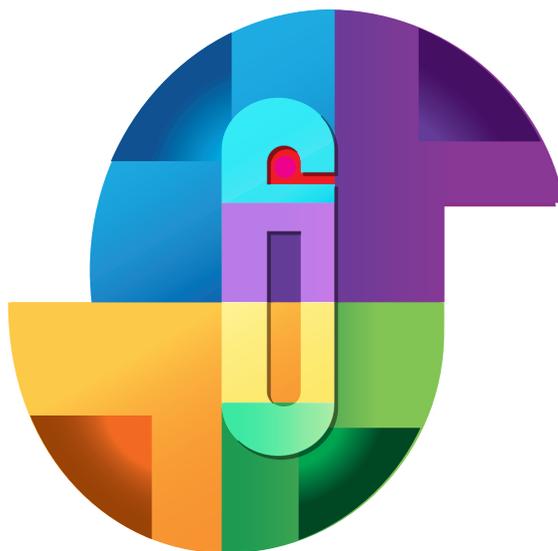


# DÉCIMO SÉPTIMO LINEAMIENTO

## INCORPORACIÓN DE TIEMPOS EN LOS PROCEDIMIENTOS DE LAS ENTIDADES Y ORGANISMOS DISTRITALES



### Sistema Integrado de Gestión Distrital

*Octubre de 2015*



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.

**BOGOTÁ**  
HUMANANA

## SECRETARÍA GENERAL DE LA ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ

### **GUSTAVO PETRO URREGO**

*Alcalde Mayor de Bogotá D. C.*

### **MARTHA LUCÍA ZAMORA ÁVILA**

*Secretaria General*

### **CARLOS MANUEL GALVÁN VEGA**

*Director Distrital de Desarrollo Institucional*

### **MARTHA LILIANA SOTO IGUARÁN**

*Subdirectora Técnica*

### **NORHA CARRASCO RINCÓN**

*Coordinador del lineamiento.*

*Equipo de trabajo de la Dirección Distrital de Desarrollo Institucional:*

*Marysol Vargas Fernández*

*Magda Patricia Gómez Torres*

*Andrés Felipe Castro Figueroa*

*Félix Antonio Castillo Mosquera*

*Johan Airaldi Emilio Briceño Castro*

*Jomir Esneider Sotelo Rojas*

*Alexandra Qutián Álvarez*

### **Diseño y diagramación**

*Diego Andrés Forero Hernández / Dirección Distrital de Desarrollo Institucional*

### **Bogotá D. C.**

*Octubre de 2015*

# Contenido

INTRODUCCIÓN .....	4
1. GENERALIDADES .....	5
2. RESUMEN DE LAS METODOLOGÍAS PARA LA DEFINICIÓN DE TIEMPOS .....	7
3. RECOMENDACIONES PARA INCLUIR LOS TIEMPOS EN LOS PROCEDIMIENTOS DE LA ENTIDAD ..	12
ANEXOS.....	16
BIBLIOGRAFÍA.....	20

## INTRODUCCIÓN

Como parte de los requisitos del Sistema Integrado de Gestión establecidos en la NTD-SIG 001:2011, el ítem 7 del literal d del numeral 5.1 “Procedimientos documentados y registros en el Sistema Integrado de Gestión” establece que cuando sean aplicables, los procedimientos deben incorporar “el tiempo empleado en la realización de las actividades constitutivas”.

Lo anterior ha generado diversas inquietudes por parte de las entidades y organismos distritales, por lo que desde la Dirección Distrital de Desarrollo Institucional se consideró pertinente realizar una revisión bibliográfica y un análisis del posible abordaje del tema en el contexto distrital, con el objetivo de establecer orientaciones para facilitar el desarrollo de este requisito como parte del mejoramiento continuo de la gestión institucional.

En este sentido, con el presente lineamiento se busca:

- Entregar un resumen de las diferentes metodologías existentes para la definición de tiempos para las actividades y tareas de los procedimientos desarrollados por las organizaciones, asociándolos a las características de los procedimientos en los que se puede aplicar cada una de ellas.
- Dar recomendaciones para avanzar en el cumplimiento de este requisito en las entidades y organismos distritales.

Es de aclarar que la construcción del presente lineamiento, se efectuó desde el equipo SIG de la Dirección Distrital de Desarrollo Institucional de la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D. C., y fue presentado y revisado por la Comisión Intersectorial del Sistema Integrado de Gestión Distrital, instancia en la que tienen participación las entidades líderes de los Subsistemas que conforman el SIG, de conformidad con lo establecido en el Decreto Distrital 651 de 2011.

## 1. GENERALIDADES

Uno de los objetivos más importantes de la implementación de sistemas de gestión debe ser el mejoramiento de la gestión de la entidad y de la entrega de bienes y servicios a la ciudadanía; para tal fin, independientemente del mecanismo utilizado, es necesario contar con información que permita establecer el tipo de trabajo que se realiza y los resultados de dicho trabajo, para lo cual se sugiere dar respuesta a los siguientes interrogantes<sup>1</sup>:

INTERROGANTE	DEFINICIÓN
¿Qué se hace?	En qué consiste la actividad
¿Para qué se hace?	El propósito de la actividad
¿Quién lo hace?	El cargo del funcionario que ejecuta o desarrolla la actividad
¿Cómo se hace?	Los métodos y prácticas de trabajo usados para realizar la labor
¿Con qué se hace?	Los equipos y herramientas, incluido el soporte informático usado para la ejecución de la actividad
¿Cuánto tarda?	El tiempo que se demora la ejecución de las actividades y tareas

Fuente: Guía Distrital de Procesos y Procedimientos

Tener en cuenta los anteriores aspectos facilita la toma de decisiones respecto al desarrollo de los procesos y procedimientos de la entidad u organismo distrital, pues tiene en cuenta tanto la calidad, en términos de las características del bien o servicio que se está prestando, como los responsables y los recursos utilizados para dicho desarrollo.

En este sentido, el establecimiento del uso de un recurso como el tiempo en los procedimientos facilita la documentación de dos aspectos claves tanto para los sistemas de gestión y como para la prestación del servicio: la oportunidad en la entrega de bienes y servicios y el mejoramiento en dicha oportunidad.

Esta tendencia es claramente retomada por la llamada Ley Antitrámites (Decreto-Ley 019 de 2012), cuyo Artículo 1 establece que *“los trámites, los procedimientos y las regulaciones administrativas tienen por finalidad proteger y garantizar la efectividad de los derechos de las personas naturales y jurídicas ante las autoridades y facilitar las relaciones de los particulares con estas como usuarias o destinatarias de sus servicios de conformidad con los principios y reglas previstos en la Constitución Política y en la ley...”* *“...En tal virtud, el presente decreto tiene por objeto suprimir o reformar los trámites, procedimientos y regulaciones innecesarios existentes en la Administración Pública, con el fin de facilitar la actividad de las personas naturales y jurídicas ante las autoridades, contribuir a la eficiencia y eficacia de éstas y desarrollar los principios constitucionales que la rigen”* (resaltado fuera de texto).

De hecho, cuando se habla de racionalización de trámites, uno de los criterios asociados a los factores internos que permiten identificar los trámites a intervenir es el tiempo entre la solicitud y la entrega del bien o servicio<sup>2</sup>.

1. Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D. C.; “Guía Distrital de Procesos y Procedimientos”; 2008

2. Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP); “Guía para la Racionalización de Trámites”; Disponible en <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/1591.pdf/551abe6c-3453-4b57-8fa3-3f7b6b0975af>

Lo anterior implica analizar e identificar aquellas actividades o tareas del procedimiento que pueden ser simplificadas (por ejemplo, disminución de requisitos que se traduce en disminución de tiempos), optimizadas (por ejemplo, disminución de tiempo por utilización de nuevas herramientas) o eliminadas (pues no aportan valor al desarrollo del procedimiento)<sup>3</sup>.

Es de aclarar que concentrar la atención en el tiempo de respuesta no significa dejar de lado otras características del bien y/o servicio, sino que implica un análisis de las posibilidades existentes para poder reducir dichos tiempos sin sacrificar la calidad tanto de los productos como de la atención a la ciudadanía, y así atender oportunamente sus necesidades y expectativas.

En este sentido, la “Guía nacional para la simplificación, el mejoramiento y la racionalización de procesos, procedimientos y trámites” refiere que la mejora debe ser “completa, es decir, considerar íntegramente las actividades relacionadas con la acción que se desarrollará...”, “consistente y considerar el impacto en los proveedores, ejecutores y usuarios del procedimiento, subproceso, proceso y/o sistema al cual correspondan las acciones propuestas...” y “...adecuada, es decir, conllevar verdaderamente una situación superior a la inicialmente establecida, por lo cual cobra mayor importancia el conocer la situación «actual»...”<sup>4</sup>

Por lo anteriormente expuesto, se considera pertinente que las entidades y organismos distritales incluyan en sus planes de acción tanto la incorporación como la revisión y el mejoramiento de tiempos de respuesta de sus procedimientos, y dicho trabajo se articule con las áreas de atención a la ciudadanía desde donde se realiza el análisis de los tiempos de trámite que se incluyen en el Sistema Único de Información de Trámites –SUIT–. Como se mencionó en la introducción, en los siguientes apartes del presente documento se relacionan las principales metodologías para la definición de tiempos en los procedimientos, y se dan orientaciones para facilitar el abordaje del tema en las entidades y organismos distritales.

---

3. Ibid.

4. Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D. C., Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP); “Guía nacional para la simplificación, el mejoramiento y la racionalización de procesos, procedimientos y trámites”; 2010.

## 2. RESUMEN DE LAS METODOLOGÍAS PARA LA DEFINICIÓN DE TIEMPOS

La definición de tiempos en los procedimientos es un aspecto que encuentra sus orígenes en la teoría administrativa de Taylor, la cual se reconoce por establecer las bases para la consolidación de las líneas de producción masivas en las empresas industriales. En este sentido, esta teoría incorpora tres aspectos operativos de gran importancia tendientes a la reducción de productos no conformes, el incremento de la productividad y la optimización de los recursos escasos, que serán orientadores de múltiples teorías modernas<sup>5</sup>:

- La estandarización de procedimientos, actividades y tareas.
- La promoción de la especialización de los trabajadores.
- El mejoramiento continuo de las operaciones y procesos de la organización.

El control de los tiempos de desarrollo de las diferentes actividades y tareas es uno de los elementos de la estandarización cuyo objetivo principal es servir como mecanismo de control para dar respuesta oportuna a las metas y objetivos productivos establecidos por la industria. Esto se traduce para el sector público en la oportunidad en la entrega y prestación de los bienes y/o servicios de las entidades, es decir, la capacidad esperada de respuesta de la institución frente a las necesidades de la ciudadanía. Asimismo, permite evidenciar sin lugar a dudas el mejoramiento del indicador de oportunidad en las mismas.

Desde este punto de vista, el tiempo es un recurso valioso que merece un análisis en el marco de la prestación de bienes y servicios de calidad, coherente con la misionalidad y contexto de la respectiva organización. Para las entidades distritales este tema es conocido desde el año 2004, con la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, y ha sido explícitamente referenciado en la NTD-SIG 001:2011.

Durante este tiempo se han consolidado tres grandes metodologías de definición de tiempos, las cuales tienen variaciones en términos de formatos y mecanismos de levantamiento de información, las cuales se resumen a continuación<sup>6</sup>.

### a) Definición de tiempos a través de la medición en campo.

Esta metodología consiste en realizar mediciones en campo de las actividades desarrolladas como parte de un procedimiento. Se caracteriza por la utilización de un cronómetro o algún elemento similar para la realización del ejercicio, y se basa en determinar los tiempos de realización de cada actividad bajo diferentes circunstancias (por ejemplo cambios de temperatura, utilización de una u otra maquinaria o software, , entre otros), permitiendo la definición de un promedio aceptable para el desarrollo de la misma, así como los límites máximos de aceptación.

Este tipo de metodología se puede utilizar para aquellos procedimientos que se repiten continuamente durante el día (se repiten con un patrón cíclico), es decir, una vez finalizado el procedimiento, el mismo inicia nuevamente, o aquellos procedimientos que, si bien no son cíclicos, se repiten exactamente de la misma forma

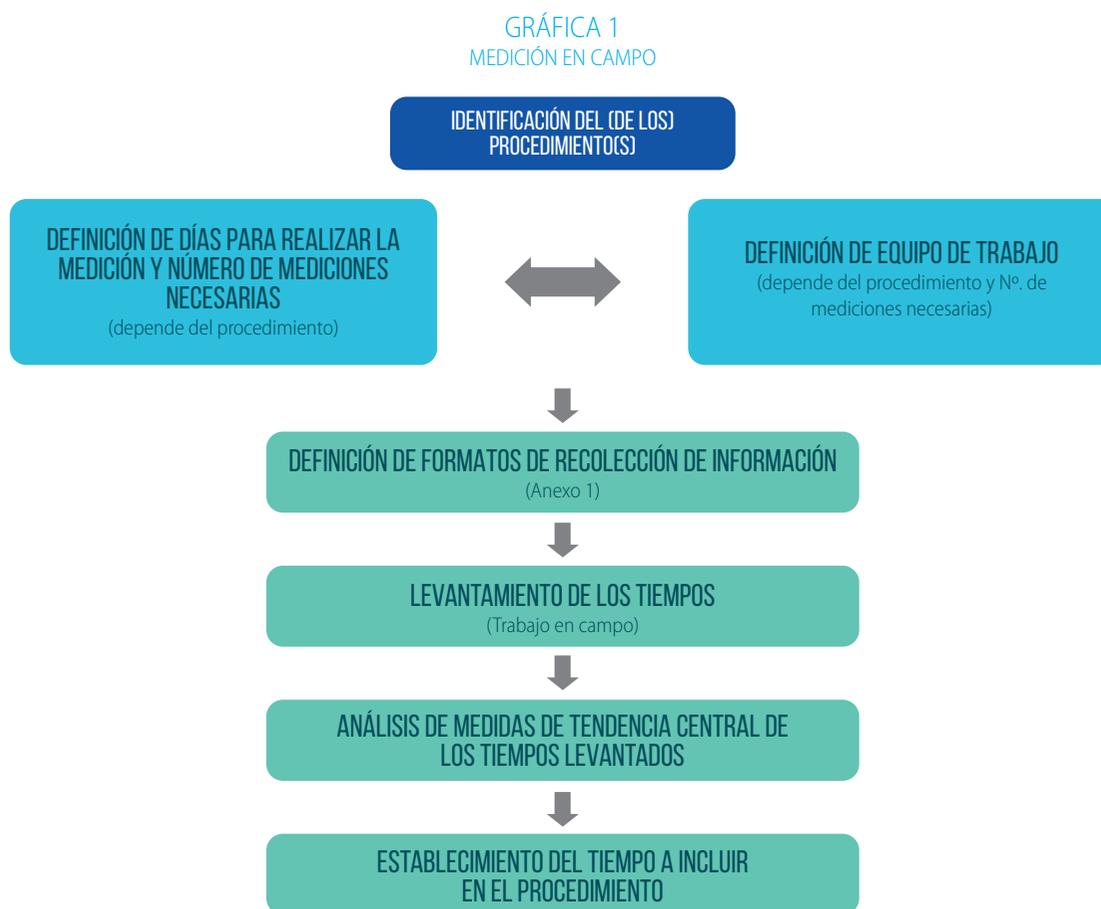
5. Calderón, G.; Magallón, MT.; Núñez, H.R.; "A cien años de la administración científica: análisis de las aportaciones de Taylor" en Revista Gestión y Estrategia Núm. 38. Julio Diciembre de 2010; p. 31-48.

6. Departamento Administrativo de la Función Pública "Guía de Modernización de Entidades Públicas"; Diciembre de 2012.

cada vez que se genera la actividad inicial. Ejemplo de lo anterior es la realización de impresiones, la radicación y reparto de correspondencia, la asignación de vehículos, el desarrollo de rutas de recolección de basuras o rutas escolares.

Siendo esta metodología la más conocida, tiene múltiples variaciones, que incluyen la utilización de formatos para recopilación del tiempo, la utilización de medios o mecanismos electrónicos para la medición, establecimiento de una hoja de ruta del procedimiento, entre otros.

A continuación se resumen las etapas para el desarrollo de esta metodología:



Para la recolección de la información se recomienda utilizar el formato que se presenta en el Anexo 1.

Para la aplicación de esta metodología es necesario tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Al realizar mediciones en campo, las personas que realizan la actividad, al sentirse observadas, pueden cambiar la forma de realizar su labor (más ágilmente, o mucho más despacio, con acciones adicionales, etc.).
- Las mediciones se deben realizar en la misma unidad de medida, o transformarlas a la misma unidad, con el objetivo de hacerlas comparables y poder realizar los cálculos pertinentes.

- Dependiendo de las veces que se desarrolla el procedimiento, se debe establecer el número de mediciones a realizar para garantizar una buena definición del tiempo a incluir en el procedimiento. Para tal fin, puede utilizarse la metodología de muestreo que establece el MECI, tomando como población el número de repeticiones del procedimiento o actividad a medir.

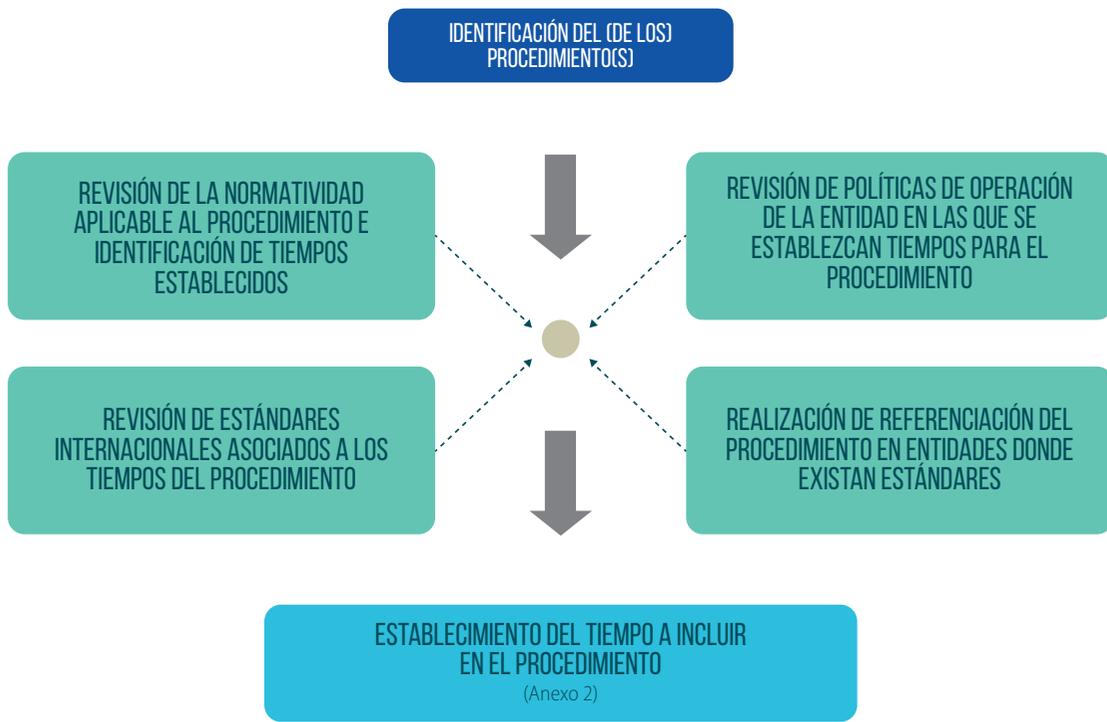
#### b) Método de los Estándares Estadísticos

El método de los estándares estadísticos se basa en la determinación de estándares como punto base para la definición de los tiempos de las actividades. Estos estándares normalmente se identifican por las tendencias internacionales y nacionales existentes, las cuales generalmente se establecen a través de diferentes estudios estadísticos, mediciones y análisis experienciales y cualitativos, entre otros. Asimismo, dichos estándares se pueden encontrar en normatividad, en mediciones realizadas y documentadas en periodos anteriores, y en referenciones realizadas con entidades similares.

Esta metodología es recomendada para procedimientos o actividades que han sido ampliamente analizados y estudiados en diversos contextos, y por tal motivo tienen referentes o estándares de tiempo ampliamente aceptados en el sector o a nivel nacional o internacional. Ejemplo de este tipo de procedimientos son los tiempos de espera para el sector salud, las respuestas a derechos de petición y los tiempos de algunos trámites (licencias, conexiones de servicios públicos, etc.)

A continuación se resumen los pasos para el desarrollo de esta metodología:

GRÁFICA 2  
MÉTODO DE ESTÁNDARES ESTADÍSTICOS



Para la recolección de la información relacionada con este método se sugiere el formato que se presenta en el Anexo 2.

Se debe tener en cuenta que el estándar puede ser definido para una actividad o para un procedimiento completo. En este último caso se toma como referente el estándar (tiempo total del procedimiento) y se distribuye el tiempo entre las actividades establecidas para el desarrollo del correspondiente procedimiento, utilizando alguna de las otras dos metodologías mencionadas.

### c) Método de los Estándares Subjetivos

El método de los estándares subjetivos consiste en el levantamiento de los tiempos asociados a las de desarrollo de actividades a través de entrevistas directas con las personas que desarrollan dichas actividades. Efectivamente este mecanismo tiene un carácter subjetivo, puesto que responde a la realidad percibida por los involucrados en el proceso, sin tener otro tipo de mecanismo para verificar la información suministrada por el equipo de trabajo, pero al mismo tiempo, es muy útil para aquellos procedimientos no cíclicos, que no están asociados a análisis específicos que permitan establecer un estándar, y cuya variación en el tiempo de desarrollo es sustancialmente amplia debido a las características o requisitos del mismo. Ejemplo de este tipo de procedimientos es la elaboración de políticas o metodologías y el desarrollo de investigaciones.

Esta metodología es una de las más utilizadas para la elaboración de estudios de cargas de trabajo en la actualidad, toda vez que la mayoría de las entidades no cuentan con tiempos previamente establecidos en los procedimientos y su aplicación se facilita frente a las metodologías anteriormente mencionadas.

A continuación se resumen los pasos para el desarrollo de esta metodología:



Para recopilar esta información, es importante que las entidades y organismos distritales sigan los lineamientos del Departamento Administrativo de la Función Pública y del Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital. En este sentido, en la guía “Rediseño Institucional de Entidades Públicas” del DAFP se anexa la “Matriz de perfiles y cargas de trabajo” debidamente formulada, con los datos de un ejemplo y con su respectivo instructivo de diligenciamiento (Anexo 4) <sup>7</sup>.

Si bien el formato presentado en dicho anexo tiene como objetivo el establecimiento de cargas de trabajo, se recomienda diligenciarlo en su totalidad, pues como resultado del mismo se puede evidenciar el número de personas requeridas para adelantar el respectivo procedimiento. En el Anexo 3 se presenta el mencionado formato adaptado para llevar hasta el nivel de actividades de los procedimientos la medición.

7. Departamento Administrativo de la Función Pública; Guía “Rediseño Institucional de Entidades Públicas”; Julio de 2014: Pág. 39. Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/2303.pdf/634983a7-9e58-4892-9ea3-86950dec81b4>

### 3. RECOMENDACIONES PARA INCLUIR LOS TIEMPOS EN LOS PROCEDIMIENTOS DE LA ENTIDAD

Teniendo en cuenta que la definición e inclusión de tiempos en los procedimientos puede llegar a ser un trabajo dispendioso, dada la evolución en la documentación de sistemas de gestión en las entidades distritales, y la multiplicidad de procedimientos existentes en cada una de ellas, para realizar el abordaje del tema se recomienda utilizar una combinación de las tres metodologías, partiendo de las siguientes reflexiones:

- a) Se sugiere iniciar el ejercicio con los procesos de apoyo, estratégicos, y de evaluación y control, puesto que se puede contar con cierta flexibilidad en el desarrollo del ejercicio al ser en su mayoría procesos que tienen lugar al interior de la entidad u organismo distrital. Posteriormente, se trabajaría la incorporación de tiempos en los procesos misionales.
- b) Aplicando la metodología de los estándares estadísticos, identificar en la normatividad aplicable a los procedimientos de la entidad u organismo distrital, los tiempos para desarrollar algún tipo de actividad. Esta actividad se puede realizar tomando como insumo la Matriz de Cumplimiento Legal (Normograma), la cual tiene un alto grado de consolidación en las entidades y organismos distritales a raíz del cumplimiento del Modelo Estándar de Control Interno – MECI – 2005, y en la actualidad por su relación con los riesgos de incumplimiento legal<sup>8</sup>.

Es importante tener en cuenta que en la normatividad vigente se pueden encontrar tiempos que hagan referencia a una actividad específica, a un grupo de actividades o a la totalidad del procedimiento.

Si se identifica que los tiempos establecidos se asocian a un conjunto de actividades o a la totalidad del procedimiento, se parte del estándar establecido en la normatividad para desglosar entre las diferentes actividades cuánto tiempo se debería tardar cada una de ellas para cumplir con el tiempo máximo estipulado.

Al realizar esta actividad se garantiza el cumplimiento de la normatividad vigente a través del control de tiempos desde el desarrollo mismo del procedimiento.

- c) Continuando con la misma metodología, se pueden identificar tiempos para actividades (estándares) establecidos como políticas de operación o metas a nivel distrital o institucional. Esta información se puede encontrar en los proyectos de inversión (metas de tiempos de respuesta o tiempos de atención al ciudadano, por ejemplo), los sistemas de información con que cuenta la entidad (se pueden establecer tiempos límites como parte del uso de los dichos sistemas, en los mismos procesos y procedimientos (como políticas de operación) o en circulares externas e internas en las que se informa de decisiones tomadas respecto a diferentes temáticas (por ejemplo las asociadas con pagos y cierres presupuestales mensuales y anuales).

8. La Comisión Intersectorial del Sistema Integrado de Gestión Distrital aprobó el lineamiento “Matriz de cumplimiento legal (normograma) y procedimiento de evaluación periódica de lo legal”, como referente para este aspecto.

Al igual que en el caso anterior, el tiempo puede estar identificado para una actividad, un grupo de actividades o un procedimiento, por lo que se debe partir de allí para definir los tiempos de las demás actividades asociadas al procedimiento.

- d) Teniendo en cuenta que en la actualidad la mayoría de las entidades y organismos distritales han elaborado los estudios técnicos para determinar las necesidades reales de planta de personal, y que como parte de este ejercicio se debieron identificar los tiempos para las actividades que conforman cada uno de los procedimientos de la entidad<sup>9</sup>, se recomienda utilizar el contenido de dichos documentos como insumo para incluir los tiempos de los procedimientos. Esto facilita establecer un punto de partida para proceder al mejoramiento continuo.

En este caso se debe tener claridad de la metodología utilizada para la elaboración del respectivo estudio técnico, puesto que a partir de ahí se pueden programar acciones para su revisión y posible ajuste.

Por ejemplo, teniendo en cuenta las condiciones en relación con la definición de tiempos en los procedimientos en las entidades y organismos distritales, muchas veces se utiliza el método de los estándares subjetivos para la elaboración de los mencionados estudios técnicos, sin dejar explícita la existencia de estándares de tiempo para algunos procedimientos y/o actividades, que son de obligatorio cumplimiento. En este caso es más aconsejable partir de los estándares estadísticos que de lo definido a través del método de estándares subjetivos.

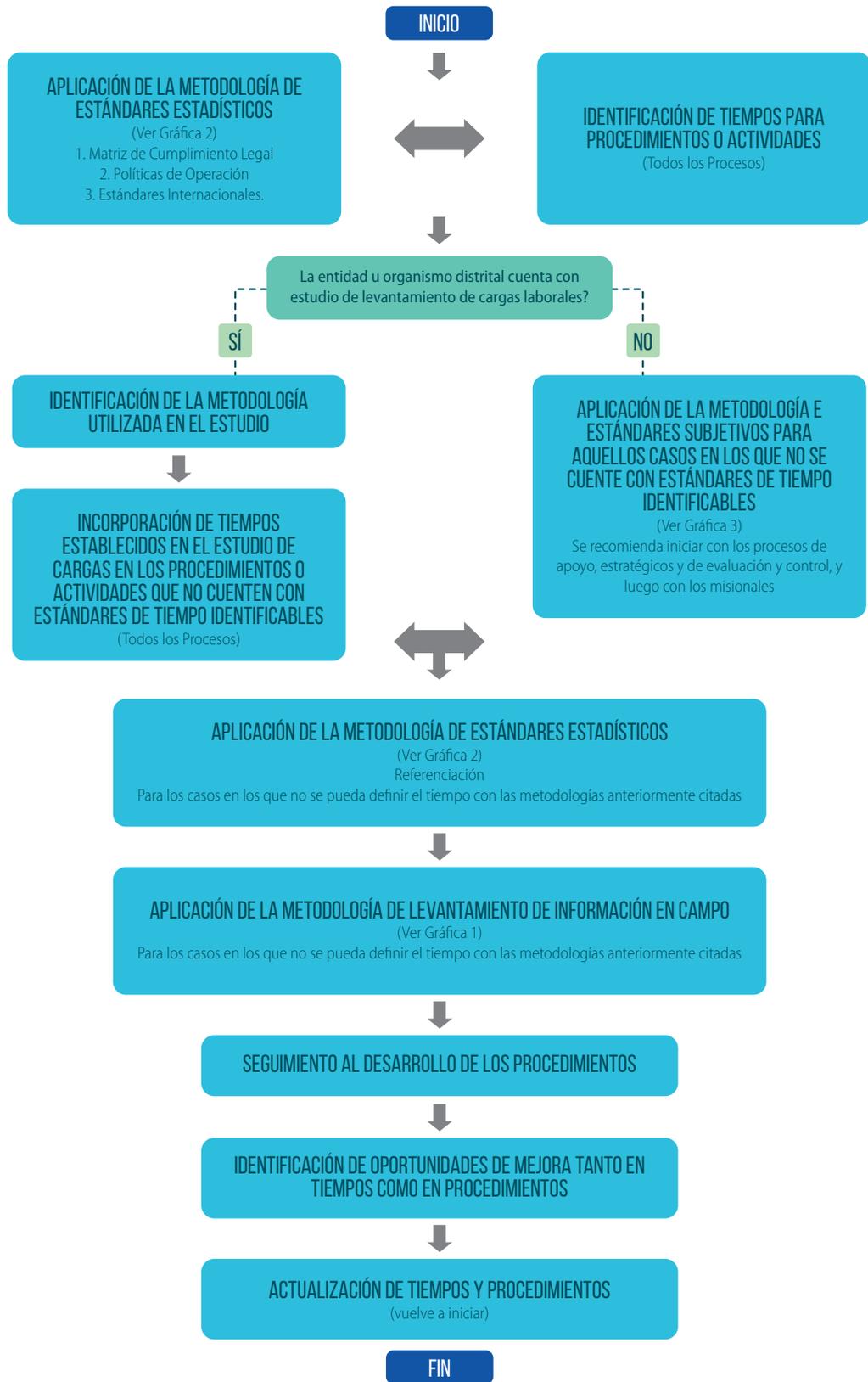
- e) Otro punto de partida que se puede utilizar es la identificación de tiempos (estándares) en el marco de los ejercicios de referenciación competitiva (benchmarking). En este sentido, se puede incluir como uno de los objetivos de la referenciación identificar la forma en la que se realizaron las mediciones para determinar los estándares de tiempo utilizados en un procedimiento y/o actividad, así como establecer las condiciones necesarias para cumplir con ese estándar. Dicho análisis permitirá determinar si se puede tomar dicho estándar como referente para la entidad u organismo distrital.
- f) La entidad u organismo distrital puede identificar aquellos procedimientos repetitivos cuyo tiempo de ejecución puede ser estandarizado en la entidad, a través de mediciones en campo. Se facilita este tipo de ejercicio en los procedimientos de apoyo, dadas sus características (por ejemplo los relacionados con el manejo financiero y presupuestal, talento humano, correspondencia, etc.), pero dependiendo del objeto social de cada entidad se pueden identificar otros que cumplan con este tipo de características.

La medición puede realizarse de manera clásica con cronómetro, o puede provenir de sistemas de información existentes en donde se evidencie el registro de tiempos de ingreso y salida, atención, espera, etc., o de planillas de control donde se registre dicha información.

El anterior abordaje del tema se resume en la siguiente gráfica:

9. Departamento Administrativo de la Función Pública; Guía de Modernización de Entidades Públicas.

GRÁFICA 4  
RESUMEN PROPUESTA DE INCORPORACIÓN TIEMPOS EN LOS PROCEDIMIENTOS



Es necesario aclarar que cada entidad, de conformidad con su misionalidad y contexto, debe analizar las anteriores recomendaciones, y optar por la(s) que considere más apropiada(s) en relación con su situación actual, así como puede plantear opciones alternas para abordar y desarrollar este ejercicio.

El objetivo principal de las anteriores consideraciones es que las entidades y organismos distritales incluyan las acciones para dar cumplimiento a la incorporación de tiempos en los procedimientos en sus respectivos planes de acción o planes operativos. Teniendo en cuenta que muchas de las entidades y organismos distritales aún no han desarrollado este tipo de ejercicios, y que el mismo es de carácter progresivo, *para la fase de incorporación de tiempos en la totalidad de los procedimientos de las entidades y organismos distritales se establece como meta el 31 de diciembre de 2017*. Posterior a esta fase, se realizaría el correspondiente análisis y mejoramiento.



## ANEXO 2

### FORMATO PROPUESTO PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN MÉTODO DE ESTÁNDARES ESTADÍSTICOS

ENTIDAD:									
FECHA:									
PROCESO	PROCEDIMIENTO	ACTIVIDAD	NIVEL JERÁRQUICO DEL EMPLEO	TIEMPO POR NORMATIVIDAD	TIEMPO POR ESTÁNDAR INTERNACIONAL	TIEMPO POR POLÍTICA DE OPERACIÓN	TIEMPO POR REFERENCIACIÓN COMPARATIVA	TIEMPO POR CADA PROCEDIMIENTO O ACTIVIDAD PARA INCLUIR EN EL PROCEDIMIENTO	OBSERVACIONES (Especificar referencia del estándar asociado)
PROCESO 1	PROCEDIMIENTO 1	ACTIVIDAD 1, PROCEDIMIENTO 1	ASESOR						
		ACTIVIDAD 2, PROCEDIMIENTO 1	ASESOR						
		ACTIVIDAD 3, PROCEDIMIENTO 1	ASESOR						
		ACTIVIDAD 4, PROCEDIMIENTO 1	PROFESIONAL						
	PROCEDIMIENTO 2	ACTIVIDAD 1, PROCEDIMIENTO 2	ASESOR						
		ACTIVIDAD 2, PROCEDIMIENTO 2	PROFESIONAL						
	PROCEDIMIENTO 3	ACTIVIDAD 3, PROCEDIMIENTO 2	PROFESIONAL						
		ACTIVIDAD 1, PROCEDIMIENTO 3	ASESOR						
		ACTIVIDAD 2, PROCEDIMIENTO 3	PROFESIONAL						
		ACTIVIDAD 3, PROCEDIMIENTO 3	ASESOR						
		ACTIVIDAD 4, PROCEDIMIENTO 3	ASESOR						
		ACTIVIDAD 5, PROCEDIMIENTO 3	ASESOR						
		ACTIVIDAD 6, PROCEDIMIENTO 3	ASESOR						
PROCESO 2	PROCEDIMIENTO 2		PROFESIONAL						

# ANEXO 3

## FORMULARIO ADAPTADO DEL DAFP DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA DIRECCIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL MEDICIÓN DE CARGAS DE TRABAJO POR DEPENDENCIA

ENTIDAD:																			
DEPENDENCIA:																			
FECHA:																			
PROCESO	PROCEDIMIENTO	ACTIVIDAD	NIVEL JERÁRQUICO DEL EMPLEO	REQUISITOS DEL PROCEDIMIENTO	DENOMINACIÓN DEL EMPLEO	CÓDIGO	GRADO	PROPÓSITO PRINCIPAL DEL EMPLEO	CANTIDAD PROMEDIO DE VECES QUE SE REPITE EL PROCEDIMIENTO EN EL MES	TIEMPO MÍNIMO	TIEMPO MÁS PROBABLE	TIEMPO MÁXIMO	TIEMPO POR CADA ACTIVIDAD EN HORAS (TIEMPO ESTÁNDAR)	TIEMPO TOTAL EN HORAS HOMBRE EN EL MES DE CADA PROCEDIMIENTO, DISTRIBUIDO POR NIVELES Y DENOMINACIONES DEL EMPLEO (columna 9 x columna 10)				TOTAL PROMEDIO MES - HORAS HOMBRE POR PROCESO/ ETAPA	
														ASESOR	PROFESIONAL	TÉCNICO	ASISTENCIAL		
PROCESO 1	PROCEDIMIENTO 1	ACTIVIDAD 1 PROCEDIMIENTO 1	ASESOR	Título Profesional en Ingeniería de Sistemas, Ingeniería Industrial, Administración de Empresas, Administración Pública y Título de postgrado en modalidad de especialización en áreas relacionadas con las funciones del empleo.					0,5	24,0	32,0	40,0	34,2	17,12				119,3198611	
		ACTIVIDAD 2 PROCEDIMIENTO 1		Título Profesional en Ingeniería de Sistemas, Ingeniería Industrial, Administración de Empresas, Administración Pública y Título de postgrado en modalidad de especialización en áreas relacionadas con las funciones del empleo.					0,1	16,0	20,0	24,0	21,4	1,78					
		ACTIVIDAD 3 PROCEDIMIENTO 1	ASESOR	Título Profesional en Ingeniería de Sistemas, Ingeniería Industrial, Administración de Empresas, Administración Pública y Título de postgrado en modalidad de especialización en áreas relacionadas con las funciones del empleo.						0,1	8,0	12,0	16,0	12,8	1,07				
		ACTIVIDAD 4 PROCEDIMIENTO 1	PROFESIONAL							0,1	16,0	20,0	24,0	21,4		1,78			
	PROCEDIMIENTO 2	ACTIVIDAD 1 PROCEDIMIENTO 2	ASESOR							0,1	4,0	6,0	9,0	6,6	0,55				
		ACTIVIDAD 2 PROCEDIMIENTO 2	PROFESIONAL							2,0	5,0	7,0	9,0	7,5		14,98			
		ACTIVIDAD 3 PROCEDIMIENTO 2	PROFESIONAL							5,0	8,0	16,0	20,0	16,4		82,03			
PROCEDIMIENTO 3								0,1	1,0	1,5	2,0	1,6							
PROCESO 2								2,0	2,0	3,0	4,0	3,2					0		
12	TOTAL HORAS REQUERIDAS MES POR NIVEL Y DENOMINACIÓN DEL EMPLEO, POR ACTIVIDADES Y PROCESOS													20,52	98,80	0,00	0,00	119,32	
13	TOTAL PERSONAL REQUERIDO POR NIVEL Y DENOMINACIÓN DEL EMPLEO Y TOTAL PERSONAL REQUERIDO EN LA DEPENDENCIA													0	1	0	0	1	

# ANEXO 4

## DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

### DIRECCIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

#### MEDICIÓN DE CARGAS DE TRABAJO POR DEPENDENCIA

FUENTE: Guía "Rediseño Institucional de Entidades Públicas"

**DEPENDENCIA:**  
Unidad funcional especializada de empleos para el cumplimiento de objetivos institucionales.  
Se puede asimilar al de área, departamento o dirección

**PROCESOS POR DEPENDENCIA:**  
serie de etapas secuenciales e independientes, orientadas a la consecución de un resultado, en el que se agrega valor a un insumo y se construye a la satisfacción de una necesidad.

**ACTIVIDAD:**  
Diversas actuaciones o acciones específicas que se realizan para el desarrollo de un proceso. Indican en forma secuencial cómo se desarrolla un proceso para el logro de sus objetivos.

**PROCEDIMIENTOS:**  
Son trabajos concretos que realizan uno o varios empleados. Deben ser observables, repetitivos y medibles.

**NIVEL DEL EMPLEO:**  
Corresponde a la jerarquía, naturaleza de sus funciones, sus responsabilidades, y los requisitos exigidos para su desempeño y estos son: Directivo, Asesor, profesional, Técnico y Asistencial.

**REQUISITOS DE PROCEDIMIENTO:**  
Es el conjunto de conocimientos (estudio, experiencia) que se requieren para hacer el procedimiento analizado.

**DENOMINACIÓN DEL EMPLEO:**  
Se refiere al nombre del cargo específico de debe realizar una determinada labor. Es el nombre que está definido en la normatividad vigente para ese empleo (Decreto 2489 de 2006 y normas que lo modifiquen, adiciónen o sustituyan).

**CODIGO:**  
Es la identificación numérica asignada a los diferentes empleos dentro de los niveles establecidos en las normas.

**GRADO:**  
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.

**PROPÓSITO PRINCIPAL DEL EMPLEO:**  
Es la razón de ser del cargo y se redacta con un verbo + un objeto + una condición.

**CANTIDAD PROMEDIO:**  
Se obtiene de las estadísticas de la institución o de las metas que se tengan para el periodo o de los indicadores de gestión. Número de veces que en promedio se repite en el mes.

**TIEMPO DE TRABAJO:**  
Mida el tiempo de trabajo en horas requerido para la ejecución de cada procedimiento descrito en la columna 3, y escríbalo en la columna 7 del formulario.

**FECHA:**  
fecha en la cual se terminó de realizar la medición

**TIEMPO TOTAL EN HORAS HOMBRE:**  
Multiplique la columna 6 \* la columna 7

**TOTAL PROMEDIO MES:**  
Suma los tiempos totales de los procedimientos de la respectiva actividad de las subcolumnas de la columna 8

Ejemplo aplicación de la fórmula para la ubicación exacta del resultado. En este caso aplica para el nivel Asesor.

Ejemplo aplicación de la fórmula para la ubicación exacta del resultado. En este caso aplica para el nivel profesional

ENTIDAD:																			
DEPENDENCIA: SUBDIRECCIÓN DE OPERACIONES										FECHA: FEBRERO DE 2014									
PROCESOS POR DEPENDENCIA	ETAPA O FASE (ACTIVIDAD)	PROCEDIMIENTO	NIVEL JERARQUICO DEL EMPLEO	REQUISITOS DEL PROCEDIMIENTO	DENOMINACIÓN DEL EMPLEO	CÓDIGO	GRADO	PROPÓSITO PRINCIPAL DEL EMPLEO	CANTIDAD PROMEDIO DE VECES QUE SE REPITE EL PROCEDIMIENTO EN EL MES	T. MIN.	T. PROM.	T. MAX.	TIEMPO POR CADA PROCEDIMIENTO EN HORAS (TIEMPO ESTÁNDAR)	TIEMPO TOTAL EN HORAS HOMBRE EN EL MES DE CADA PROCEDIMIENTO, DISTRIBUIDO POR NIVELES Y DENOMINACIONES DEL EMPLEO (columna 9 x columna 10)				TOTAL PROMEDIO MES - HORAS HOMBRE POR PROCESO/ ETAPA	
														ASESOR	PROFESIONAL	TÉCNICO	ASISTENCIAL		
PROCESO 1	FASE 1 PROCESO 1	PROCEDIMIENTO 1 FASE 1	ASESOR	Título Profesional en Ingeniería de Sistemas, Ingeniería Industrial, Administración de Empresas, Administración Pública y Título de postgrado en modalidad de especialización en áreas relacionadas con las funciones del empleo.					0,5	24,0	32,0	40,0	34,2	17,12					333,16
		PROCEDIMIENTO 2 FASE 1	ASESOR	Título Profesional en Ingeniería de Sistemas, Ingeniería Industrial, Administración de Empresas, Administración Pública y Título de postgrado en modalidad de especialización en áreas relacionadas con las funciones del empleo.					0,1	16,0	20,0	24,0	21,4	1,78					
		PROCEDIMIENTO 3 FASE 1	ASESOR	Título Profesional en Ingeniería de Sistemas, Ingeniería Industrial, Administración de Empresas, Administración Pública y Título de postgrado en modalidad de especialización en áreas relacionadas con las funciones del empleo.					0,1	8,0	12,0	16,0	12,8	1,07					
		PROCEDIMIENTO 4 FASE 1	PROFESIONAL	Título Profesional en Ingeniería de Sistemas, Ingeniería Industrial, Administración de Empresas, Administración Pública y Título de postgrado en modalidad de especialización en áreas relacionadas con las funciones del empleo.					0,1	16,0	20,0	24,0	21,4	1,78					
	FASE 2 PROCESO 1	PROCEDIMIENTO 1 FASE 2	ASESOR	Título Profesional en Ingeniería de Sistemas, Ingeniería Industrial, Administración de Empresas, Administración Pública y Título de postgrado en modalidad de especialización en áreas relacionadas con las funciones del empleo.					0,1	4,0	6,0	9,0	6,6	0,55					
		PROCEDIMIENTO 2 FASE 2	PROFESIONAL	Título Profesional en Ingeniería de Sistemas, Ingeniería Industrial, Administración de Empresas, Administración Pública y Título de postgrado en modalidad de especialización en áreas relacionadas con las funciones del empleo.					2,0	5,0	7,0	9,0	7,5	14,98					
		PROCEDIMIENTO 3 FASE 2	PROFESIONAL	Título Profesional en Ingeniería de Sistemas, Ingeniería Industrial, Administración de Empresas, Administración Pública y Título de postgrado en modalidad de especialización en áreas relacionadas con las funciones del empleo.					5,0	8,0	16,0	20,0	16,4	82,03					

## BIBLIOGRAFÍA

Calderón, G.; Magallón, MT.; Núñez, H.R.; “A cien años de la administración científica: análisis de las aportaciones de Taylor” en Revista Gestión y Estrategia Núm. 38. Julio Diciembre de 2010; p. 31-48.

Departamento Administrativo de la Función Pública “Guía de Modernización de Entidades Públicas”; Diciembre de 2012.

Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP); “Guía para la Racionalización de Trámites”; Disponible en <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/1591.pdf/551abe6c-3453-4b57-8fa3-3f7b6b0975af>

Departamento Administrativo de la Función Pública; Guía “Rediseño Institucional de Entidades Públicas”; Julio de 2014: Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/2303.pdf/634983a7-9e58-4892-9ea3-86950dec81b4>

Giovanna Mazzotti, G.; Solís, P.C.; “A cien años de la administración científica: repensar a Taylor para enfrentar los retos organizativos de la sociedad del conocimiento” en Revista Gestión y Estrategia Núm. 38. Julio Diciembre de 2010; p. 49-60.

Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D. C., Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP); “Guía nacional para la simplificación, el mejoramiento y la racionalización de procesos, procedimientos y trámites”; 2010.

Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D. C.; “Guía Distrital de Procesos y Procedimientos”; 2008.