

# PROYECTO DE MODERNIZACIÓN Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL



Vicerrectoría  
Administrativa y Financiera

**Contacto:**

Universidad Tecnológica de Pereira  
Vicerrectoría Administrativa y Financiera  
Edificio 1, Bloque A, Piso 3, Oficina 1A - 312  
Teléfono: 3137174  
correo: [modernizacionadministrativa@utp.edu.co](mailto:modernizacionadministrativa@utp.edu.co)

Cra 27 N° 10 - 02 - Álamos  
Pereira - Risaralda - Colombia  
[www.utp.edu.co](http://www.utp.edu.co)

**Diagramación y diseño:**

Universidad Tecnológica de Pereira  
Recursos Informáticos y Educativos  
Diseño Gráfico, Gestión y Promoción de Marca e Identidad UTP  
[diseño@utp.edu.co](mailto:diseño@utp.edu.co)

# ÍNDICE

|  |    |
|--|----|
| BENEFICIOS INSTITUCIONALES DEL PROYECTO DE MODERNIZACIÓN Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL .....                 | 6  |
| FASES DEL PROYECTO DE MODERNIZACIÓN Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL .....                                      | 7  |
| ANÁLISIS DE EMPLEO .....   | 8  |
| FASE 1 ANÁLISIS DE EMPLEOS .....   | 10 |
| ETAPAS DE LA FASE 1 ANÁLISIS DE EMPLEOS .....  | 11 |
| Etapa 1. Sensibilización al personal de la dependencia .....   | 11 |
| Etapa 2. Medición de Cargas de Trabajo .....   | 12 |
| Etapa 3. Análisis de la Información Obtenida .....   | 14 |
| Etapa 4. Elaboración de la Propuesta del Plan de Cargos .....  | 15 |
| Etapa 5. Entrega de resultados a los interesados .....   | 16 |
| Etapa 6. Manuales de Funciones y Competencias Laborales .....  | 17 |
| Etapa 7. Evaluación de cargos por parte del Comité para la Modernización y Desarrollo Organizacional ..... | 18 |
| Etapa 8. Implementación del Plan de Cargos .....   | 21 |
| Etapa 9. Seguimiento .....   | 21 |
| Anexo 1. Formato de Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales .....                          | 23 |
| Marco Normativo .....  | 24 |

# ¿QUÉ VAS A ENCONTRAR EN ESTA CARTILLA?

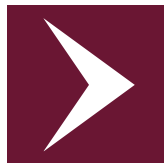
---



**FASES**



**TABLAS**

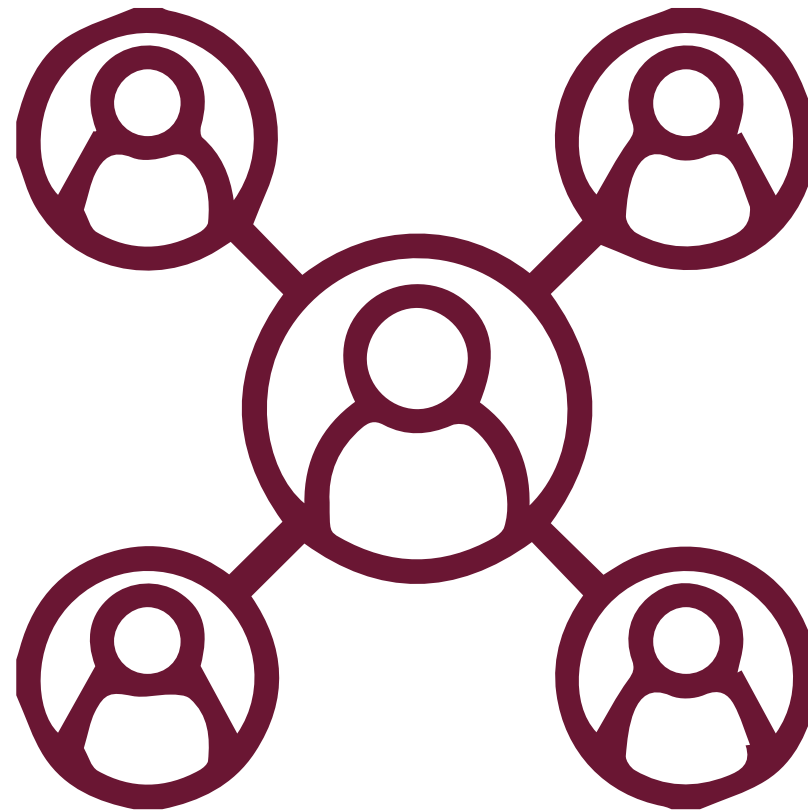


**ETAPAS**

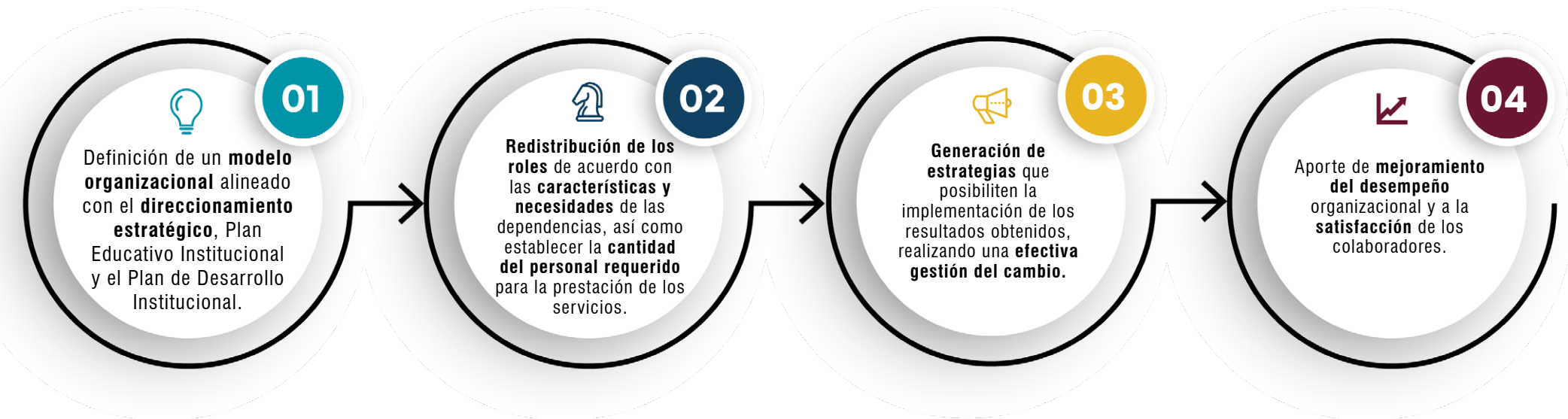


**ANEXOS**

Es una estrategia liderada por la **Vicerrectoría Administrativa y Financiera** desde el proceso de Gestión Organizacional, que tiene como propósito definir un diseño organizacional para la Institución adecuado, flexible y articulado que responda a las necesidades de la Universidad, aportando a su bienestar, crecimiento y eficiencia.



# BENEFICIOS INSTITUCIONALES DEL PROYECTO DE MODERNIZACIÓN Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL





## FASES

# FASES DEL PROYECTO DE MODERNIZACIÓN Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

---

**1** Análisis de Empleos.

**2** Fortalecimiento Organizacional.

**3** Gerencia del Cambio.

# ANÁLISIS DE EMPLEOS

---

**El Análisis de Empleos** tiene como finalidad **establecer la cantidad de cargos nuevos requeridos en las dependencias académicas y administrativas** que harán parte del **plan de cargos Institucional**, a través de la medición de **cargas de trabajo** (volumen de trabajo con la cuantificación de las actividades requeridas para dar cumplimiento a las funciones de la dependencia, el tiempo de realización y su frecuencia) de todo el personal vinculado para el funcionamiento, quienes tienen el conocimiento de los **cargos, compromiso, comunicación abierta y objetiva en el ejercicio.**

Es de precisar que, el ejercicio **no generará afectaciones** en las vinculaciones que tengan en la actualidad las dependencias y las cuales **no cumplan con los criterios establecidos** (cargas de trabajo al 100%) para ser parte del plan de cargos Institucional; sin embargo, en la dependencia se realizarán **movimientos del personal** con la finalidad de dar claridad en los **roles, funciones y responsabilidades** para el desarrollo de las actividades, acorde con las **necesidades Institucionales.**



# ANÁLISIS DE EMPLEOS



En este sentido, **el análisis de empleos** mejorar la dinámica de la dependencia, la efectividad en el cumplimiento de los objetivos e **impacta positivamente** la prestación del servicio ofertado a la comunidad Universitaria.

Finalmente, este ejercicio hace parte de las **etapas del Rediseño Organizacional** para enfrentar los retos a los cuales se enfrenta **la Universidad del siglo XXI**, y se viene adelantando en la Institución a través del proyecto de modernización y **Desarrollo Organizacional**, el cual se realiza posterior a la definición de las dependencias y sus funciones desde la **estructura organizacional**.



## FASES

### FASE 1. ANÁLISIS DE EMPLEOS

#### PROPÓSITO

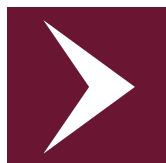
El propósito de **la fase de Análisis de Empleos** consiste en **determinar el plan de cargos** requerido en las dependencias **académicas y administrativas**, dando claridad en los **roles y funciones** para el desarrollo de las actividades, acorde con las **necesidades Institucionales**.



> La información que se presenta a continuación, corresponde a una descripción de las etapas a implementar durante la intervención de análisis de empleos en las dependencias de la Institución.

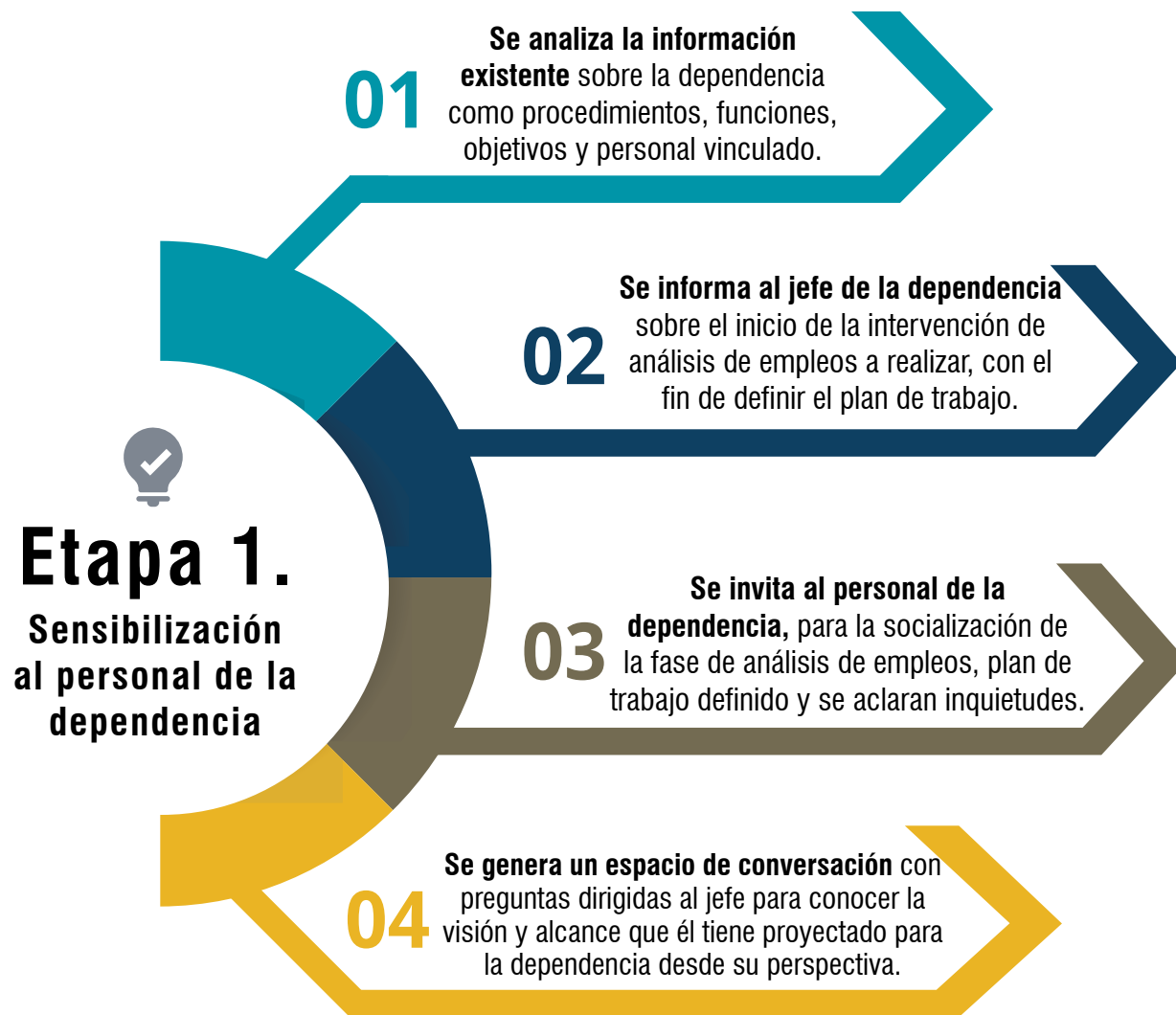


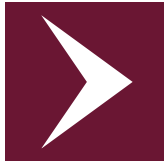
> “El éxito de la intervención depende en gran medida de la participación y apoyo de todos en este proceso.”



## ETAPAS

# ETAPAS DE LA FASE 1 ANÁLISIS DE EMPLEOS





## ETAPAS



# Etapa 2.

## Medición de Cargas de Trabajo



### DEFINICIÓN DE LA TÉCNICA DE MEDICIÓN:

De acuerdo con el tipo de labores y servicios prestados por la dependencia o proceso, se define(n) la(s) técnica(s) de medición a utilizar.



### OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN:

Se obtiene la información de las actividades a través de encuentros con programados con las personas que realizan la, identificando cuales tienen relación con su nivel, grado y propósito del empleo.



### MEDICIÓN DE ACTIVIDADES:

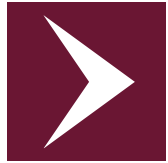
Durante el proceso de levantamiento de información se determina el tiempo y frecuencia de realización de las actividades de la dependencia, identificando sus características, tales como la relación con el nivel y grado, si se trata de un reproceso o una actividad que se debe trasladar a otra dependencia.



## TABLAS

**Tabla 1. Hoja de Cálculo para registrar actividades**

| Nº | Actividad | Persona que desarrolla la actividad | Tiempo                       |                       |                             | Volumen      |              | Tiempo Total |
|----|-----------|-------------------------------------|------------------------------|-----------------------|-----------------------------|--------------|--------------|--------------|
|    |           |                                     | Mejor de los Casos (Minutos) | Normalmente (Minutos) | Peor de los casos (Minutos) | Mínimo (Día) | Mínimo (Día) |              |
| 1  |           |                                     |                              |                       |                             |              |              |              |
| 2  |           |                                     |                              |                       |                             |              |              |              |
| 3  |           |                                     |                              |                       |                             |              |              |              |
| 4  |           |                                     |                              |                       |                             |              |              |              |
| 5  |           |                                     |                              |                       |                             |              |              |              |



## ETAPAS



# Etapa 3.

## Análisis de la Información Obtenida

### Organización de la información:

Se ordenan en forma secuencial las actividades medidas y se consolidan analizando la pertinencia de las mismas frente a los cargos y la dependencia, así mismo se identifican reprocesos y cuellos de botella.



Se obtiene el total de los minutos anuales requeridos por la dependencia para la realización de las labores a cargo, identificando la cantidad de personas necesarias para garantizar el cumplimiento de sus funciones, en coherencia con los lineamientos de Decreto 1083 de 2015.

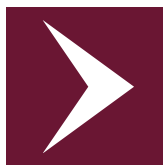
### Cuantificación de tiempos:

### Validación de las actividades con los líderes:

Se realiza la validación de toda la información que se obtuvo con cada líder, identificando los faltantes de información y posteriormente se realiza el diagrama para el diagnóstico de la dependencia donde se describe:

- Fortalezas y oportunidades de mejora. -Resultados cuantitativos y cualitativos.
- Propuesta de organización interna.





## ETAPAS



### **Etapa 4.** Elaboración de la Propuesta del Plan de Cargos

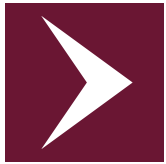
**Se elabora la propuesta del plan de cargos** para la dependencia de acuerdo con los **resultados obtenidos en la medición** de actividades y necesidades Institucionales, obteniendo la **cantidad de personas que se requieren** en la dependencia y se propone el nivel de acuerdo **con los resultados.**



## TABLAS

**Tabla 2. Cálculo de tiempo total requerido al año para realización de las actividades**

| Niveles     | Minutos anuales | Personas requeridas |
|-------------|-----------------|---------------------|
| Auxiliar    |                 |                     |
| Técnico     |                 |                     |
| Profesional |                 |                     |
| Ejecutivo   |                 |                     |
| Asesor      |                 |                     |
| Directivo   |                 |                     |
| Total       |                 |                     |




## ETAPAS



### Etapa 5.

Entrega de resultados a los interesados



Se presentan resultados:



Líderes de proceso



Jefe de dependencia

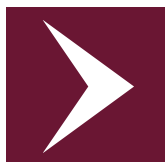


Comité para la Modernización y Desarrollo Organizacional



Se recibe retroalimentación y se llega a acuerdos





## ETAPAS



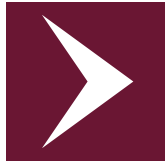
# Etapa 6.

## Manuales de Funciones y Competencias Laborales



## ANEXOS

**Anexo 1. Formato Manual de Funciones y Competencias Laborales**



## ETAPAS

Tiene como propósito apoyar en la implementación, aplicación y mejora de las metodologías a utilizar, así como, asesorar en la presentación de los resultados de los estudios técnicos desarrollados por parte del proyecto de Modernización y Desarrollo Organizacional.



### **Etapa 7.** **Evaluación de cargos por parte del Comité para la Modernización y Desarrollo Organizacional**

Este comité evalúa los cargos teniendo en cuenta los criterios de factores de habilidad y de responsabilidad.



El Comité para la Modernización fue creado mediante la Resolución de Rectoría 3368 del 2020.

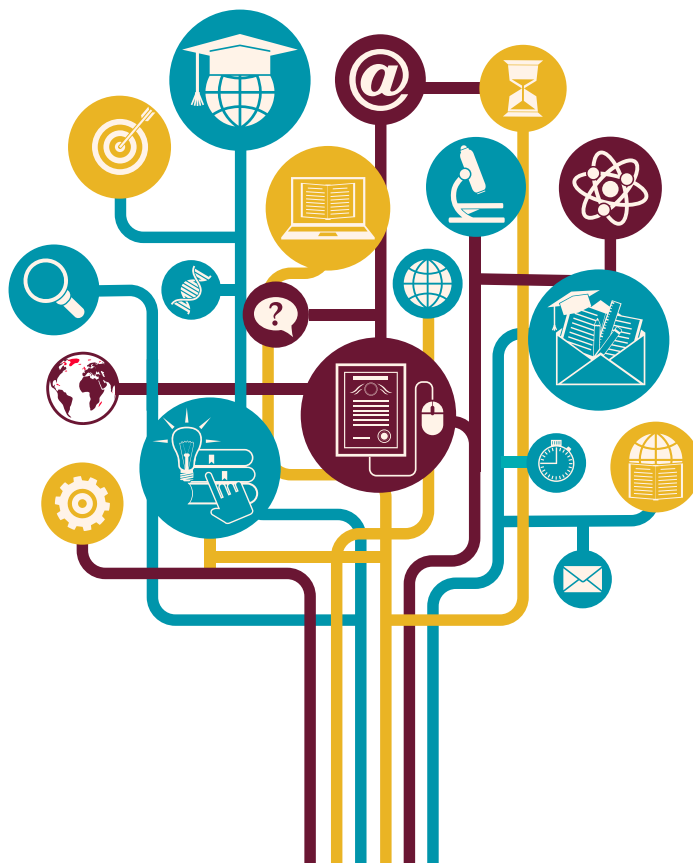
El resultado de esta evaluación determina el nivel y grado del cargo que se está evaluando.

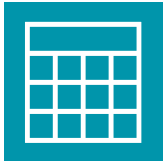


## TABLAS

**Tabla 3. Factores de Habilidad para la evaluación de cargos**

| Factores de habilidad |             |             |             |     |
|-----------------------|-------------|-------------|-------------|-----|
| Factor                | Evaluador 1 | Evaluador 2 | Evaluador 3 | ... |
| 1. Por educación      |             |             |             |     |
| 2. Por experiencia    |             |             |             |     |

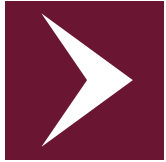




## TABLAS

**Tabla 4. Factores de Responsabilidad para la evaluación de cargos**

| <b>Nº</b> | <b>Factores de responsabilidad</b>          | <b>Evaluador 1</b> | <b>Evaluador 2</b> | <b>Evaluador 3</b> | <b>...</b> |
|-----------|---|--------------------|--------------------|--------------------|------------|
| 1         | Por manejo y tratamiento de la información. |                    |                    |                    |            |
| 2         | Por confidencialidad de la información.     |                    |                    |                    |            |
| 3         | Por relaciones internas y externas.         |                    |                    |                    |            |
| 4         | Por Autonomía.                              |                    |                    |                    |            |
| 5         | Por presentación de reportes e informes.    |                    |                    |                    |            |
| 6         | Por impacto de errores.                     |                    |                    |                    |            |
| 7         | Por recursos asignados.                     |                    |                    |                    |            |
| 8         | Por manejo de personal.                     |                    |                    |                    |            |
| 9         | Por Condiciones de trabajo.                 |                    |                    |                    |            |
| 10        | Por iniciativa.                             |                    |                    |                    |            |
| 11        | Por toma de decisiones.                     |                    |                    |                    |            |
| 12        | Por análisis y solución de problemas.       |                    |                    |                    |            |
| 13        | Por Planeación y seguimiento.               |                    |                    |                    |            |



## ETAPAS



### Implementación del Plan de Cargos

Los resultados obtenidos en la construcción de la matriz de cargos permitirán la consolidación del Plan de Cargos Institucional, el cual es presentado a la instancia correspondiente, quien dará los lineamientos para su implementación, de conformidad con la viabilidad presupuestal con la que se cuente.



### Seguimiento

Los resultados obtenidos en la construcción de la matriz de cargos permitirán la consolidación del Plan de Cargos Institucional, el cual es presentado a la instancia correspondiente, quien dará los lineamientos para su implementación, de conformidad con la viabilidad presupuestal con la que se cuente.

# Por medio del análisis de empleos en las dependencias

## Se identifica:

1. Sobrecargas laborales que se puedan estar presentando y que afecten **el bienestar del personal vinculado**.
2. Reprocesos, actividades que **no generan valor** y aquellas que corresponden a otros procesos o dependencias.
3. Necesidades de **nuevos cargos** que se requieran para el desarrollo de las actividades de la dependencia.

## Se mejora:

1. La asignación de actividades que se encuentren dentro del **alcance del cargo** de acuerdo con su nivel, grado y forma de vinculación.
2. La articulación en el equipo de trabajo, por medio de la **distribución equitativa** y objetiva de las actividades que se realizan.

## Se logra:

1. Mejorar la eficiencia en el **desempeño de las actividades de la dependencia**, facilitando el cumplimiento de los objetivos Institucionales.
2. Fortalecimiento de las **relaciones laborales y clima** al interior de la dependencia.



# ANEXOS

## Anexo 1. Formato de Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales

| I.IDENTIFICACIÓN                    |                        |             |
|-------------------------------------|------------------------|-------------|
| 1. Nivel:                           |                        |             |
| 2. Denominación:                    |                        |             |
| 3. Grado:                           |                        |             |
| 4. Dependencia:                     |                        |             |
| 5. Jefe inmediato:                  |                        |             |
| 6. Dedicación:                      |                        |             |
| 7. Clase de Cargo:                  |                        |             |
| 8. Número de cargos:                |                        |             |
| II.ÁREA FUNCIONAL                   |                        |             |
|                                     |                        |             |
| III.OBJETIVO                        |                        |             |
|                                     |                        |             |
| IV. FUNCIONES                       |                        |             |
|                                     |                        |             |
| V. PERFIL DEL CARGO                 |                        |             |
| REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA |                        |             |
| Educación básica                    | Educación postgraduada | Experiencia |
|                                     |                        |             |
| CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES  |                        |             |
|                                     |                        |             |
| COMPETENCIAS                        |                        |             |
| Comunes                             | Específicas            |             |
|                                     |                        |             |

# MARCO NORMATIVO

## Normatividad Externa.

- Constitución Política de Colombia de 1991, Artículo 69 “Autonomía Universitaria”.
- Ley 909 de 2004, Expide normas que regulan el empleo público “Aplica de forma supletoria –Vigente” y en su Artículo 46 indica que “Toda reforma de plan de cargos debe fundarse en necesidades del servicio o razones de modernización administrativa y basarse en estudios técnicos”.
- Decreto No. 1785 de 2014, el cual establece las funciones y los requisitos generales para los empleos públicos.
- Decreto No. 1083 de 2015, por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función.
- Guía para el Rediseño Institucional de Entidades Públicas. Departamento Administrativo de la Función Pública. Julio 2014.
- Guía para establecer o modificar el manual de funciones y de competencias laborales. Departamento Administrativo de la Función Pública. Abril de 2018.



## Normatividad Interna.

- Acuerdo No. 14 de 1999, Estatuto General de la Universidad, el cual establece la organización interna de la Universidad del Artículo No 35.
- Resolución No. 2735 de 1996, “Establece el Manual Específico de Funciones y Requisitos de los diferentes empleos de planta de personal de la UTP”.
- Acuerdo No. 6 del 11 de junio de 1997, Por medio del cual se modifica la planta de personal administrativo de la Universidad Tecnológica de Pereira.
- Acuerdo No. 12 de 2003, por medio del cual se adoptan los manuales de procesos, procedimientos y funciones por procesos – SGC.
- Acuerdo No. 14 del 5 de junio de 2014, por medio del cual se aprueba la reforma integral a la estructura organizacional de la UTP.
- Resolución de Rectoría No. 3593 del 21 de septiembre de 2016, por medio de la cual se establecen los lineamientos para la elaboración, modificación o actualización del manual específico de funciones y competencias laborales en la Universidad.
- Resolución de Rectoría No. 4347 del 17 de julio de 2017, por medio de la cual se modifica la Resolución de Rectoría No. 3593 del 21 de septiembre de 2016, que establece los lineamientos para la elaboración, modificación o actualización del manual específico de funciones y competencias laborales en la Universidad.
- Resolución de Rectoría No. 3368 del 05 de marzo de 2020, por medio del cual se conforma el comité para la modernización y desarrollo organizacional en la Universidad Tecnológica de Pereira y se dictan otras disposiciones.



Universidad  
Tecnológica  
de Pereira

Vigilada Mineducación

Reacreditada como Institución de Alta Calidad por el MEN 2013-2021  
Certificada en Gestión de Calidad ISO 9001:2008 – Gestión Pública NTC GP 1000:2009  
Conmutador:(57) (6) 313 73 00, Dirección: Cra 27 N° 10 - 02  
Los Álamos - Pereira - Risaralda - Colombia  
CÓDIGO POSTAL: 660003 / A.A. 97

Síguenos en:



[www.utp.edu.co](http://www.utp.edu.co)