de asignación de puntos a los asistentes y se les invitó a los integrantes de cada comisión la asignación de puntos a cada factor y subfactor, los puntos asignados a cada factor y subfactor quedaron aprobados en las mesas de trabajo entre la comisión permanente y la comisión transitoria.

7.2 Factores Seleccionados

Los factores que se seleccionaron para la valoración de los empleos en el Instituto para el Desarrollo de Antioquia -IDEA, cumplen con los lineamientos establecidos en la Ley 909 de 2004, el Decreto Ley 785 de 2005 y el Decreto 1083 de 2015 y se muestran a continuación:

Tabla 4 Factores a seleccionar para la valoración de empleos

FACTORES	DEFINICIÓN
1. FORMACIÓN	Conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas requeridas para desempeñar un empleo y realizar las funciones en el puesto de trabajo, determinados por el nivel educativo, la experiencia y formación continua.
2. RESPONSABILIDAD	Nivel de compromiso, cuidado, atención y exigencia requerida al ejecutar las funciones del empleo, estimado en proporción a las consecuencias o efectos para las personas o la Entidad.
3. GESTIÓN	Capacidad requerida para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo, capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público que lo ocupa.
4. ESFUERZO	Nivel de intensidad y continuidad de actividad física, mental, visual o auditiva realizada en el ejercicio de un empleo.
5. CONDICIONES DE TRABAJO	Situaciones a las que está expuesto un empleado público en cumplimiento de sus funciones, relacionadas con la calidad, la seguridad y la limpieza de la infraestructura, que inciden en su bienestar y en su salud.

Fuente: elaboración propia del Equipo Técnico IDEA, adaptación de definiciones desde los artículos 6 y 11 del Decreto Ley 785/2005; Decreto Nacional 815/2018; (Arrieta, 1999); (Collazos, La Administración de Sueldos y Salarios, 1982).

Es importante resaltar que estos factores cumplen con los siguientes criterios:

- ✓ **Observables:** implica que para su medición y observación no es necesario hacer uso ni la aplicación de mecanismos técnicos o dispositivos altamente sofisticados, lo cual permite que sea fácil para cada una de las comisiones determinar su peso en la valoración.
- ✓ **Medibles:** para este efecto cada uno de los factores y subfactores permite la asignación de un puntaje según el peso en la determinación en comparación con los otros factores y subfactores
- ✓ **Comunes:** para la clasificación de los empleos se aplica el mismo método a cada uno de ellos y se presentan en todos los niveles jerárquicos.
- ✓ **Independientes:** los factores a seleccionar no están relacionadas entre sí.

7.3 Factores y subfactores evaluados

Se presenta ahora la tabla completa con las definiciones de los factores y subfactores que fueron aprobados por la Comisión Permanente:

Tabla 5 Definiciones para los factores y subfactores seleccionados

FACTORES/ SUBFACTORES	DEFINICIÓN
1. FORMACIÓN	Conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas requeridas para desempeñar un empleo y realizar las funciones en el puesto de trabajo, determinados por el nivel educativo, la experiencia y formación continua.
1.1 Educación	Nivel de estudios exigidos para ejercer el cargo. Se entiende por estudios los conocimientos académicos adquiridos en instituciones públicas o privadas, debidamente reconocidas por el Gobierno Nacional, correspondientes, entre otros, a la educación básica secundaria, media vocacional, superior en los programas de pregrado en las modalidades de formación técnica profesional, tecnológica y profesional, y en programas de postgrado en las modalidades de especialización, maestría, doctorado y postdoctorado. (Art. 6 del Decreto-ley 785/2005)
1.2 Experiencia	Conocimientos, habilidades y destrezas adquiridas o desarrolladas mediante el ejercicio de una profesión, arte u oficio. (Art. 11 del Decreto-ley 785/2005)
1.3 Aprendizaje continuo	Capacidad de identificar, incorporar y aplicar nuevos conocimientos sobre regulaciones vigentes, tecnologías disponibles, métodos y programas de trabajo, para mantener las competencias laborales actualizadas y la visión del contexto, en aras de la prestación de un óptimo servicio. (Decreto Nacional 815/2018)
2. RESPONSABILIDAD	Nivel de compromiso, cuidado, atención y exigencia requerida al ejecutar las funciones del empleo, estimado en proporción a las consecuencias o efectos para las personas o la Entidad.
2.1 Por dirección de personal	Capacidad y esfuerzo para organizar, integrar, entrenar, dirigir y controlar la acción de subordinados. Se mide tomando en consideración variables como cantidad de personas a cargo, su nivel de calificación profesional, complejidad de las tareas a realizar por el personal, supervisión de tipo directo o indirecto, general o detallada.
2.2 Por información confidencial	Nivel de exigencia respecto a discrecionalidad y reserva de datos e informes de los cuales se tiene conocimiento en razón al cargo, y la significación de tal información.
2.3 Por manejo de dinero	Capacidad para administrar y manejar las cuantías de dinero o valores que le sean asignados por la naturaleza del empleo, para el cumplimiento de los planes, programas y proyectos de la entidad.

FACTORES/ SUBFACTORES	DEFINICIÓN
2.4 Por contactos	Capacidad requerida para trabajar con dependencias internas y/o con el público en general para conseguir los resultados esperados. Toma en cuenta el nivel de compromiso para mantener buenas relaciones, la cantidad y calidad de personas con los que se actúa y la intensidad o periodicidad de dichos contactos.
2.5 Por posibles errores	Capacidad de atención y cuidado que se debe tener en la realización de las actividades o tareas asignadas, con el fin de evitar posibles errores que ocasionen daños o pérdidas a la entidad.
2.6 Por manejo de bienes y enseres	Cuidado requerido para utilizar equipos, materiales y herramientas, determinado por variables como costo, complejidad tecnológica y riesgo de daños en aspectos como utilización, conservación o mantenimiento.
2.7 Por supervisión contractual	Compromiso adquirido en ejercicio de las funciones del cargo, para la supervisión contractual designada por el ordenador del gasto.
3. GESTIÓN	Capacidad requerida para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo, capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público que lo ocupa.
3.1 Liderazgo	Capacidad de liderar equipos de trabajo, optimizando la aplicación del talento disponible y creando un entorno positivo y de compromiso para el logro de los resultados. (Decreto Nacional 815/2018)
3.2 Planeación	Capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades institucionales, identificando las acciones, los responsables, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas. (Decreto Nacional 815/2018)
3.3 Toma de decisiones	Facultad y capacidad de elegir alternativas para solucionar problemas y ejecutar acciones concretas y consecuentes con la decisión. (Decreto Nacional 815/2018)
3.4 Control	Capacidad para realizar seguimiento y evaluación a las actividades, planes, programas, proyectos y estrategias, para asegurar el cumplimiento de los objetivos, las metas definidas y los resultados esperados.
3.5 Iniciativa	Capacidad de anticiparse a los problemas proponiendo alternativas de solución. (Decreto Nacional 815/2018)
3.6 Ejecución	Capacidad para desarrollar las actividades asignadas, que implique iniciativa en la realización de la tarea, comprensión de su necesidad o ejecución de forma coherente, para el cumplimiento de un plan, programa, proyecto o estrategia específica.

FACTORES/ SUBFACTORES	DEFINICIÓN
3.7 Conocimiento del entorno	Capacidad de conocer e interpretar la Organización, su funcionamiento y sus relaciones con el entorno. (Decreto Nacional 815/2018)
3.8 Trabajo en equipo y Colaboración	Capacidad de trabajar con otros de forma integrada y armónica para la consecución de metas institucionales comunes. (Decreto Nacional 815/2018)
3.9 Compromiso y sentido de pertenencia	Capacidad de asumir los objetivos del equipo de trabajo como propios, estar comprometido con el trabajo aumenta el desempeño y contribuye a mejorar el ambiente laboral promoviendo las actitudes positivas.
3.10 Adaptación al cambio	Capacidad de enfrentar con flexibilidad las situaciones nuevas asumiendo un manejo positivo y constructivo de los cambios. (Decreto Nacional 815/2018)
3.11 Creatividad e Innovación	Generar y desarrollar nuevas ideas, conceptos, métodos y soluciones orientados a mantener la competitividad de la entidad y el uso eficiente de los recursos. (Decreto Nacional 815/2018)
4. ESFUERZO	Nivel de intensidad y continuidad de actividad física, mental, visual o auditiva realizada en el ejercicio de un empleo.
4.1 Esfuerzo mental	Grado de la actividad caracterizada por la intensidad de atención o concentración y la frecuencia de la exigencia (esporádico, intermitente o permanente) en las tareas ejecutadas.
4.2 Esfuerzo físico	Energía física o despliegue muscular exigido por actividades como caminar, levantar (variable de peso), transportar y sujetar; y su continuidad (ocasional, esporádico, intermitente o permanente), lo cual origina un determinado nivel de cansancio.
4.3 Esfuerzo visual y/o auditivo	Nivel de exigencia visual o auditivo requerido para realizar las actividades propias del empleo con el uso de herramientas de trabajo (equipos, vehículos)
5. CONDICIONES DE TRABAJO	Situaciones a las que está expuesto un empleado público en cumplimiento de sus funciones, relacionadas con la calidad, la seguridad y la limpieza de la infraestructura, que inciden en su bienestar y en su salud.
5.1 Riesgos y accidentes de trabajo	Elementos físicos, químicos o de otra índole que pueden desencadenar accidentes e incidentes y poner en peligro la salud y la integridad física del empleado en la prestación del servicio.
5.2 Condiciones ambientales	Nivel de exposición a condiciones del entorno ambiental como iluminación, ruido, o seguridad que puedan ocasionar al empleado accidentes laborales o enfermedad profesional en el tiempo.

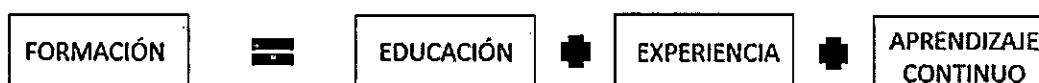
Fuente: elaboración propia del Equipo Técnico IDEA

7.4 Asignación de puntaje por factor salarial.

A continuación, se presenta la tabla donde se presentan los factores salariales seleccionados para la valoración de puestos de trabajo en el Instituto para el Desarrollo de Antioquia -IDEA, con su respectivo peso porcentual comparado con el valor total de la sumatoria de todos los factores, con el fin de identificar la intensidad de cada factor en los niveles jerárquicos respectivos.

También se presenta la tabla a utilizar para presentar los resultados de los subfactores, donde el puntaje total de un factor corresponde a la sumatoria de los subfactores en los cuales fue desagregado, por ejemplo:

Ilustración 2 Factor Formación y sus Subfactores



Fuente: elaboración propia del Equipo Técnico IDEA

En la ilustración anterior los puntajes de Formación equivalen a la sumatoria de los subfactores de Educación, Experiencia y Aprendizaje Continuo.



Tabla 6 Puntaje y peso para los factores

SUBFACTOR	Nivel Directivo		Nivel Asesor		Nivel Profesional		Nivel Técnico		Nivel Asistencial	
	Puntaje	Peso %	Puntaje	Peso %	Puntaje	Peso %	Puntaje	Peso %	Puntaje	Peso %
1. FORMACIÓN	300	30%	300	30%	300	30%	300	30%	290	29%
2. RESPONSABILIDAD	300	30%	300	30%	280	28%	270	27%	270	27%
3. GESTIÓN	300	30%	300	30%	250	25%	260	26%	270	27%
4. ESFUERZO	50	5%	50	5%	100	10%	110	11%	100	10%
5. CONDICIONES DE TRABAJO	50	5%	50	5%	70	7%	60	6%	70	7%
Sumatoria puntos por factor	1000		1000		1000		1000		1000	

Fuente: elaboración propia del Equipo Técnico IDEA

Tabla 7 Puntaje y peso para los factores y subfactores

SUBFACTOR	Nivel Directivo		Nivel Asesor		Nivel Profesional		Nivel Técnico		Nivel Asistencial	
	Puntaje	Peso %	Puntaje	Peso %	Puntaje	Peso %	Puntaje	Peso %	Puntaje	Peso %
1. FORMACIÓN	300	30%	300	30%	300	30%	300	30%	290	29%
1.1. EDUCACIÓN	80	8%	80	8%	86	9%	50	5%	90	9%
1.2. EXPERIENCIA	110	11%	110	11%	148	15%	100	10%	100	10%
1.3 APRENDIZAJE CONTINUO	110	11%	110	11%	66	7%	150	15%	100	10%
2. RESPONSABILIDAD	300	30%	300	30%	280	28%	270	27%	270	27%
2.1 POR DIRECCIÓN DE PERSONAL	38	4%	38	4%	0	0%	0	0%	0	0%
2.2 POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	49	5%	49	5%	30	3%	60	6%	90	9%
2.3. POR MANEJO DE DINEROS	49	5%	49	5%	60	6%	0	0%	0	0%
2.4 POR CONTACTOS	42	4%	42	4%	30	3%	70	7%	70	7%
2.5 POR POSIBLES ERRORES	50	5%	50	5%	70	7%	100	10%	60	6%
2.6 POR MANEJO DE BIENES Y ENSERES	48	5%	48	5%	30	3%	40	4%	50	5%



IDEA

(Instituto para el
Desarrollo de Aachequia)

SUBFACTOR	Nivel Directivo		Nivel Asesor		Nivel Profesional		Nivel Técnico		Nivel Asistencial	
	Puntaje	Peso %	Puntaje	Peso %	Puntaje	Peso %	Puntaje	Peso %	Puntaje	Peso %
2.7 POR SUPERVISIÓN CONTRACTUAL	24	2%	24	2%	60	6%	0	0%	0	0%
3. GESTIÓN	300	30%	300	30%	250	25%	260	26%	270	27%
3.1 LIDERAZGO	35	4%	35	4%	20	2%	0	0%	0	0%
3.2 PLANEACIÓN	32	3%	32	3%	30	3%	20	2%	25	3%
3.3 TOMA DE DECISIONES	29	3%	29	3%	30	3%	0	0%	0	0%
3.4 CONTROL	27	3%	27	3%	30	3%	20	2%	32	3%
3.5 INICIATIVA	28	3%	28	3%	20	2%	40	4%	38	4%
3.6 EJECUCIÓN	21	2%	21	2%	40	4%	30	3%	33	3%
3.7 CONOCIMIENTO DEL ENTORNO	29	3%	29	3%	20	2%	20	2%	26	3%
3.8 TRABAJO EN EQUIPO Y COLABORACIÓN	26	3%	26	3%	20	2%	20	2%	29	3%
3.9 COMPROMISO Y SENTIDO DE PERTENENCIA	25	3%	25	3%	10	1%	30	3%	32	3%
3.10 ADAPTACIÓN AL CAMBIO	24	2%	24	2%	10	1%	40	4%	30	3%
3.11 CREATIVIDAD E INNOVACIÓN	24	2%	24	2%	20	2%	40	4%	25	3%
4. ESFUERZO	50	5%	50	5%	100	10%	110	11%	100	10%
4.1 ESFUERZO MENTAL	30	3%	30	3%	50	5%	40	4%	35	4%
4.2 ESFUERZO FÍSICO	10	1%	10	1%	15	2%	20	2%	23	2%
4.3 ESFUERZO VISUAL O AUDITIVO	10	1%	10	1%	35	4%	50	5%	42	4%
5. CONDICIONES DE TRABAJO	50	5%	50	5%	70	7%	60	6%	70	7%
5.1 RIESGOS Y ACCIDENTES DE TRABAJO	40	4%	40	4%	40	4%	34	3%	40	4%
5.2 CONDICIONES AMBIENTALES	10	1%	10	1%	30	3%	26	3%	30	3%
Sumatoria puntos por factor	1000		1000		1000		1000		1000	

Reservados todos los derechos. No se permite la explotación económica ni la transformación de esta obra. Queda permitida la impresión en su totalidad.

Fuente: Elaboración Propia

7.5 Asignación de puntos para los grados de intensidad de cada pregunta

En el presente numeral se presenta la asignación de los puntos por cada respuesta dada a los subfactores en las encuestas realizadas a cada nivel jerárquico. Esta puntuación viene dada por el grado de intensidad de la respuesta y la progresión dada al subfactor (aritmética o geométrica), información que es necesario para el análisis y valoración de los empleos del Instituto para el Desarrollo de Antioquia –IDEA–.

Cada subfactor cuenta con una cantidad variable de respuestas. La primera respuesta tiene un valor equivalente al 10% del puntaje total asignado al subfactor, mientras, que el valor de las respuestas posteriores varía según la progresión de dicho subfactor. La última pregunta representa el 100% del puntaje asignado.

Tabla 8 Puntaje para los subfactores del Nivel Directivo y Asesor

SUBFACTOR	Puntaje	Peso	Grado de Intensidad 1	Grado de Intensidad 2	Grado de Intensidad 3	Grado de Intensidad 4	Grado de Intensidad 5	Grado de Intensidad 6
1.1. EDUCACIÓN	80	8%	8,0	80,00				
1.2. EXPERIENCIA	110	11%	11,0	60,50	110			
1.3 APRENDIZAJE CONTINUO	110	11%	11	34,79	110			
2.1 POR DIRECCIÓN DE PERSONAL	38	4%	3,8	8,19	17,64	38		
2.2 POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	49	5%	4,9	15,50	49			
2.3. POR MANEJO DE DINEROS	49	5%	4,9	7,77	12,31	19,51	30,92	49
2.4 POR CONTACTOS	42	4%	4,2	13,28	42			
2.5 POR POSIBLES ERRORES	50	5%	5,0	15,81	50			
2.6 POR MANEJO DE BIENES Y ENSERES	48	5%	4,8	15,18	48,00			
2.7 POR SUPERVISIÓN CONTRACTUAL	24	2%	2,4	5,17	11,14	24		
3.1 LIDERAZGO	35	4%	3,5	7,54	16,25	35		
3.2 PLANEACIÓN	32	3%	3,2	6,89	14,85	32		
3.3 TOMA DE DECISIONES	29	3%	2,9	6,25	13,46	29		
3.4 CONTROL	27	3%	2,7	5,82	12,53	27		
3.5 INICIATIVA	28	3%	2,8	15,40	28			
3.6 EJECUCIÓN	21	2%	2,1	6,64	21			



IDEA
Instituto para el
Desarrollo de Antioquia

SUBFACTOR	Puntaje	Peso	Grado de Intensidad 1	Grado de Intensidad 2	Grado de Intensidad 3	Grado de Intensidad 4	Grado de Intensidad 5	Grado de Intensidad 6
3.7 CONOCIMIENTO DEL ENTORNO	29	3%	2,9	9,17	29			
3.8 TRABAJO EN EQUIPO Y COLABORACION	26	3%	2,6	14,30	26			
3.9 COMPROMISO Y SENTIDO DE PERTENENCIA	25	3%	2,5	25				
3.10 ADAPTACIÓN AL CAMBIO	24	2%	2,4	7,59	24			
3.11 CREATIVIDAD E INNOVACIÓN	24	2%	2,4	13,20	24			
4.1 ESFUERZO MENTAL	30	3%	3	9,49	30			
4.2 ESFUERZO FÍSICO	10	1%	1	5,50	10			
4.3 ESFUERZO VISUAL O AUDITIVO	10	1%	1	3,16	10			
5.1 RIESGOS Y ACCIDENTES DE TRABAJO	40	4%	4	12,65	40			
5.2 CONDICIONES AMBIENTALES	10	1%	1	5,50	10			
TOTALES	1000	100%						

Fuente: elaboración propia del Equipo Técnico IDEA

Para el Nivel Directivo, las comisiones permanentes y transitorias considerarán que los factores de mayor relevancia son: la Formación, Responsabilidad y Gestión, factores que recibieron un puntaje de 300 cada uno, fundamentados, principalmente, en la naturaleza del Instituto, la sumatoria de los puntajes definidos para los cinco factores es de 1.000.

La comisión permanente definió que los puntajes de Nivel Directivo y del Nivel Asesor son similares, al igual que los subfactores que componen cada factor. Es importante resaltar que en este nivel Directivo se exceptúa la valoración del empleo de la Gerente.

A continuación, presentamos los valores de cada una de las respuestas para el nivel profesional, dependiendo de la intensidad del subfactor en el cada uno de los empleos.



IDEA

Instituto para el
Desarrollo de Antioquia

Tabla 9 Puntaje para los subfactores del Nivel Profesional

SUBFACTOR	Puntaje	Peso	Grado de Intensidad 1	Grado de Intensidad 2	Grado de Intensidad 3	Grado de Intensidad 4	Grado de Intensidad 5	Grado de Intensidad 6
1.1. EDUCACIÓN	86	9%	8,6	86,00				
1.2. EXPERIENCIA	148	15%	14,8	59,20	104	148,00		
1.3 APRENDIZAJE CONTINUO	66	7%	7	20,87	66			
2.1 POR DIRECCIÓN DE PERSONAL	0	0%	0,0	0,00				
2.2 POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	30	3%	3,0	9,49	30			
2.3. POR MANEJO DE DINEROS	60	6%	6,0	9,51	15,07	23,89	37,86	60
2.4 POR CONTACTOS	30	3%	3,0	9,49	30			
2.5 POR POSIBLES ERRORES	70	7%	7,0	22,14	70			
2.6 POR MANEJO DE BIENES Y ENSERES	30	3%	3,0	9,49	30,00			
2.7 POR SUPERVISIÓN CONTRACTUAL	60	6%	6,0	12,93	27,85	60		
3.1 LIDERAZGO	20	2%	2,0	4,31	9,28	20		
3.2 PLANEACIÓN	30	3%	3,0	6,46	13,92	30		
3.3 TOMA DE DECISIONES	30	3%	3,0	6,46	13,92	30		
3.4 CONTROL	30	3%	3,0	6,46	13,92	30		
3.5 INICIATIVA	20	2%	2,0	11,00	20			
3.6 EJECUCIÓN	40	4%	4,0	12,65	40			
3.7 CONOCIMIENTO DEL ENTORNO	20	2%	2,0	6,32	20			
3.8 TRABAJO EN EQUIPO Y COLABORACION	20	2%	2,0	11,00	20			
3.9 COMPROMISO Y SENTIDO DE PERTENENCIA	10	1%	1,0	10				
3.10 ADAPTACIÓN AL CAMBIO	10	1%	1,0	3,16	10			
3.11 CREATIVIDAD E INNOVACIÓN	20	2%	2,0	11,00	20			
4.1 ESFUERZO MENTAL	50	5%	5	15,81	50			
4.2 ESFUERZO FÍSICO	15	2%	2	8,25	15			
4.3 ESFUERZO VISUAL O AUDITIVO	35	4%	4	11,07	35			
5.1 RIESGOS Y ACCIDENTES DE TRABAJO	40	4%	4	12,65	40			
5.2 CONDICIONES AMBIENTALES	30	3%	3	16,50	30			



IDEA
Instituto para el
Desarrollo de Antioquia

SUBFACTOR	Puntaje	Peso	Grado de Intensidad 1	Grado de Intensidad 2	Grado de Intensidad 3	Grado de Intensidad 4	Grado de Intensidad 5	Grado de Intensidad 6
TOTALES	1000	100%						

Fuente: elaboración propia del Equipo Técnico IDEA

Para este nivel profesional la comisión permanente y transitoria determinaron que los factores de Formación y Experiencia son los que más impactan dentro de cada uno de los empleos, dando valores de 300 y 280 puntos respectivamente, para el caso de los subfactores el de mayor relevancia fue el de la experiencia fundamentados principalmente en la naturaleza del Instituto, para el subfactor de dirección de personal, el puntaje asignado fue de cero "0", teniendo en cuenta que esta función recae sobre el nivel Directivo, este nivel agrupa los empleos cuya naturaleza demanda la ejecución y aplicación de los conocimientos propios de cualquier carrera profesional, diferente a la técnica profesional y tecnológica, reconocida por la ley y que según su complejidad y competencias exigidas les pueda corresponder funciones de coordinación, supervisión y control de áreas internas encargadas de ejecutar los planes, programas y proyectos institucionales.

La asignación de los puntos para el nivel técnico, se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 10 Puntaje para los subfactores del Nivel Técnico

SUBFACTOR	Puntaje	Peso	Grado de Intensidad 1	Grado de Intensidad 2	Grado de Intensidad 3	Grado de Intensidad 4	Grado de Intensidad 5	Grado de Intensidad 6
1.1. EDUCACIÓN	50	5%	5,0	50,00				
1.2. EXPERIENCIA	100	10%	100,0					
1.3 APRENDIZAJE CONTINUO	150	15%	15	47,43	150			
2.1 POR DIRECCIÓN DE PERSONAL	0	0%						
2.2 POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	60	6%	6,0	18,97	60			
2.3. POR MANEJO DE DINEROS	0	0%						
2.4 POR CONTACTOS	70	7%	7,0	22,14	70			
2.5 POR POSIBLES ERRORES	100	10%	10,0	31,62	100			
2.6 POR MANEJO DE BIENES Y ENSERES	40	4%	4,0	12,65	40,00			



IDEA
Instituto para el
Desarrollo de Antioquia

SUBFACTOR	Puntaje	Peso	Grado de Intensidad 1	Grado de Intensidad 2	Grado de Intensidad 3	Grado de Intensidad 4	Grado de Intensidad 5	Grado de Intensidad 6
2.7 POR SUPERVISIÓN CONTRACTUAL	0	0%						
3.1 LIDERAZGO	0	0%						
3.2 PLANEACIÓN	20	2%	2,0	4,31	9,28	20		
3.3 TOMA DE DECISIONES	0	0%						
3.4 CONTROL	20	2%	2,0	4,31	9,28	20		
3.5 INICIATIVA	40	4%	4,0	22,00	40			
3.6 EJECUCIÓN	30	3%	3,0	9,49	30			
3.7 CONOCIMIENTO DEL ENTORNO	20	2%	2,0	6,32	20			
3.8 TRABAJO EN EQUIPO Y COLABORACION	20	2%	2,0	11,00	20			
3.9 COMPROMISO Y SENTIDO DE PERTENENCIA	30	3%	3,0	30				
3.10 ADAPTACIÓN AL CAMBIO	40	4%	4,0	12,65	40			
3.11 CREATIVIDAD E INNOVACIÓN	40	4%	4,0	22,00	40			
4.1 ESFUERZO MENTAL	40	4%	4	12,65	40			
4.2 ESFUERZO FÍSICO	20	2%	2	11,00	20			
4.3 ESFUERZO VISUAL O AUDITIVO	50	5%	5	15,81	50			
5.1 RIESGOS Y ACCIDENTES DE TRABAJO	34	3%	3	10,75	34			
5.2 CONDICIONES AMBIENTALES	26	3%	3	14,30	26			
TOTALES	1000	100%						

Fuente: elaboración propia del Equipo Técnico IDEA

Para este nivel Técnico, los factores de mayor relevancia para la Comisión Permanente y Transitoria son los de Formación y Responsabilidad con 300 y 270 puntos respectivamente. Para este nivel es de vital importancia el aprendizaje continuo por la especificidad de las funciones a realizar en el Instituto y las normas cambiantes en temas públicos y/o financieros. la Comisión Permanente determinó que los siguientes subfactores tienen puntuación de cero "0" por no ser responsabilidad del presente nivel jerárquico (Dirección de Personal, Manejo de Dineros, Supervisión Contractual, Liderazgo y Toma de Decisiones).

En el Decreto Ley 785 de 2005, este nivel Técnico “Comprende los empleos cuyas funciones exigen el desarrollo de procesos y procedimientos en labores técnicas misionales y de apoyo, así como las relacionadas con la aplicación de la ciencia y la tecnología”.

Para el Nivel Asistencial, el cual “Comprende los empleos cuyas funciones implican el ejercicio de actividades de apoyo y complementarias de las tareas propias de los niveles superiores o de labores que se caracterizan por el predominio de actividades manuales o tareas de simple ejecución”, los factores más determinantes son la formación con 290 puntos, seguidos del factor de Gestión y Responsabilidad con 270 puntos cada uno, la Comisión Permanente determinó que los siguientes subfactores tienen puntuación de cero “0” por no ser responsabilidad del presente nivel jerárquico (Dirección de Personal, Manejo de Dineros, Supervisión Contractual, Liderazgo y Toma de Decisiones), en la tabla a continuación se presenta los puntajes por intensidad de cada respuesta:

Tabla 11 Puntaje para los subfactores del Nivel Asistencial

SUBFACTOR	Puntaje	Peso	Grado de Intensidad 1	Grado de Intensidad 2	Grado de Intensidad 3	Grado de Intensidad 4
1.1. EDUCACIÓN	90	9%	90,0			
1.2. EXPERIENCIA	100	10%	10,0	28,00	46	64,00
1.3 APRENDIZAJE CONTINUO	100	10%	10	31,62	100	
2.1 POR DIRECCIÓN DE PERSONAL	0	0%				
2.2 POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	90	9%	9,0	28,46	90	
2.3. POR MANEJO DE DINEROS	0	0%				
2.4 POR CONTACTOS	70	7%	7,0	22,14	70	
2.5 POR POSIBLES ERRORES	60	6%	6,0	18,97	60	
2.6 POR MANEJO DE BIENES Y ENSERES	50	5%	5,0	15,81	50,00	
2.7 POR SUPERVISIÓN CONTRACTUAL	0	0%				
3.1 LIDERAZGO	0	0%				
3.2 PLANEACIÓN	25	3%	2,5	5,39	11,60	25
3.3 TOMA DE DECISIONES	0	0%				
3.4 CONTROL	32	3%	3,2	6,89	14,85	32
3.5 INICIATIVA	38	4%	3,8	20,90	38	

SUBFACTOR	Puntaje	Peso	Grado de Intensidad 1	Grado de Intensidad 2	Grado de Intensidad 3	Grado de Intensidad 4
3.6 EJECUCIÓN	33	3%	3,3	10,44	33	
3.7 CONOCIMIENTO DEL ENTORNO	26	3%	2,6	8,22	26	
3.8 TRABAJO EN EQUIPO Y COLABORACION	29	3%	2,9	15,95	29	
3.9 COMPROMISO Y SENTIDO DE PERTENENCIA	32	3%	3,2	32		
3.10 ADAPTACIÓN AL CAMBIO	30	3%	3,0	9,49	30	
3.11 CREATIVIDAD E INNOVACIÓN	25	3%	2,5	13,75	25	
4.1 ESFUERZO MENTAL	35	4%	4	11,07	35	
4.2 ESFUERZO FÍSICO	23	2%	2	12,65	23	
4.3 ESFUERZO VISUAL O AUDITIVO	42	4%	4	13,28	42	
5.1 RIESGOS Y ACCIDENTES DE TRABAJO	40	4%	4	12,65	40	
5.2 CONDICIONES AMBIENTALES	30	3%	3	16,50	30	
TOTALES	1000	100%				

Fuente: elaboración propia del Equipo Técnico IDEA

Después de tener la ponderación de los factores y subfactores se envió la encuesta salarial para realizarse por cada uno de los ocupantes de los empleos evaluados.

7.6 Encuestas para la valoración de los empleos

Después de tener los factores y subfactores aprobados con sus respectivos puntajes, se trasladó a los servidores una encuesta adaptada a cada nivel jerárquico, para que sea remitida en un plazo de 3 a 5 días y con esta encuesta diligenciada, poder establecer la valoración de cada cargo.

7.7 Validación de los Resultados de la Encuestas.

Se realizó la revisión de las encuestas realizadas al personal con la Dirección de Talento Humano, con el objetivo de garantizar la precisión y confiabilidad de los datos, se verificó que las respuestas sean consistentes y representativas, al igual para asegurar la aplicabilidad de los resultados.

7.8 Elaboración de la escala salarial

Para establecer la escala salarial en los Niveles Asistencial, Técnico, Profesional y Asesor, se empleó el método de mínimos cuadrados, el cual permite obtener una relación lineal entre las variables X y Y, representada por la ecuación $Y = a + bx$. Esta línea, conocida como línea de regresión, indica que, Y es la variable dependiente que se ajusta, mientras, que X es la variable independiente, cuyo valor no cambia. Por otro lado, a representa una constante que señala el punto de intersección de la línea de regresión con el eje y, correspondiente a los salarios básicos, y b es el coeficiente de regresión o la pendiente de la línea.

Las respectivas formulas utilizadas son las siguientes:

$$y = a + bx$$

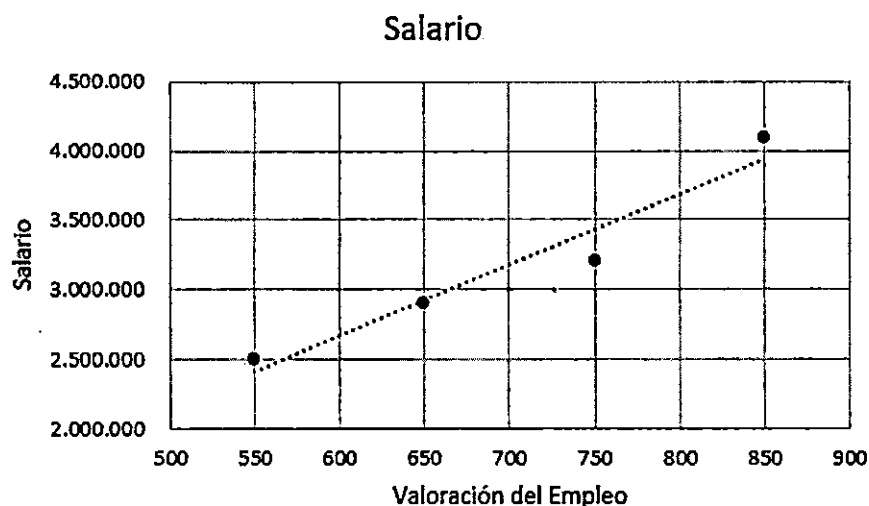
donde

$$b = \frac{\sum xy - n \bar{x} \bar{y}}{\sum x^2 - n \bar{x}^2}$$

$$a = \bar{y} - b \bar{x}$$

Para esta fórmula, Y equivale a los salarios del personal y X a la puntuación obtenida en la valoración de empleos, la gráfica a continuación representa resultados posibles, donde evidenciamos que hay algunos salarios por debajo de la línea de tendencia normal y otros por encima de esta.

Ilustración 3 Grafico de salarios vs puntos de la valoración.



Fuente: elaboración propia del Equipo Técnico IDEA

Posterior, al resultado de la escala salarial agrupamos los empleos para determinar a grado al que pertenece cada empleo, según la valoración obtenida y los límites mínimos y máximos, donde se ubica cada grado salarial.

Tabla 12 Valoración de empleos y agrupación por similitud

Valoración	Empleo	Grupo	Grado Salarial
Lim. Inferior: 501 Lim. Superior 600	Empleo 1	Grupo 1	Grado Salarial 1
	Empleo 2		
	Empleo 3		
Lim. Inferior: 601 Lim. Superior 699	Empleo 4	Grupo 2	Grado Salarial 2
	Empleo 5		
Lim. Inferior: 701 Lim. Superior 799	Empleo 6	Grupo 3	Grado Salarial 3
	Empleo 7		
	Empleo 8		

Fuente: elaboración propia del Equipo Técnico IDEA

Para el Nivel Directivo se utilizó un método cualitativo de sistemas de jerarquización, en el cual, para traducir los valores relativos de los trabajos a términos monetarios, se proyecta con base en la escala salarial definida para la administración central.

Lo anterior se complementa con la **teoría de la equidad**, que sostiene que los individuos comparan sus aportes y recompensas con los de otros en contextos similares, buscando justicia percibida. En el sector público colombiano, esta teoría es especialmente útil para:

- **Justificar modelos de jerarquización salarial** basados en funciones, responsabilidades y competencias.
- **Diseñar estructuras de compensación** que promuevan la equidad interna y la transparencia institucional.
- **Articular criterios técnicos con principios éticos**, alineados con el MIPG y la gestión del talento humano.

Para determinar la escala salarial del presente nivel, una vez determinada la valoración de empleos y agrupados los empleos, teniendo en cuenta los factores evaluados (Formación, Responsabilidad, Gestión, Ambiente de Trabajo y Esfuerzo), procede a dejarse los salarios actuales y determinar para los empleos que presentaron diferenciación con referencia a los empleos que anteriormente se encontraban con el mismo salario, un aumento específico teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- ✓ Las normas legales.
- ✓ Las condiciones generales del mercado y la economía.
- ✓ La capacidad de pago de la entidad.
- ✓ El interés particular debe ceder a los intereses generales.
- ✓ Las políticas de austeridad del gasto del Gobierno Departamental.

8 SOBRE LA EQUIDAD EXTERNA

La propuesta de la nueva Escala Salarial se fundamenta en criterios técnicos dentro de los cuales se debe atender a la equidad Interna y Externa.

La equidad salarial se presenta en dos dimensiones:

- **Equidad interna:** Se refiere a la justicia dentro de la estructura salarial de una entidad, asegurando que la remuneración corresponda al puesto de trabajo y al desempeño del empleado.
- **Equidad externa:** Se enfoca en la comparación con el mercado laboral, garantizando que los salarios sean competitivos y alineados con lo que otras entidades ofrecen por funciones similares.

La compensación basada en el puesto de trabajo se establece según el valor relativo de los distintos cargos dentro de la organización. Esto significa que la remuneración depende de factores como la complejidad, dificultad, nivel de exigencia, aptitudes requeridas e importancia dentro del proceso productivo o de gestión. Este enfoque forma parte del principio de equidad interna y externa, basado en la premisa de que la remuneración corresponde a la ejecución de las funciones específicas de cada puesto.

La equidad salarial es la práctica de garantizar a los empleados una compensación justa que reconozca su labor y contribución al logro de los objetivos, planes, metas y programas institucionales, sin distinción de género, raza, edad u otro tipo de sesgo.

En este sentido, es fundamental que los empleos con requisitos, responsabilidades y funciones equivalentes reciban una remuneración proporcional. Además, se debe considerar otros factores como los salarios ofrecidos en entidades de características similares por trabajos equivalentes, lo que permite a la organización evaluar la competitividad de su esquema retributivo en relación con el mercado laboral externo.

Garantizar la equidad salarial con entidades externas es fundamental para que una entidad resulte atractiva a los candidatos y, al mismo tiempo, para evitar que el talento clave busque alternativas con mejores condiciones de remuneración en otras organizaciones.

Por lo anterior, para complementar el presente análisis, se realizó un proceso de referenciación de los salarios de distintas instituciones, como son INFIVALLE e

INFIMANIZALES y se incluye en esta referenciación la Gobernación de Antioquia, al ser el Instituto para el Desarrollo de Antioquia –IDEA- una entidad adscrita a esta.

Con esta información y el análisis interno de la planta de empleos, que incluye la valoración de los distintos puestos, fue posible desarrollar una propuesta de escala salarial alineada con las condiciones de compensación propias de una entidad adscrita a la Gobernación de Antioquia.

Tabla 13 Salarios de mercado

Nivel Jerárquico	Topes Decreto Nacional 0620 de 2025	Grado	IDEA ANTIOQUIA Propuesta	INFIVALLE	INFIMANIZALES	GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA
Nivel Directivo	\$ 21.623.851	1	\$ 12.171.451	\$ 16.903.886	De: \$ 11.764.240	\$ 11.193.623
		2	\$ 13.171.451	\$ 21.378.619	Hasta: \$ 21.331.760	\$ 12.171.451
		3	\$ 17.227.336	-		\$ 17.227.336
		4	FC \$ 19.050.333	-		\$ 19.050.331
						FC \$ 24.243.946
Nivel Asesor	\$ 17.284.625	1	\$ 11.193.625	\$ 16.903.886	\$ 8.807.826	\$ 11.193.623
		2				\$ 17.227.336
Nivel Profesional	\$ 12.074.702	1	\$ 6.313.477	\$ 8.836.300	De: \$ 6.193.092	\$ 5.462.641
		2	\$ 7.383.606	\$ 9.985.011	Hasta: \$ 11.629.904	\$ 7.383.606
		3	\$ 8.453.735	\$ 12.074.701		\$ 8.255.749
		4	\$ 9.523.865			\$ 9.221.210
		5	\$ 10.593.994			\$ 10.593.994
Nivel Técnico	\$ 4.476.171	1	\$ 4.476.166	\$ 4.476.168	\$ 3.784.754	\$ 4.284.556
		2				\$ 4.476.166
Nivel Asistencial	\$ 4.431.758	1	\$ 3.022.312	\$ 2.983.757	De: \$ 1.805.992	\$ 2.682.652
		2	\$ 3.492.126	\$ 3.500.171	Hasta: \$ 2.595.257	\$ 3.022.312
		3	\$ 3.961.940	\$ 4.431.755		\$ 3.307.021
		4	\$ 4.431.754	\$ 3.500.171		\$ 3.599.287
		5		\$ 4.431.755		\$ 3.989.487
		6				\$ 4.280.920
		7				\$ 4.431.754

Fuente: Elaboración propia con la información publicada por las entidades en sus portales institucionales.

La propuesta de escala salarial cumple con los topes establecidos en el Decreto Nacional que se emite anualmente con los límites salariales para cada nivel jerárquico del orden territorial. En general, se elimina situaciones identificadas en la entidad que son inequitativas, como el caso de la no proporcionalidad entre grados salariales, permitiendo ser más objetivos en los niveles de educación, responsabilidades y gestión de cada empleo.

Es evidente que los salarios máximos del Nivel Profesional se encuentran por debajo de las entidades referenciadas, teniendo en cuenta que el Instituto Para el Desarrollo de Antioquia –IDEA-, se encuentra adscrita a la Gobernación de Antioquia, por lo que el presente estudio se toma esta como principal fuente de referenciación.

9 PROPUESTA DE ESCALA SALARIAL PARA EL PERSONAL POR NIVEL JERÁRQUICO.

Un sistema salarial es la estructura organizada mediante la cual una organización, ya sea pública o privada, establece la compensación para sus empleados como reconocimiento por su trabajo. Este sistema está influenciado por diversos factores, como los objetivos estratégicos, la cultura organizacional y el tipo de actividad económica que desarrolla la entidad.

La compensación adquiere un papel fundamental en el éxito de la organización, ya que incentiva y recompensa los comportamientos alineados con sus metas, estrategias y valores. Además, el salario es solo uno de los múltiples sistemas que conforman la estructura organizacional, su diseño debe integrarse de manera coherente con los demás elementos que conforman la organización, garantizando un equilibrio adecuado entre todos ellos.

Teniendo en cuenta la valoración de empleos realizada se determina mediante el método de mínimos cuadrados la escala salarial por nivel jerárquico la cual se plasma en la siguiente tabla.

Tabla 14 Escala Salarial

GRADO	NIVEL DIRECTIVO	NIVEL ASESOR	NIVEL PROFESIONAL	NIVEL TÉCNICO	NIVEL ASISTENCIAL
01	\$ 12.171.451	\$ 11.193.625	\$ 6.313.477	\$ 4.476.166	\$ 3.022.312
02	\$ 13.171.451	-	\$ 7.383.606	-	\$ 3.492.126
03	\$ 17.227.336	-	\$ 8.453.735	-	\$ 3.961.940
04	FC \$ 19.050.333	-	\$ 9.523.865	-	\$ 4.431.754
05	-	-	\$ 10.593.994	-	-
Tope Decreto 0620 de 2025	\$ 21.623.851	\$ 17.284.625	\$ 12.074.702	\$ 4.476.171	\$ 4.431.758

Fuente: elaboración propia del Equipo Técnico IDEA

En la presente propuesta de escala salarial se encuentra el aumento del 7% para el salario decretado por el Gobierno Nacional.

9.1 Nivel Directivo

Ilustración 4 Salarios propuestos para el Nivel Directivo

Grado	Límite Inferior	Límite Superior	Salario Propuesto	Amplitud Salarial	Amplitud en Puntos
FC			\$ 19.050.333		
Grado 03	705	733	\$ 17.227.336	\$ 4.055.885	29
Grado 02	676	704	\$ 13.171.451	\$ 1.000.000	29
Grado 01	647	675	\$ 12.171.451		

Fuente: Elaboración propia a partir de las mesas de trabajo realizadas en el IDEA

De conformidad con la estructura propuesta para el IDEA, en el Nivel directivo se requieren tres (3) grados salariales como puede observarse en la ilustración anterior, teniendo en cuenta los niveles de responsabilidad asociados al empleo.

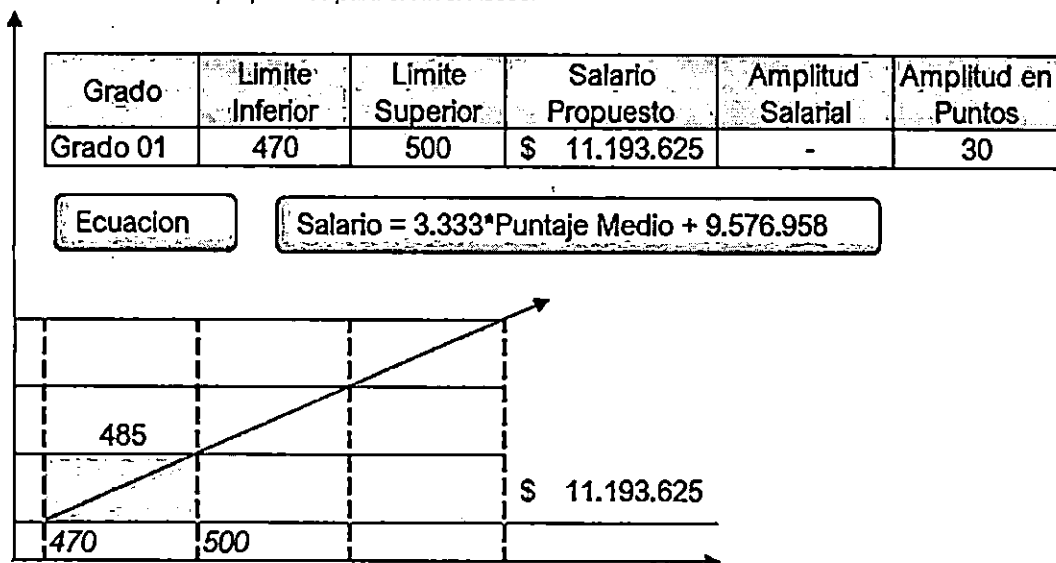
En atención a las políticas de austeridad del gasto adoptadas por la administración, y considerando que los empleos correspondientes al presente nivel jerárquico son de Libre Nombramiento y Remoción, esto es, empleos de confianza, según lo definido por el artículo 5, numeral 2, literal a), no resulta procedente aplicar el método de mínimos cuadrados para la valoración técnica de dichos cargos. Por tanto, los empleos incluidos en la propuesta bajo el grado 02 se excluyen de esta metodología, en virtud de su naturaleza discrecional y del marco de racionalización presupuestal vigente. En efecto, se aumenta para el grado 02 un valor específico (\$ 1.000.000) al salario del grado 01, quedando el personal de este grado con salario de \$13.171.451, los demás grados salariales continúan con el mismo salario que tenían en la anterior escala salarial.

En el grado 04 se ubica la Gerente, empleo que se encuentra fuera de curva salarial; en el grado 03 se ubican los empleos de Gerente, Secretaria General y el Jefe de la Oficina de Control Interno. En el grado 02 se recomienda ubicar con un salario nuevo al Director Operativo de Operaciones y al Director de Portafolio de Inversiones.

Para el grado 01 se ubican los otros cargos Directivos y los Jefes de Oficina.

9.2 Nivel Asesor

Ilustración 5 Salarios propuestos para el Nivel Asesor



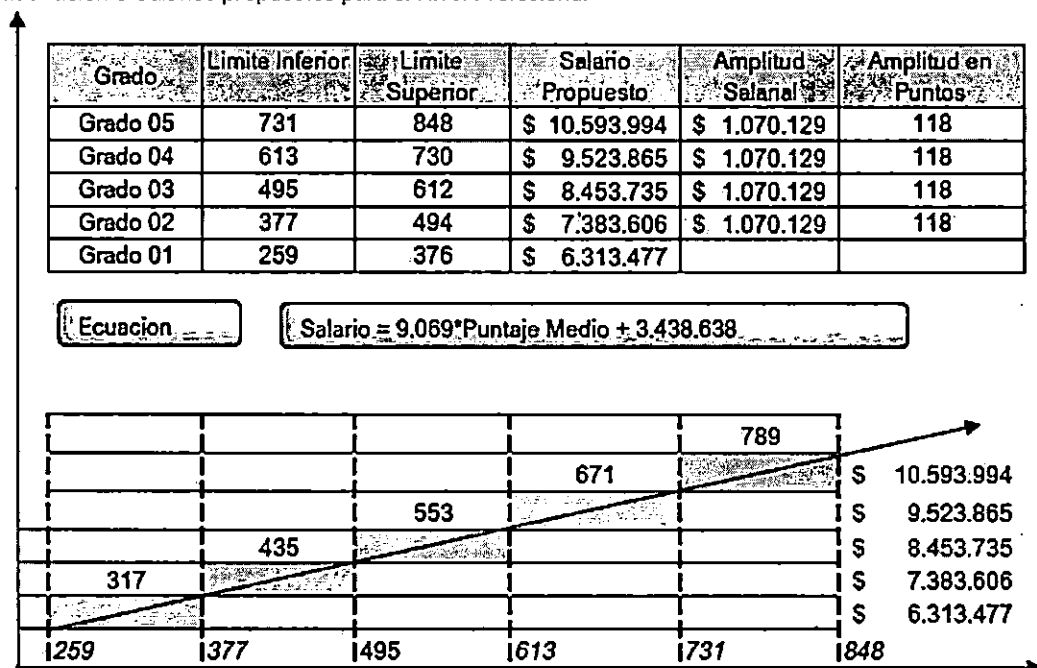
Fuente: Elaboración propia a partir de las mesas de trabajo realizadas en el IDEA

La actual propuesta de rediseño organizacional contempla un solo grado salarial para este nivel. Es importante resaltar que, al momento de generarse la necesidad de otro grado salarial en algún otro estudio, debe tenerse cuidado de no generar traslape con el nivel profesionales por debajo o con el nivel directivo por encima. La ecuación para este nivel sería:

La ecuación para el salario es la siguiente: $\text{Salario} = 3.333 * \text{Puntaje medio} + 9.576.958$, en un rango de puntaje entre 470 y 500 puntos.

9.3 Nivel Profesional

Ilustración 6 Salarios propuestos para el Nivel Profesional



Fuente: Elaboración propia a partir de las mesas de trabajo realizadas en el IDEA

La ecuación para este nivel sería= $9.069 \cdot \text{Puntaje medio} + \$3.438.638$

El empleo denominación Profesional Especializado que se encuentra actualmente en grado 04 pasa a ser grado 05. Para el Grado 04, se encuentran los empleos que en la actualidad están en este grado.

En el Grado 03, los empleos que actualmente están en grado 02; los grado 03 y 2 Profesionales de Dirección de Convenios y Cooperación.

En el Grado 02 quedan los profesionales universitarios de la Oficina de Comunicaciones.

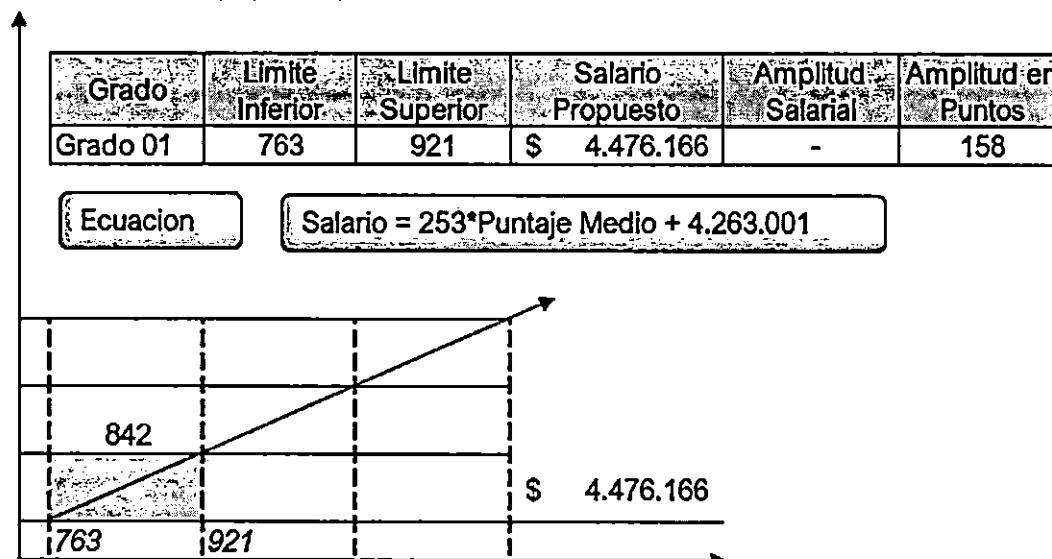
Se crea el Grado 01 por motivo de primer empleo, de acuerdo a la normatividad legal y reglamentaria.

En el presente estudio algunos empleados quedan clasificados en grados con salario por debajo del actual. Por tanto, se aplica el concepto de salario personal o salario personalizado para aquellos funcionarios que para la fecha de implementación del presente estudio tienen

derechos adquiridos en materia salarial y continúan percibiendo su salario, es decir, dicho salario pertenece a la persona, mientras ocupe el mismo cargo, en aras de garantizar los derechos laborales adquiridos. En el contexto de la función pública en Colombia, los derechos laborales adquiridos son aquellos beneficios y prerrogativas que un empleado público ha consolidado durante su relación laboral con el Estado y que no pueden desconocerse por cambios en la legislación o cambios en la estructura de la Administración. Estos derechos del trabajador están protegidos por el principio de intangibilidad, esto es, no pueden vulnerarse por normas posteriores o decisiones administrativas.

9.4 Nivel Técnico

Ilustración 7 Salarios propuestos para el Nivel Técnico



Fuente: Elaboración propia a partir de las mesas de trabajo realizadas en el IDEA

La ecuación que describe este nivel sería $= 253 * \text{Puntaje medio} + \$4.263.001$

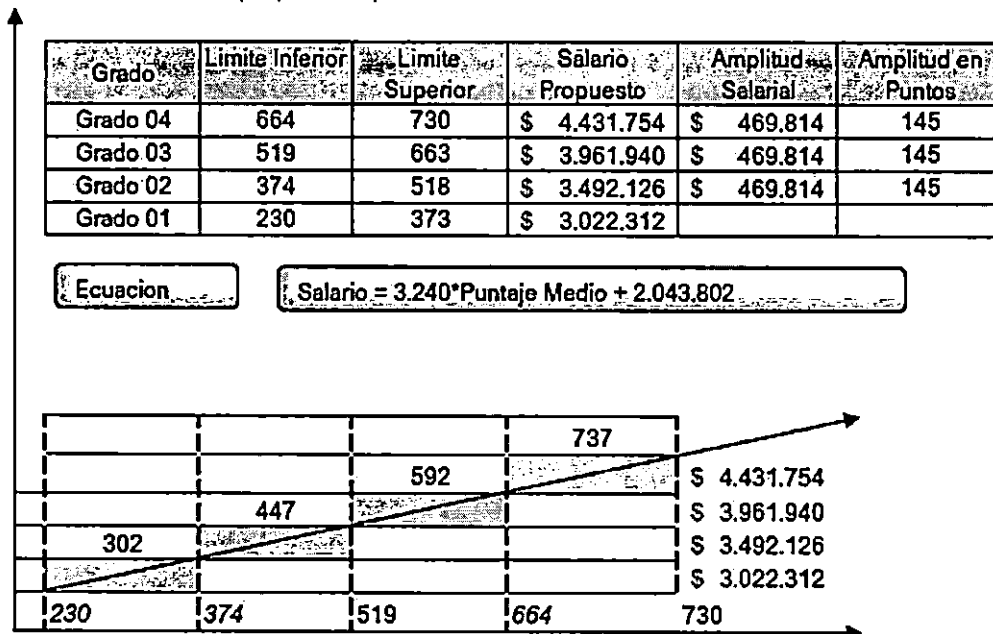
Con respecto al Nivel Técnico, se propone dejar el grado actual, teniendo en cuenta que este se encuentra con salarios en el tope del Decreto Nacional 620 de 2025² "Por el cual se fijan los límites máximos salariales de los Gobernadores, Alcaldes y empleados públicos de las entidades territoriales y se dictan disposiciones en materia prestacional". y crear un grado

² <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=260256>

por debajo generaría traslape de salarios con el nivel asistencial, afectando el principio de progresividad.

9.5 Nivel Asistencial

Ilustración 8 Salarios propuestos para el Nivel Asistencial



Fuente: Elaboración propia a partir de las mesas de trabajo realizadas en el IDEA

Para finalizar, se da conocer la propuesta de escala salarial para el Nivel Asistencial.

La ecuación para este Nivel será $\text{Salario} = 3.240 \cdot \text{Puntaje medio} + \$2.043.802$

En el grado 01 está determinado para los empleos con denominación Auxiliar de Servicios Generales.

El grado 02 está destinado para los empleos de Secretarios, Conductores, Celadores, Auxiliares de Servicios Generales (4) y Auxiliar Administrativo (1 – Actual grado 3). que tienen un menor nivel de responsabilidad y de acceso a información confidencial.

En el grado 03 se ubican los empleos: los empleos de Auxiliares Administrativos -Actuales grados 04, 05 y 06-, los cuales son reclasificados por nivel de responsabilidad, carga de trabajo y acceso a información confidencial.

En el grado 04, se ubican los empleos de Auxiliares Administrativos (Actual en grado 07), Secretaria Bilingüe y Secretario ejecutivo.

De esta forma, se tendrán cubiertos los diferentes empleos que conforman la Planta de Personal propuesta.

A continuación, se presentan las conclusiones y recomendaciones para la Propuesta de Escala Salarial del personal del Instituto para el Desarrollo de Antioquia -IDEA, con el propósito que pueda implementar un adecuado sistema salarial.

10 CONCLUSIONES

- Los factores que fueron seleccionados cumplen con los requisitos de ser observables, medibles, comunes, independientes, asegurando la posibilidad de diferenciar un empleo de otro.
- Nivel Directivo, en el grado 01 se ubican los Directores y Jefes de Oficina, en el Grado 02 se mantienen al Director Operativo de Operaciones y de Portafolio de Inversiones; sin embargo, en atención a las políticas de austeridad del gasto adoptadas por la administración, y considerando que los empleos correspondientes al presente nivel jerárquico son de Libre Nombramiento y Remoción, se excluyeron del método cuantitativo mínimos cuadrados, en virtud de su naturaleza discrecional y del marco de racionalización presupuestal vigente. Por tanto, se aumenta para el grado 02 un valor específico (\$ 1.000.000) al salario del grado 01, quedando el personal de este grado con salario de \$13.171.451, mientras, los demás grados salariales continúan con el mismo salario que tenían en la anterior escala salarial.
- Nivel Asesor, queda con un solo grado salarial.
- Nivel Profesional, reclasificación de siete (7) empleos, los cuales quedarían con salario personalizado, con la condición de que la persona ocupe el mismo empleo. Del mismo modo, se corrige amplitud salarial entre un grado y otro.
- Nivel Técnico conserva un solo grado para evitar el traslape con el nivel Asistencial y profesional, anotando que este salario se encuentra en el tope máximo del Decreto 0620 de 2025³ "Por el cual se fijan los límites máximos salariales de los Gobernadores, Alcaldes y empleados públicos de las entidades territoriales y se dictan disposiciones en materia prestacional".
- Nivel Asistencial, se corrige amplitud salarial entre un grado y otro, y disminuye de 6 grados (Actual del grado 02 al 07) a 4 grados (del grado 01 al 04). En el Grado 01 se ubican los empleos de Auxiliares en Servicios Generales, en el Grado 02, los empleos de Secretarios, Conductores, Celador, Auxiliar de Servicios Generales (4) y Auxiliar Administrativo (1 – Actual grado 03), en el grado 03, los empleos de Auxiliares Administrativos (Actuales grados 04, 05 y 06) y en el grado 04, los empleos de Auxiliares Administrativos (Actual en grado 07), Secretaria Bilingüe y Secretario Ejecutivo.

³ <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=260256>

- Para el Nivel Asistencial, se presentan 3 empleados con salario personalizado.
- En el caso que decida implementarse la presente propuesta de Escala Salarial, la Institución contará con una herramienta de gestión de salarios, que le permita compensar a sus empleados de una forma más justa y equitativa.
- La presente propuesta de estructura salarial cumple con todos los requisitos establecidos en la normatividad vigente.
- La escala salarial propuesta para el Instituto cumple con las condiciones de proporcionalidad, progresividad y equidad interna y externa. Por tanto, ayudará a mejorar las condiciones laborales de los empleados de la Entidad.
- La escala salarial propuesta para el IDEA se encuentra dentro de los límites del Gobierno Nacional vigencia 2025 y se muestra a continuación:

GRADO	NIVEL DIRECTIVO	NIVEL ASESOR	NIVEL PROFESIONAL	NIVEL TÉCNICO	NIVEL ASISTENCIAL
01	\$ 12.171.451	\$ 11.193.625	\$ 6.313.477	\$ 4.476.166	\$ 3.022.312
02	\$ 13.171.451	-	\$ 7.383.606	-	\$ 3.492.126
03	\$ 17.227.336	-	\$ 8.453.735	-	\$ 3.961.940
04	FC \$ 19.050.333	-	\$ 9.523.865	-	\$ 4.431.754
05	-	-	\$ 10.593.994	-	-
Tope Decreto 0620 de 2025	\$ 21.623.851	\$ 17.284.625	\$ 12.074.702	\$ 4.476.171	\$ 4.431.758

- En la tabla a continuación se presenta el comparativo de la Escala Salarial actual versus la propuesta, se puede observar en la propuesta el cumplimiento de los principios de proporcionalidad, progresividad y equidad interna.

Nivel Jerárquico	Topes Decreto Nacional 0620 de 2025	Grado	IDEA ANTIOQUIA Propuesta	Amplitud Escala Propuesta	IDEA ANTIOQUIA Actual	Amplitud Escala Actual
Nivel Directivo	\$ 21.623.851	01	\$ 12.171.451			
		02	\$ 13.171.451	\$ 1.000.000	\$ 12.171.451	



IDEA

Instituto para el
Desarrollo de Antioquia

Nivel Jerárquico	Topes Decreto Nacional 0620 de 2025	Grado	IDEA ANTIOQUIA Propuesta	Amplitud Escala Propuesta	IDEA ANTIOQUIA Actual	Amplitud Escala Actual
		03	\$ 17.227.336	\$ 4.055.885	\$ 17.227.336	\$ 5.055.886
		04	FC \$ 19.050.333		FC \$ 19.050.333	
Nivel Asesor	\$ 17.284.625	01	\$ 11.193.625	-	\$ 11.193.625	-
Nivel Profesional	\$ 12.074.702	01	\$ 6.313.477			
		02	\$ 7.383.606	\$ 1.070.129	\$ 7.383.606	
		03	\$ 8.453.735	\$ 1.070.129	\$ 8.255.749	\$ 872.143
		04	\$ 9.523.865	\$ 1.070.129	\$ 9.221.211	\$ 965.462
		05	\$ 10.593.994	\$ 1.070.129		
Nivel Técnico	\$ 4.476.171	01	\$ 4.476.166		\$ 4.476.166	
		02				
Nivel Asistencial	\$ 4.431.758	01	\$ 3.022.312			
		02	\$ 3.492.126	\$ 469.814	\$ 3.022.312	
		03	\$ 3.961.940	\$ 469.814	\$ 3.307.021	\$ 284.709
		04	\$ 4.431.754	\$ 469.814	\$ 3.599.287	\$ 292.266
		05			\$ 3.989.487	\$ 390.200
		06			\$ 4.280.921	\$ 291.433
		07			\$ 4.431.754	\$ 150.834

11 RECOMENDACIONES

- Es importante que se realice la asignación salarial, de conformidad con las sugerencias aportadas para cada nivel en el apartado Sistema Salarial y que conforman la valoración de los empleos para el IDEA.
- La actualización del sistema salarial debe realizarse de manera periódica, a fin de mantener la competitividad salarial, y asegurar la sostenibilidad de la Entidad, evitando la pérdida de personal clave para el correcto funcionamiento de la Organización.
- Es necesario proceder de conformidad con la Ley 4 de 1992, artículo 2º literal a. que prescribe: "Para la fijación del régimen salarial y prestacional de los servidores enumerados [...], el Gobierno Nacional tendrá en cuenta los siguientes objetivos y criterios: a. El respeto a los derechos adquiridos de los servidores del Estado tanto del régimen general, como de los regímenes especiales. En ningún caso podrán desmejorar sus salarios y prestaciones sociales."
- Por mandato constitucional, no se puede desmejorar a ningún funcionario de sus derechos adquiridos como salarios, por tal razón los cargos que estén provistos de manera definitiva o provisionalmente se les mantendrá su salario hasta que ese funcionario ejerza en ese cargo. En el contexto de la función pública en Colombia, los derechos laborales adquiridos son aquellos beneficios y prerrogativas que un empleado público ha consolidado durante su relación laboral con el Estado y que no pueden desconocerse por cambios en la legislación o cambios en la estructura de la Administración. Estos derechos del trabajador están protegidos por el principio de intangibilidad, esto es, no pueden vulnerarse por normas posteriores o decisiones administrativas.

El IDEA podrá realizar anualmente los incrementos fijados por el Gobierno Nacional sin sobrepasar los topes establecidos.

12 BIBLIOGRAFÍA

Alvares, A. (1982). La administración de Sueldos y Salarios.

González Ariza, A. L. (2011). «Técnicas y metodologías de asignación salarial», Ing. y Des., n.º 1, jul. 2011.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (9a ed.). McGraw-Hill.

Morales Arrieta, J. A., & Velandia Herrera, N. F. (1999). Salarios: Estrategia y sistema salarial o de compensaciones. *Santafé de Bogotá: Mc-Graw Hill*.