

**Propuesta de actualización del manual de funciones para los cargos del Departamento de
Dirección Administrativa y Financiera a partir de un diagnóstico de la carga laboral de la
personería municipal de Ibagué 2025.**

Angie Vanessa Céspedes Martínez



Escuela Superior de Administración Pública

Administración Pública Territorial

Facultad de Pregrado

Ibagué

2025

Propuesta de actualización del manual de funciones para los cargos del Departamento de Dirección Administrativa y Financiera a partir de un diagnóstico de la carga laboral de la personería municipal de Ibagué 2025.

Angie Vanessa Céspedes Martínez

Trabajo de Practica Administrativa para optar al título de Administrador Público

Director del trabajo de grado: Orlando Acuña Angulo

Escuela Superior de Administración Pública

Administración Pública Territorial

Facultad de Pregrado

Ibagué

2025

Dedicatoria

*Benditas sean las mujeres que me alzaron,
Las que transformaron mi nombre en una leve victoria,
Las que me mostraron que la dulzura también es arma
Y que Dios, al observar a mujeres valientes,
Sonríen como quien admira su propia creación.*

*Madre, tía, abuela, hermanita mía
Ustedes son la patria de mi alma,
El abrigo donde la existencia se inclina para reposar,
El sitio donde hasta las sombras hallan serenidad.*

*Y yo que amo con el alma desmedida
Con el corazón desbordado
Levanto este logro con manos temblorosas
Pero llenas de ellas,
Como si en cada latido
Me sostuvieran las cuatro.*

*Si brillo hoy, es porque ustedes brillaron antes.
Y si un día alcanzo mayores distancias,
Me acompañarán en cada paso,
Como un conjunto de voces femeninas
Que Dios mismo recubrió con fortaleza.*

Agradecimientos

A mi madre, Sandra Martínez, por ser el pilar donde siempre hallo energía y serenidad. Su forma de mantenerlo todo, aun cuando nadie lo observa, ha sido el fundamento sobre el que me he levantado repetidamente.

A mi tía Florecita, que, con su dulzura y esa luz tan característica, hizo más soportables los días complicados y festejó conmigo hasta los logros más insignificantes.

A mi abuela Margarita, cuyo amor constante y callado ha sido refugio y orientación. En cada paso percibí su bendición y su forma de mostrarme a no desistir.

A mi hermana Carolina, que sin darse cuenta me motiva a mejorar. Ella representa el recordatorio permanente de lo importante que es avanzar, desarrollarse y soñar.

A mi hermano Darwin, quien ha sido un respaldo, una compañía y un motivo de orgullo compartido. Agradezco tu presencia, tu fe y por ser parte de la familia en todos los aspectos.

A Angel Laché, mi amigo, el factor clave de este éxito. Agradezco que me impulsaras en mis momentos de duda, por hacerme ver más allá y por recordarme mis capacidades.

Al compañero de mi mamá, Alexander, quien ha enriquecido a esta familia con su presencia, su ayuda y su genuina manera de estar presente. Su contribución también se percibe en este recorrido.

A mi director de tesis, profesor Orlando Acuña, por su guía, por cada palabra que iluminó mi camino y por la confianza depositada en mi desarrollo.

A mi compañera Doris quien me brindado un lugar en su hogar TACUM IGUA PIJAO y en sus procesos... Por ser incondicional!

A mi compañera Adriana y Heide con quien pase momentos agradables en este proceso, entre risas y aprendizajes.

Y a todos aquellos que, de alguna forma, marcaron positivamente en este logro, ¡gracias! Este logro es resultado de manos, voces, afectos y momentos que no pertenecen solo a mí

Carta Aprobatoria

Firma del jurado

Tabla de Contenido

Presentación	9
1. Introducción.....	10
2. Identificación Tipo Practica y Relación del tema con la administración pública	11
3. Antecedentes.....	12
4. Justificación.....	13
5. Objetivos.....	14
5.1. Objetivo General	14
5.2. Objetivos Específicos.....	14
6. Marcos Referenciales	15
6.1. Marco Teórico	15
6.1.1. La gestión del talento humano en el sector público.....	15
6.1.2. La carga laboral y su impacto en la eficiencia institucional	16
6.1.3. El manual de funciones como instrumento de gestión administrativa.....	17
6.1.4. Optimización de la gestión del talento humano	18
6.2. Marco Conceptual.....	20
6.2.1. Gestión del talento humano	20
6.2.2. Carga Laboral.....	20
6.2.3. Manual de funciones.....	20
6.2.4. Eficiencia institucional.....	21
6.2.5. Diagnóstico de cargas laborales.....	21
6.2.6. Actualización del manual de funciones	22
6.2.7. Organigrama Institucional	22
6.3. Marco Normativo	22
7. Metodología.....	23
7.1. Enfoque de la práctica administrativa	23
7.2. Tipo de práctica.....	24
8. Resultados Logrados.....	24
8.1. Análisis del manual de funciones y su relación con la carga laboral.	24
8.1.1. Análisis del cargo Tesorero general de la Personería Municipal de Ibagué	24
8.1.2. Análisis del cargo del profesional universitario, código 219 - grado 14 (contabilidad y presupuesto).....	27

8.1.3.	Análisis del cargo de profesional universitario código 219 – Grado 14 (Planeación).....	29
8.1.4.	Análisis del cargo de técnico código 314 – 04 (Contratación).....	30
8.1.5.	Análisis del cargo Auxiliar administrativo código 407, grado 04. (Bienes e insumos – Gestión documental).	32
8.1.6.	Análisis del cargo Auxiliar administrativo código 407, grado 03. (Atención al usuario). 34	
8.1.7.	Análisis del cargo Auxiliar de servicios generales código 470, grado 03.	36
8.2.	Diagnosticar la carga laboral anual del departamento administrativo y financiero de la personería municipal de Ibagué.	37
8.2.1.	Diagnóstico de la carga laboral anual del cargo Tesorero general Código 201, grado 18, de la Personería Municipal de Ibagué.	39
8.2.2.	Diagnóstico de la carga laboral anual del cargo del profesional universitario, código 219 - grado 14 (contabilidad y presupuesto).	44
8.2.3.	Diagnóstico de la carga laboral anual del profesional universitario código 219 – Grado 14 (Planeación).	48
8.2.4.	Diagnóstico de la carga laboral anual del cargo de técnico código 314 – 04 (Contratación).	51
8.2.5.	Diagnóstico de la carga laboral anual del cargo Auxiliar administrativo código 407, grado 04. (Bienes e insumos – Gestión documental).	54
8.2.6.	Diagnóstico de la carga laboral anual del cargo Auxiliar administrativo código 407, grado 03. (Atención al usuario).	58
8.2.7.	Diagnóstico de la carga laboral anual del cargo Auxiliar de servicios generales código 470, grado 03.	61
8.3.	Clasificación de cargos según niveles de carga laboral (sobrecargado, adecuado o Subcargado)	63
8.4.	Propuesta de actualización del manual de funciones de los cargos del departamento administrativo y financiero de la Personería Municipal de Ibagué.....	66
9.	Alcance de la Practica.....	83
10.	Conclusiones	84
11.	Recomendaciones	85
12.	Glosario.....	87
13.	Referencias.....	88
14.	Anexos	91

Índice de Tabla

Tabla 1 Matriz respectiva al Tesorero general Código 201, grado 18.....	40
Tabla 2 Matriz cargo del profesional universitario, código 219 - grado 14 (contabilidad y presupuesto).....	44
Tabla 3 Matriz cargo del profesional universitario, código 219 - grado 14 (planeación)	48
Tabla 4 Matriz cargo del técnico código 314 – 04 (Contratación).	51
Tabla 5 Matriz cargo del Auxiliar administrativo código 407 – 04 (Bienes e insumos – Gestión documental).....	54
Tabla 6 Matriz cargo del Auxiliar administrativo código 407 – 03 (Servicio al cliente).	58
Tabla 7 Matriz cargo del Auxiliar de servicios generales código 470, grado 03.....	61
Tabla 8 Criterios de clasificación de carga laboral.....	63
Tabla 9 Aplicación del (ICL) 2025 por cargo. Estimación y clasificación de carga laboral.	64

Índice de ilustración.

<i>Ilustración 1 Organigrama Sugerido personería municipal.</i>	68
---	----

Presentación

La presente práctica administrativa se desarrolla con el fin de aportar a la personería municipal de Ibagué al fortalecimiento de la gestión interna a través de una propuesta de actualización del manual de funciones exclusivamente para los cargos del departamento de dirección administrativa y financiera, tomando como base un diagnóstico de cargas laborales, para lograrlo, se parte de un estudio sobre la carga laboral, el cual muestra la relación entre las funciones designadas y la determinación del tiempo requerido para el desarrollo de cada función donde se sustente en indicadores técnicos y en mediciones objetivas derivadas del estudio de tiempos por actividad, proceso y función a fin de identificar brechas entre la carga de trabajo asignada y la capacidad operativa disponible.

Este estudio incorpora el análisis del manual de funciones actual, la construcción e implementación de una matriz de análisis de cargas laborales y la aplicación de entrevistas semiestructuradas al personal de planta. Estas herramientas facilitan la identificación de inconvenientes en la distribución de funciones, los factores que afectan la realización y las diferencias entre lo establecido en el manual de funciones vigentes y lo que realmente es posible ejecutar.

1. Introducción

Distribuir bien roles en una entidad pública es clave para que los procesos administrativos funcionen y se atiendan a los ciudadanos de manera oportuna. Además, las irregularidades entre las funciones designadas y las habilidades, competencias, disponibilidad de personal y tiempo para llevar a cabo cada tarea provocan una disminución de la productividad interna y una percepción desfavorable de los usuarios.

Actualmente la personería municipal de Ibagué enfrenta el reto de garantizar procesos efectivos, considerando su función en la supervisión de la gestión pública y protección de los derechos ciudadanos. No obstante, en la práctica se presentan problemas como la desalineación entre las tareas definidas en el manual institucional y las actividades que efectivamente se llevan a cabo, sumados a las restricciones en tiempo, recursos y la complejidad de las actividades, que obstaculizan el cumplimiento de todas las funciones planificadas durante la jornada laboral. Estos elementos influyen en la rapidez y la calidad del servicio que se ofrece a la población.

La práctica administrativa que se presenta consiste en proponer una actualización de funciones, tomando como base el análisis de la carga laboral de los funcionarios de planta del departamento de dirección administrativa y financiera de la personería en el municipio de Ibagué. El propósito identificar brechas entre la carga de trabajo asignada y la capacidad operativa disponible. Para ello se implementará un enfoque metodológico mixto que integran el análisis de documentos, el registro minucioso de las actividades y tiempos necesarios para su realización, así como la recolección de percepciones a través de entrevistas.

2. Identificación Tipo Practica y Relación del tema con la administración pública

El tipo de práctica se enmarca en la mejora organizacional, puesto que está dirigida a proponer un ajuste al manual de funciones mediante el diseño e implementación de una matriz de análisis de cargas laborales, la revisión de documentos institucionales y entrevistas con el personal. El propósito es identificar brechas entre la carga de trabajo asignada y la capacidad operativa disponible, Esto ayuda a entender mejor cómo se reparten las responsabilidades, los niveles de carga de trabajo y las oportunidades de mejora en la asignación de funciones.

En este sentido, la práctica está vinculada de manera directa con la administración pública, ya que impulsa el desarrollo de las instituciones, la eficiencia en la administración y el aprovechamiento del talento humano dentro de una entidad pública. Mediante la revisión de los procedimientos internos y la adecuación de las funciones a las habilidades del personal, se facilita una gestión pública más clara, eficiente y centrada en tender al ciudadano. Así, la actividad utiliza los fundamentos y recursos característicos de la gestión pública para mejorar el desempeño institucional y la excelencia en la entrega de servicios.

3. Antecedentes

La personería municipal de Ibagué cuenta con un manual detallado de funciones y competencias laborales, que establece los perfiles, obligaciones y requisitos para los puestos de su planta laboral. Este documento, junto con la distribución de funciones y el cumplimiento de los objetivos institucionales, está en concordancia con lo que establece el decreto 1083 de 2015, que regula la gestión de personal en las entidades públicas.

En 2024, la organización realizó un proceso de revisión y actualización de este manual con el fin de adaptarlo a las necesidades operativas vigentes. Mediante la Resolución 063 del 27 de febrero de 2024 se autorizó una versión consolidada del manual y, posteriormente, por medio de la Resolución 126 del 21 de marzo de 2024, se hicieron modificaciones para reorganizar responsabilidades en las fases internas de sanción, actualizar las condiciones de experiencia para ciertos cargos directivos y ajustar elementos vinculados a códigos y competencias de determinados empleos.

En este marco, se procuró que los perfiles solicitados para los diversos puestos se ajustaran a los mínimos fijados por las regulaciones nacionales, que aseguren que la planta de personal del departamento administrativo y financiero, conformada con 8 cargos disponga de manuales actualizados que guíen las funciones de cada empleado.

4. Justificación

La eficiencia de las entidades públicas está en gran parte relacionada con una correcta asignación de funciones y con la habilidad del personal para satisfacer las demandas de los ciudadanos cuando las cargas de trabajo son elevadas y superan los tiempos, recursos o actividades designadas, se generan retrasos en la atención, lo que disminuye la eficiencia tanto interna como externa y también impactan la percepción que tienen las personas sobre la gestión de la institución.

En este contexto, la personería municipal de Ibagué, actuando como el ente superior de la protección de derechos fundamentales y de la supervisión de la función pública, necesita una estructura organizativa que asegure una actuación ágil y eficaz. No obstante, el aumento de solicitudes y la complejidad de los procedimientos han provocado desajustes en la asignación de tareas, lo que requiere identificar las razones que originan la carga excesiva de trabajo en la entidad.

De este modo, este proyecto de práctica administrativa se fundamenta en su capacidad para examinar la conexión entre las funciones asignadas la capacidad operativa disponible, permitiendo así identificar niveles de sobrecarga, carga adecuada o sobrecarga en los puestos de trabajo, así como aquellos casos críticos que requieren atención prioritaria. Con base en los resultados del diagnóstico y la calificación realizados, se podrá elaborar una propuesta para la actualización del manual de funciones específicamente para los cargos que requieran modificación en el departamento de dirección administrativa y financiera.

5. Objetivos

5.1. Objetivo General

Identificar, a través de un diagnóstico de la carga laboral en los colaboradores del departamento de dirección administrativa y financiera de la personería municipal de Ibagué, los elementos necesarios para formular una propuesta de actualización del manual de funciones que optimice la distribución de tareas y fortalezca la gestión administrativa de la entidad en 2025.

5.2. Objetivos Específicos

- a. Analizar el manual de funciones existentes y su relación con la carga laboral de las funciones que se manejan en el departamento de dirección administrativa y financiera de la personería municipal de Ibagué.
- b. Diagnosticar la carga laboral anual mediante la matriz de funciones y tiempos disponibles que manejan los funcionarios del departamento administrativo y financiero de la personería municipal de Ibagué.
- c. Clasificar los cargos según niveles de carga laboral (sobrecargado, adecuado o Subcargado) y señalar los casos críticos para priorizar recomendaciones iniciales.
- d. Formular una propuesta de actualización del manual de funciones con base en los resultados del diagnóstico y la clasificación realizada.

6. Marcos Referenciales

6.1. Marco Teórico

El presente marco teórico se fundamenta en investigaciones previas que sustentan la actualización del manual de funciones y el análisis de la carga laboral en la personería municipal de Ibagué, desde la perspectiva de la gestión del talento humano en el sector público colombiano.

6.1.1. La gestión del talento humano en el sector público

La gestión del talento humano en el ámbito público constituye un elemento clave para el funcionamiento efectivo de las entidades gubernamentales. Calle García, Álava Pin, Tubay Chóez y Villegas Castillo (2024) señalan que el capital humano es el recurso intangible más importante de las entidades gubernamentales, pues define la capacidad de reacción y la eficiencia administrativa ante las demandas de la sociedad. La gestión del talento humano busca organizar y potenciar las habilidades del personal para cumplir los objetivos institucionales.

Los autores subrayan que en la gestión pública continúan existiendo enfoques convencionales que privilegian el control en lugar de la innovación. Esto produce vulnerabilidades en la planificación del talento humano, perfiles profesionales desactualizados y fallas en la evaluación del rendimiento. Estos factores influyen en la distribución justa de responsabilidades y el cumplimiento de las funciones designadas. Por este motivo, es fundamental reforzar los procesos de liderazgo, comunicación interna y capacitación permanente, con el objetivo de lograr una gestión más adecuada a las exigencias actuales del servicio público.

Las teorías actuales sobre la gestión del talento humano introducen perspectivas centradas en la gestión por competencias, el aprendizaje permanente y la integración de tecnologías en los

procesos administrativos. Esas estrategias fomentan un enfoque más sobre las habilidades de los servidores públicos. Calle García (2024) evidencia que las organizaciones que implementan modelos de gestión por competencias alcanzan aumentos de productividad cercanos al 15% y disminuciones de hasta un 10% en los tiempos de respuesta al ciudadano, lo que refleja la influencia directa de una gestión contemporánea del talento en la eficacia institucional.

Comprender la gestión del talento humano desde una visión técnica y estratégica facilita el diseño de la propuesta que fortalezca la organización, mejore la distribución de responsabilidades y contribuya al cumplimiento efectivo de los fines institucionales. Las actualizaciones manuales de funciones se convierten así en una herramienta de gestión que impulsa la eficiencia administrativa y promueve un servicio público más transparente y orientado al bienestar ciudadano.

6.1.2. La carga laboral y su impacto en la eficiencia institucional

La carga laboral es la cantidad de tareas que un funcionario debe realizar en su jornada. Su distribución adecuada asegura un equilibrio entre las habilidades del colaborador y las metas de la institución. Cuando se altera este equilibrio, surgen consecuencias que afectan el bienestar de los trabajadores y la productividad global de la empresa. Peña Ponce y Toala Pincay (2022) señala que el exceso de trabajo se ha convertido en una problemática recurrente en los entornos laborales, afectando tanto el desempeño individual como la eficiencia de las instituciones.

La sobrecarga provoca fatiga física, estrés y desánimo, elementos que disminuyen la concentración y la calidad del trabajo. Las largas jornadas y las responsabilidades acumuladas generan fatiga emocional, reducción de rendimiento y problemas para sostener una relación equilibrada entre la vida laboral y personal. Estas circunstancias impactan la eficacia

institucional, dado que los empleados sobrecargados suelen cometer más errores y tienen una menor capacidad de reacción ante las exigencias del servicio público.

Según Peña Ponce (2022), los elevados niveles de estrés laboral están directamente relacionados con la manifestación de enfermedades asociadas a la ansiedad, insomnio, el estrés y síndrome de burnout. En el sector público, esta circunstancia se manifiesta en retrasos, falta de cumplimiento de objetivos y empoderamiento en la atención a los ciudadanos. La Organización Mundial de la Salud señala que el estrés en el trabajo provoca un desajuste entre las demandas del entorno y las habilidades del empleado, lo que impacta directamente en la productividad y en la calidad de vida.

La efectividad institucional se basa en gran medida en la correcta administración del trabajo. Al distribuir las tareas de manera equitativa y proporcionar a los empleados suficientes recursos, se mejora la motivación, la exactitud y la calidad de los resultados. En este sentido encontramos que la planificación de la carga laboral permite prevenir la fatiga, mejorar la comunicación y fortalecer el compromiso con los objetivos organizacionales.

A través del diagnóstico se podrán identificar los niveles de saturación o déficit en los cargos, establecer prioridades y proponer ajustes que favorezcan el equilibrio en la distribución de funciones. De esta manera, la entidad administrativa es más eficiente y orientada al servicio público.

6.1.3. El manual de funciones como instrumento de gestión administrativa

En la gestión pública, el manual de funciones desempeña una función clave al conectar la gestión del talento con la planificación institucional, facilita la definición de responsabilidades, la distribución de tareas y la creación de parámetros para evaluar el rendimiento. Gracias a esto, se

fortalece la eficacia administrativa y se previene la duplicación de tareas, un elemento crucial para asegurar el uso correcto de los recursos públicos.

Este instrumento se puede analizar desde dos perspectivas, la primera es la técnica, la cual agrupa los elementos comunes que definen los empleados públicos, como requisitos académicos, experiencias y habilidades laborales. Desde una óptica estratégica, facilita la decisión administrativa, el control interno y las responsabilidades, al conectar las obligaciones individuales con los objetivos institucionales.

A través de la historia, la estructuración del trabajo ha demandado instrumentos que determinen roles específicos. En la administración pública contemporánea, los manuales de funciones se transformaron en documentos normativos que consolidan la estructura y funcionamiento de las instituciones. En Colombia, la regulación se basa en la constitución de 1991, la ley 909 de 2004 y decretos como el 770 de 2005 y el 1083 de 2015, que definen los sistemas de funciones y requisitos generales para los empleados públicos.

El manual de funciones es un documento flexible que debe ser modificado según las necesidades de la institución. Su evaluación regular asegura la relevancia de los perfiles de trabajo y la distribución equitativa de las cargas laborales. Este procedimiento demanda la colaboración sincronizada de los departamentos de talento humano, planificación y control interno, para garantizar congruencia entre la estructura organizativa y la misión institucional.

6.1.4. Optimización de la gestión del talento humano

Las prácticas en gestión del talento humano han progresado hacia enfoques integrales que enfatizan la organización de la carga laboral, la salud de los trabajadores y la efectividad de la institución. En este contexto, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha definido pautas

que subrayan la importancia de armonizar las exigencias laborales con la capacidad efectiva de desempeño de los trabajadores. En su estudio de condiciones laborales y rendimientos (2019), la OIT indica que una sobrecarga de trabajo impacta negativamente la salud física y mental de los empleados, eleva las tasas de rotación y reduce la productividad, mientras que una correcta asignación de tareas mejora la satisfacción en el trabajo, la motivación y el compromiso con la organización.

Estos principios están alineados con las sugerencias del informe de Oxford Economics y SAP (2023), sobre la optimización de la gestión del talento humano la cual evidencia que las organizaciones que cuentan con estrategias definidas para el desarrollo del talento, junto con una comunicación eficiente entre las áreas administrativas y tecnológicas, alcanzan una disminución notable en la carga laboral y una mejor capacidad de adaptación a los cambios. El informe señala que incorporar herramientas digitales e inteligencia artificial facilita la automatización de procesos, el reconocimiento de desequilibrio en las funciones y la optimización de la distribución de responsabilidades, lo que favorece un ambiente laboral más dinámico, creativo y justo.

La OCDE también ha promovido la profesionalización del sector público mediante políticas basadas en competencias. Estas prácticas son útiles para la Personería, que necesita perfiles actualizados para responder a la creciente demanda de trámites. En su marco de integridad pública (OCDE, 2020), se destaca la relevancia de asegurar estructuras organizativas adaptables, en las cuales los roles y funciones se modifiquen regularmente según las demandas institucionales y los recursos disponibles.

6.2. Marco Conceptual

6.2.1. Gestión del talento humano

La gestión del talento humano consiste en el proceso de reclutar, formar, evaluar y remunerar a los empleados de la empresa, así como abordar los temas de las relaciones laborales, su crecimiento personal y profesional, además de garantizar la salud, la seguridad en el trabajo y los aspectos legales. (Rodríguez y Sebastián, 2014). Este concepto implica coordinar y gestionar de manera adecuada el recurso humano para asegurar un rendimiento eficiente, junto y en consonancia con los objetivos institucionales, mejorando la calidad del servicio público.

6.2.2. Carga Laboral

Se define como “la cantidad de tiempo que demanda el desempeño de las actividades de un empleo y que permite determinar las necesidades del personal” (Departamento Administrativo de la Función Pública [DAFP], 2020). Por ello, una distribución incorrecta de la carga laboral puede generar fatiga, estrés y reducción de la efectividad, impactando la calidad de los servicios ofrecidos por la institución. El estudio de carga laboral tiene como objetivo detectar desajustes entre las tareas asignadas y las cantidades realmente realizadas, para optimizar la repartición del trabajo y potenciar el rendimiento institucional.

6.2.3. Manual de funciones

El manual específico de funciones y competencias laborales es descrito por el departamento administrativo de la función pública como “una herramienta para la gestión del talento humano que facilita la definición de las funciones y competencias laborales de los puestos que integran la planta de personal de las entidades públicas, así como los requisitos de

conocimiento experiencia y otras habilidades necesarias para el desempeño” (DAFP, 2018). Este instrumento favorece la planificación y valoración del capital humano, impulsando la transparencia y la claridad en la administración. Su actualización asegura que las funciones de cada puesto atiendan las necesidades reales del servicio público.

6.2.4. Eficiencia institucional

Hace referencia a la capacidad de una entidad de utilizar de manera óptima los recursos humanos, técnicos y financieros disponibles. Según el Departamento Nacional de Planeación (DNP, 2023), “la eficiencia institucional consiste en la modernización y fortalecimiento de las capacidades institucionales, con el fin de obtener la mejor relación entre insumos y productos para el cumplimiento de las funciones, objetivos y metas de las entidades públicas”. En ese contexto, para mejorar la eficiencia se requiere fortalecer la organización interna, manejando un equipo de trabajo suficiente para cada una de las áreas, reduciendo los tiempos de respuesta y asegurar una atención oportuna y de calidad a la ciudadanía.

6.2.5. Diagnóstico de cargas laborales

El diagnóstico de cargas laborales es un procedimiento técnico que pretende evaluar la conexión entre las funciones definidas en el manual institucional y las actividades efectivamente realizadas por los servidores públicos. Según el DAFP (2020), la gestión de cargas laborales facilita la identificación del volumen de trabajo y los plazos necesarios para cumplir con las tareas asignadas, ayudando a establecer la suficiencia del personal y la necesidad de ajuste en la organización. En esta actividad, se implementa el diagnóstico a través de matrices de análisis y entrevistas semiestructuradas, con el propósito de mostrar la distribución efectiva del trabajo en el ámbito administrativo y financiero.

6.2.6. Actualización del manual de funciones

La revisión del manual de funciones es el procedimiento a través del cual se evalúan y modifican las funciones, habilidades y requisitos de los puestos actuales en una organización, de acuerdo con las modificaciones normativas, técnicas y operativas. El Decreto 1083 de 2015 dispone que las entidades del Estado deben tener al día sus manuales de funciones para asegurar la congruencia entre los perfiles y las necesidades de la institución.

6.2.7. Organigrama Institucional

De acuerdo con Terry (1980, p.326), Los organigramas son herramientas efectivas para estructurar, facilita la visualización de la organización formal, aunque su utilización no asegura una adecuada estructura organizacional. En la cual se delimitan los niveles del cargo, funciones y relaciones departamentales.

6.3.Marco Normativo

Ley 909 de 2004	Regula la función pública, la trayectoria profesional y la gestión del talento humano en el estado. Esta normativa establece la organización de los puestos públicos, los procesos para su ocupación y la obligación de crear manuales de funciones que se alineen con las habilidades y los perfiles necesarios.
Decreto 770 del 2005	De igual forma, como parte complementaria, este decreto reglamenta parcialmente la ley 909 de 2004 en lo que concierne a los empleos públicos, el sistema de funciones y la descripción de requisitos generales, lo cual actúa como base normativa para las organizaciones que necesitan revisar o actualizar el manual de funciones ...
Decreto 1083 de 2015	Reúne la normativa del ámbito de función pública y unifica las normas que guían la gestión del talento humano, la estructura del empleo público y la

	administración del personal. Este decreto actúa como un referente para asegurar la consistencia normativa en los procesos de la modernización institucional.
Decreto 648 de 2017	Establece directrices para la planificación y la administración del talento humano en las organizaciones públicas, fomentando la conexión entre los procedimientos de reclutamiento, formación y valoración del rendimiento con los objetivos estratégicos de la entidad.
Documento interno, resolución No 126 de 2024	Por la cual se modifica el Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales para los empleos de la planta de personal de la Personería Municipal de Ibagué. (“RESOLUCIÓN No. 372 DE 2023 “Por la cual se modifica el Manual ...”)

7. Metodología

7.1. Enfoque de la práctica administrativa

El diagnóstico adopta un enfoque mixto, donde se combinan métodos cualitativos y cuantitativos que posibilitan entender de forma integral la realidad laboral del Departamento de Dirección Administrativa y Financiera de la Personería Municipal de Ibagué.

A partir del componente cuantitativo, se recolectan datos medibles sobre la periodicidad, el tiempo y la cantidad de actividades realizadas por los colaboradores, con el propósito de establecer el grado de carga laboral que existe. Este método facilita la obtención de información verificable y objetiva mediante instrumentos estructurados, como la encuesta realizada y la matriz de diagnóstico.

Además, el enfoque cualitativo posibilita indagar las apreciaciones, vivencias y valoraciones del personal acerca de la relación entre sus funciones reales y las que se indican en el manual vigente. Esta dimensión aporta comprensión sobre factores subjetivos como la motivación, el sentido de pertenencia y las condiciones institucionales que inciden en el desempeño.

Este enfoque mixto genera el fortalecimiento y valides del diagnóstico que sustenta la propuesta de una actualización del manual de funciones y en consecuencia la propuesta de una actualización del organigrama de la entidad.

7.2. Tipo de práctica

La práctica es de tipo descriptivo de campo, desarrollado bajo un enfoque mixto. Su carácter descriptivo se evidencia en el análisis detallado del tiempo de cada una de las actividades y responsabilidades desempeñadas por los colaboradores del departamento de dirección administrativa y financiera, con el fin de comprender la forma en que se distribuye la carga laboral dentro de la personería municipal de Ibagué.

Se considera una investigación de campo porque la información se obtuvo directamente en el entorno institucional, mediante la observación del trabajo diario, entrevistas presenciales y la aplicación de instrumentos diseñados para recopilar datos reales sobre desempeño y las condiciones laborales.

El estudio adquiere un alcance propositivo, ya que a partir del diagnóstico elaborado se formulará una propuesta técnica de actualización del manual de funciones, orientada a optimizar la gestión administrativa y distribución equitativa de tareas en la entidad.

8. Resultados Logrados

8.1. Análisis del manual de funciones y su relación con la carga laboral.

8.1.1. Análisis del cargo Tesorero general de la Personería Municipal de Ibagué

El cargo del tesorero general, código 201 grado 18, pertenece al nivel profesional definido por la ley 909 de 2004 y desarrollado por el decreto 1083 de 2015. Dentro de esta normativa se establece que los empleos de nivel profesional están orientados a desarrollar

funciones que requieren análisis, toma de decisiones y manejo de procesos institucionales que afectan directamente la gestión administrativa y financiera. La denominación del cargo es pertinente porque las actividades asignadas corresponden a un rol misional de alta responsabilidad dentro del ciclo presupuestal financiero.

El manual de funciones asigna a este cargo la custodia de los recursos públicos, la administración de cuentas bancarias, la ejecución de pagos, la gestión de embargos, la elaboración de documentos financieros y la presentación de informes tributarios y contables. Estas actividades coinciden con lo establecido en la ley 136 de 1994, el decreto 1068 de 2015, estatuto orgánico del presupuesto y la ley 734 de 2002 respecto a los deberes de los responsables del manejo de fondos. La amplitud funcional esta alineada con la naturaleza del cargo, que exige responsabilidad directa sobre el flujo financiero, los registros contables y los recursos institucionales.

Al analizar las funciones descritas en el manual, se puede observar que el cargo reúne en un solo perfil todas las fases del ciclo operativo de la tesorería, recusado, verificación de documentos soporte, validación de información, preparación de órdenes de pago, transferencias, conciliación bancaria, expedición de certificaciones y cumplimiento estricto de plazos legales. Cada una de estas acciones requiere sus propios procedimientos, revisiones constantes y plazos estrictos, ya que están relacionadas con obligaciones institucionales que deben cumplirse puntualmente.

Además de las actividades centrales, el cargo realiza otras tareas operativas complejas que amplían de manera significativa la carga laboral. Estas incluyen las diligencias bancarias presenciales, la depuración periódica de archivos físicos y digitales, la elaboración de copias de respaldo, la preparación de documentos para auditorias y la atención de solicitudes internas

relacionadas con pagos y certificaciones. Estas tareas, aunque complementarias, generan un volumen considerable de trabajo, pues debe realizarse de manera paralela a los procesos de recaudo, pago, registro y control financiero. Desde la perspectiva normativa, su relación es coherente con los deberes de custodia documental y trazabilidad establecidas en la ley 594 de 2000 y en los lineamientos del archivo general de la nación.

Igualmente, existen otros procesos institucionales que necesitan información financiera para llevarse a cabo, especialmente en lo relacionado con proyección de nómina, cálculos de liquidaciones y elaboración de certificaciones laborales que dependen de información financiera. Aunque estas actividades no están descritas en el manual, se realizan debido a la forma en que está organizada la operación interna de la institución, lo que aumenta la cantidad de actividades que recaen en el cargo. Esto implica que el tesorero deba absorber tareas que normalmente están a cargo de profesionales de área administrativa o de nómina, lo cual incrementa la complejidad del cargo y exige habilidades y conocimiento adicionales.

El análisis revela que el manual describe adecuadamente los aspectos técnicos del cargo, sin embargo, el volumen de trabajo excede lo que una persona puede realizar en el puesto de tesorería. La mezcla de funciones misionales, tareas operativas y actividades propias de procesos administrativos y de talento humano indican que el puesto acumula responsabilidades propias de varios cargos. Esto impacta la eficiencia de la institución, aumenta la carga operativa y dificulta la respuesta oportuna del área a los procesos financieros que dependen de la gestión de tesorería. Por lo tanto, es pertinente delimitar las funciones para evitar sobrecarga mediante la ley 909 de 2004

**8.1.2. Análisis del cargo del profesional universitario, código 219 - grado 14
(contabilidad y presupuesto).**

El Cargo profesional universitario, código 219 grado 14, adscrito a la dirección administrativa y financiera está definido en el manual como la responsabilidad técnica encargada de planear, organizar, dirigir y controlar los procesos de presupuesto y contabilidad de la entidad.

Al examinar las funciones esenciales, se observa que el cargo reúne en un solo perfil, las responsabilidades del ciclo presupuestal y las obligaciones del sistema contable público. En cuanto al presupuesto el manual asigna actividades relacionadas con la programación, elaboración y presentación del presupuesto anual, la gestión de modificaciones presupuestales, la expedición de certificaciones presupuestales de disponibilidad y registro, el control del PAC y la elaboración de informes de ejecución. Estas actividades cubren todas las fases del proceso presupuestal definidas en el Estatuto Orgánico del Presupuesto y exigen manejo técnico continuo, análisis constante y cumplimiento estricto de los tiempos institucionales.

Al mismo tiempo, el manual establece funciones propias del proceso contable, como la elaboración y firma de estados financieros, la realización de conciliaciones, la actualización de la contabilidad de acuerdo con las normas del sector público, la preparación de informes para los entes de control y la coordinación con otras áreas para el registro adecuado de las operaciones. Por tanto, el cargo requiere gestionar al mismo tiempo la preparación y ejecución del presupuesto, el registro contable de los hechos económicos y la entrega regular de información financiera para apoyar las decisiones de la entidad.

El análisis del contenido funcional revela que varias tareas deben hacerse continuamente durante todo el año. Las obligaciones de registrar operaciones, mantener actualizados los libros

contables, elaborar certificaciones, revisar documentos, hacer conciliaciones y preparar informes están ligadas a plazos definidos y necesitan una revisión técnica minuciosa para asegurar la precisión y coherencia. Estas acciones son claves para mantener la trazabilidad de los fondos públicos y cumplir con las obligaciones ante los organismos de control la secretaria de hacienda municipal y otras entidades externas.

El manual incluye así mismo tareas de apoyo administrativo que complementan el proceso financiero, como el resguardo de documentos, la creación de copias de seguridad, la revisión de normas, la preparación de informes de gestión, la asistencia a comités y la coordinación con otras áreas para crear el proyecto de presupuesto. Estas actividades aumentan el número de acciones que se deben manejar de forma simultánea y exigen disponibilidad permanente para atender las necesidades internas y externas.

La descripción también asigna al puesto la tarea de asesorar a la alta dirección en temas de presupuesto y contabilidad, lo que exige una preparación técnica continua y la capacidad de responder a preguntas con rapidez. Aparte se establece la responsabilidad de sugerir controles y formas de reducir riesgos en los procesos a cargo, lo que implica una revisión regular de los procedimientos, la búsqueda de mejoras y el apoyo técnico a la gestión administrativa.

Por último, un aspecto relevante identificado en el análisis es que el cargo concentra dos procesos misionales de carácter estratégico dentro de la gestión financiera pública. Desde el marco normativo, la ley 87 de 1993 y los lineamientos de control internos establecen la importancia de mantener la separación entre las actividades de autorización, ejecución y verificación de las operaciones. Al reunir en un solo empleo la formulación del presupuesto, sus modificaciones, los registros contables, las conciliaciones, la elaboración de estados financieros y la expedición de certificaciones, se reduce la posibilidad de aplicar controles independientes en

cada etapa del proceso. Si bien la normativa no prohíbe que un profesional asuma múltiples tareas, sí fija criterios para que las entidades adopten mecanismos de revisión que garanticen objetividad y seguridad en la información financiera institucional.

8.1.3. Análisis del cargo de profesional universitario código 219 – Grado 14 (Planeación).

El Cargo profesional universitario, código 219 grado 14, ubicado en la dirección administrativa y financiera, se presenta como el responsable de dirigir actividades relacionadas con la formulación, seguimiento y coordinación de planes, programas y proyectos institucionales. El propósito está dirigido al rol central en la planeación estratégica y a la gestión de los instrumentos que exigen el MIPG, como los planes institucionales, los informes de gestión y la rendición de cuentas.

Las funciones principales incluyen tareas que efectivamente corresponden a un cargo de planeación, como la consolidación del plan institucional, la elaboración de informes de gestión, el apoyo en el plan Anticorrupción y de atención al ciudadano, el seguimiento a acuerdos municipales y la revisión de normatividad relevante. Estas funciones requieren análisis técnico, dominio de metodologías de seguimiento, interpretación normativa y una comprensión completa del ciclo de planeación pública. Estas actividades se ajustan al perfil profesional del cargo y se relacionan con los lineamientos del MIPG, el Decreto 612 de 2018 y las obligaciones de planeación estratégica en entidades públicas.

No obstante, se asignan otras funciones que pertenecen a procesos distintos al de planeación, como la verificación de requisitos previos al pago, la revisión de documentos contractuales, las evaluaciones económicas y financieras de procesos contractuales, el apoyo en

mínima y menos cuantía y la validación de cuentas de cobro. Estas actividades pertenecen al ámbito de la gestión financiera y contractual, que generalmente recae en personal de contratación, presupuesto o apoyo financiero. Incluir las en un puesto de planeación distorsiona el propósito del empleo y lo orienta hacia tareas de control previo y revisión operativa que no forman parte del proceso de planeación institucional.

La integración de estas funciones indica que el rol se centra en actividades de procesos diferentes, tales como planificación estratégica, respaldo financiero y apoyo contractual. La combinación de estos factores afecta la claridad del rol y dificulta la creación de indicadores de desempeño adecuados. Reduce el tiempo disponible para las actividades estratégicas prioritarias, como el análisis institucional, el diseño de instrumentos de seguimiento, la evaluación de resultados y la coordinación entre dependencias.

8.1.4. Análisis del cargo de técnico código 314 – 04 (Contratación)

El cargo técnico código 314 grado 04, pertenece al nivel técnico reglamentado por la ley 909 de 2004 y el decreto 1083 de 2015. Según estas normas, el cargo puede colaborar en la ejecución de procesos internos, dan soporte a la gestión administrativa y siguen procedimientos estipulados. Con base en este marco se realizó el análisis del manual para identificar su coherencia con la carga laboral asignada en la dirección administrativa y financiera.

El propósito del cargo señala su responsabilidad en los procesos de adquisición de bienes y servicios de la entidad, en ese sentido el análisis del rol evidencia que el cargo contribuye a diversas etapas del ciclo de contratación, en las que debe incluir, preparar y actualizar el plan de adquisiciones, registrar datos en plataformas oficiales, hacer seguimiento de los expedientes contractuales, preparar informes y publicar actos administrativos en SECOP II. Estas tareas

propias del nivel técnico, dado que implican aplicación de normas, manejo procedimental y cumplimiento de trámites administrativos que requieren precisión y organización.

Además, el manual asigna funciones que necesitan más análisis y conocimiento de las normas, como la proyección de documentos contractuales, la preparación de liquidaciones y el apoyo en la elaboración de minutas bajo supervisión jurídica. Estas funciones se acercan al nivel profesional, ya que exigen interpretar normas revisar requisitos legales y crear documentos que inciden directamente en el procedimiento contractual. Incluir estas funciones hace que el cargo sea más complejo y aumente su carga de trabajo.

En ese contexto la carga de trabajo teórica del puesto resulta determinada por actividades legales definidas descritas en el manual como el registro y actualización del manual de adquisiciones, la administración del SECOP II, la publicación de información contractual, la preparación de informes para organismos de control y la conservación de documentos exigen atención constante, vigilancia y cumplimiento de los calendarios institucionales. Este escenario requiere gestionar una serie de procesos simultáneamente, puesto que la contratación pública tiene un flujo constante de requerimientos internos y externos.

El análisis señala que la estructura del cargo integra funciones técnicas con responsabilidades que requieren una comprensión técnica avanzada de la contratación estatal. El cargo muestra un diseño de alcance operativo amplio, basado en obligaciones normativas y en la articulación continua con dependencias internas y organismos externos. Esta estructura funcional configura una carga laboral considerable dentro de la dirección administrativa y financiera, por la cual se evidencia la importancia del cargo en el soporte de los procesos de contratación.

8.1.5. Análisis del cargo Auxiliar administrativo código 407, grado 04. (Bienes e insumos – Gestión documental).

El cargo de auxiliar administrativo, código 407 grado 04, se encuentra dentro del nivel asistencial según la ley 909 de 2004 y el decreto 1083 de 2015. Este nivel está enfocado en actividades de apoyo operacional dentro de los procesos internos, siguiendo los procedimientos, instrucciones y directrices definidos por los niveles técnico y profesional. La función implica tareas de gestión, control básico, operaciones manuales y papeleo que no requieren un análisis técnico especializado.

La identificación del cargo integra dos áreas distintas que abarca bienes y suministros y gestión documental, lo que hace necesario examinar si las funciones asignadas corresponden con el nivel del puesto y la carga laboral.

Las funciones relacionadas con la administración de suministros, manejo de bienes, recepción, registro, verificación física, actualización de inventarios, custodia y entrega de elementos a las dependencias se ajustan al nivel operativo asistencia. Estas actividades describen la normativa del empleo público como tareas que se pueden realizar aplicando rutinas, protocolos y procedimientos definidos. El requisito académico de bachillerato es lógico para estas tareas, ya que no demandan una interpretación normativa compleja ni decisiones que involucren un análisis técnico avanzado. El conjunto de habilidades fundamentales del manual respalda este hecho, entre ellas se encuentra los conocimientos básicos de informática, estrategias de asistencia al usuario y organización documental general.

Sin embargo, el mismo manual contiene funciones propias del proceso archivístico institucional. La ley 594 de 2000 establece que la gestión de archivo central e histórico necesita

ser ejecutado por personal con habilidades certificadas en gestión documental. El archivo general de la nación ha indicado que los responsables de la administración de archivos deben tener formación técnica, tecnológica o profesional en áreas relacionadas con la gestión documental, las tablas de retención, los inventarios y los procedimientos de valoración requiere conocimientos archivísticos que superan el nivel asistencial. Las funciones del manual abarcan actividades como coordinar el funcionamiento del archivo central e histórico, verificar la correcta aplicación de instrumentos archivísticos, asegurar las transferencias documentales con valor secundario, proponer acciones correctivas en materia de archivo y prestar asistencia técnica a las dependencias.

Estas funciones exigen competencias que la ley considera a las categorías técnico o profesional, dado que involucran la comprensión de las guías del AGN y el dominio de las etapas del ciclo vital del documento.

El análisis de la formación requerida revela una diferencia importante. La exigencia de un título de bachiller y dos años de experiencia no concuerda con la índole de las labores archivísticas dado que la ley 594 y los lineamientos técnicos del sistema nacional de archivo señalan que el manejo de los archivos centrales e históricos necesitan preparación especializada. Esto afecta la relación entre el nivel del puesto, el perfil académico y las funciones asignadas.

Al comparar el manual con la normativa, se observa que el cargo combina actividades de dos procesos institucionales con niveles de complejidad diferentes. La parte de suministros corresponde al nivel asistencial, mientras que la parte de archivo requiere habilidades de un nivel profesional, La unión de estas dos áreas en un solo perfil genera una estructura funcional que no refleja los criterios de clasificación del Decreto 1083 de 2015. Este desajuste genera una excesiva carga de trabajo, ya que el colaborador tiene que responsabilizarse de las labores

operativas diarias del almacén y a la vez, realizar tareas archivísticas que exigen dedicación y conocimiento normativo actualizado.

La disposición actual del manual muestra la necesidad de revisar el ordenamiento de funciones. El análisis indica que el puesto abarca actividades de distinta índole que no guardan relación en cuanto a su dificultad con el nivel del cargo ni con la formación exigida por la norma. La agrupación de dos responsabilidades separadas en un mismo puesto implica que sería aconsejable separar las gestiones de insumos y las de archivo, ajustando cada función al nivel del cargo y a la formación requerida para asegurar el cumplimiento normativo la coherencia interna y la viabilidad operativa dentro de la dirección administrativa y financiera.

8.1.6. Análisis del cargo Auxiliar administrativo código 407, grado 03. (Atención al usuario).

El cargo de Auxiliar administrativo código 407 grado 03, está dentro del nivel asistencial, según la ley 909 de 2004 y el decreto 1083 de 2015. Esta clasificación incluye trabajos de ayuda administrativa, manejo básico de información y tareas operativas. Se revisó el propósito del cargo y las funciones del manual para identificar la coincidencia con el nivel asistencial y la carga de trabajo asignada por la dirección administrativa y financiera.

El objetivo del cargo indica que el servidor se encarga de realizar actividades relacionadas con la recepción, radicación, transferencia y archivo de peticiones, correspondencia y demás documentos que ingresan o se generan en la personaría. Este enfoque coincide con el nivel asistencial, ya que estas actividades corresponden a funciones propias de ventanilla única, manejo básico de archivo y atención al ciudadano, las cuales no requieren de un análisis técnico especializado o decisiones profesionales.

La revisión de las funciones muestra que el cargo realiza actividades clásicas del nivel asistencial como la radicación de documentos, distribución interna de comunicaciones, atención por medios digitales y presenciales, información básica, organización de documentos y ayuda en correspondencia. Estas acciones se ajustan al trabajo operativo del puesto, ya que implican seguir procedimientos, manejo de herramientas de oficina y orientación inicial al usuario, acorde con lo contemplado en el decreto 1083 sobre las habilidades del nivel asistencial.

Sin embargo, el manual incluye responsabilidades que van más allá del nivel asistencial y se acercan a funciones técnicas o profesionales. Dentro de estas se encuentran actividades como apoyar la elaboración de nómina, participar en la liquidación de prestaciones sociales, proyectar certificaciones internas, realizar control y evaluación del sistema de radicación y archivo, custodiar archivos de nómina y elaborar informes estadísticos institucionales. Adicionalmente, el apoyo en nómina es un proceso propio del área del talento humano y demanda conocimientos normativos en materia laboral y de seguridad social que exceden las competencias del nivel asistencial.

El cargo también incluye el análisis de peticiones, quejas y sugerencias, actividades relacionadas con el seguimiento de no conformidades y elaboración de respuestas preliminares, proceso que implican interpretación normativa y criterios técnicos que no corresponden al nivel asistencial. Estos procesos implican interpretar normas y usar criterios técnicos que no corresponden al nivel asistencial. La combinación de estas responsabilidades hace que el puesto sea más complejo y tenga una carga de trabajo teórica alta, además exigen una respuesta rápida debido a la naturaleza operativa del puesto y al trabajo diario de registros y atención al público.

La formación requerida cumple con los requisitos básicos del nivel asistencial para tareas básicas de recepción. Aun así, es inadecuado para funciones relacionadas con la nómina, la

gestión de documentos especializados o la elaboración de informes normativos, ya que estos procesos necesitan una calificación superior. esta diferencia afecta la carga laboral y la coherencia del manual de funciones con la estructura de niveles establecida en las normas del empleo público.

8.1.7. Análisis del cargo Auxiliar de servicios generales código 470, grado 03.

El Cargo auxiliar de servicios generales, código 470, grado 03, está clasificado en el nivel asistencial según la ley 909 de 2004 y el decreto 1083 de 2015. De acuerdo con esto, los cargos de este nivel están orientados a actividades operativas de apoyo, actividades manuales y labores básicas necesarias para el funcionamiento diario de la institución.

El propósito del cargo es principalmente realizar tareas de limpieza y cafetería. Estas actividades son típicas de los servicios generales y se ajustan a lo que se espera del nivel asistencial, que incluye tareas manuales operativas y de apoyo directo.

Al analizar las funciones principales, se encuentra que el manual incluye actividades comunes en los servicios generales, como la limpieza de instalaciones, preparación y entrega de bebidas, apoyo logístico en eventos, conservación de bienes asignados y clasificación técnica de residuos. Estas labores concuerdan con las responsabilidades esperadas para el nivel asistencial, ya que requiere de habilidades manuales, organización básica y seguir procedimientos operativos.

Por otro lado, se identifican tareas que no son propias de los servicios generales y que pertenecen a procesos administrativos de otros puestos del nivel asistencial o incluso del nivel técnico. El manual incluye tareas como manejo de archivos, apoyo en documentación, custodia de documentos confidenciales, hacer diligencias externas que no están relacionadas con la

limpieza y realizar actividades administrativas asignadas por el superior. Estas responsabilidades implican manejar información de documentos y seguir protocolos que según el decreto 1083, corresponden a puestos auxiliares administrativos dependiendo o técnicos de su complejidad.

La inclusión de estas tareas expande el rol del puesto. El auxiliar de servicios generales pasa de hacer trabajos manuales a asumir actividades administrativas que requieren manejar documentos de manera responsable, registrar información, apoyar en el archivo y dar soporte logístico a diferentes procesos institucionales. Esta acumulación de funciones cambia la naturaleza del cargo y genera una carga de trabajo variada que no es típica de un puesto enfocado en servicios generales. Delegar ciertas funciones en un cargo cuyo requisito mínimo es el bachillerato no cumple con los criterios de idoneidad establecidos en el decreto 1083 para la administración de documentos, ni para la ley 594 de 2000 para la gestión documental.

Esta dispersión de funciones dificulta definir claramente el rol, afecta la distribución real del trabajo y muestra la necesidad de revisar si la combinación de tareas es adecuada, tanto en términos de cumplimiento de las normas como de carga laboral esperada.

8.2. Diagnosticar la carga laboral anual del departamento administrativo y financiero de la personería municipal de Ibagué.

El diagnóstico de carga laboral del Departamento Administrativo y Financiero se fundamenta en un análisis detallado de las funciones de cada cargo a fin de Identificar las brechas entre la carga de trabajo asignada y la capacidad operativa disponible. Para ello se implementa un proceso estándar en todas las unidades del área para asegurar la comparación y evitar redundancias en el documento:

Inicialmente se realiza la derivación de la disponibilidad horaria, el resultado de este se utilizará para hallar el índice de carga laboral (ICL) en todos los cargos.

- **Derivación de la disponibilidad**

Jornada legal anual (bruta)

8 horas/día x 5 día/semana x 52 semanas = 2.080 Horas/año

En minutos: 2.080 x 60 = 124.800 minutos/año

- **Descuentos de festivos y vacaciones**

Festivos nacionales (18 días x 8h) = 144h = 8.640min

Vacaciones legales (15 días x 8 h) = 120 H = 7.200min

124.800 – 8.640 – 7.200 = 108.960min

- **Reserva para funciones no cuantificables (15%)**

15% de 108.960 = 16.344 min

- **Tiempo productivo disponible (funciones cuantificables)**

108.960 – 16.344 = **92.616 Minutos/año**

Luego de hallar el tiempo productivo disponible de las funciones cuantificables, se realiza el cálculo del Índice de carga laboral (ICL)

El ICL compara el tiempo requerido por las funciones cuantificables (resultado de las matrices de cada cargo) Frente al tiempo productivo disponible:

$$ICL = \frac{\text{Demanda Total cuantificable}}{92.616min/año} X 100$$

El indicador permite clasificar la carga laboral del servidor según el porcentaje utilizado de su disponibilidad anual.

Luego se analiza cómo cambia el nivel de ocupación cuando varía el porcentaje destinado a actividades no cuantificables. Para ello, se vuelve a calcular:

Tiempo productivo disponible ajustado = Disponibilidad neta 2 – (Disponibilidad neta 2 x nuevo porcentaje)

Se estima:

$$\text{ICL ajustado} = \frac{\text{Demanda cuantificable}}{92.616 \text{min/año}} \times 100$$

El análisis identifica los umbrales en los que un cargo pasa de carga moderada a sobrecargada y permite anticipar riesgos administrativos.

Observaciones metodológicas

- La demanda cuantificable surge de la matriz de funciones que detalla periodicidad, tiempos mínimos, máximos y promedios.
- Las estimaciones se fundamentan en entrevistas, revisión normativa, mapeo funcional y criterios técnicos de tiempos.
- La reserva porcentual se sustenta en la evidencia de actividades transversales no programables que afectan el tiempo real disponible.

8.2.1. Diagnóstico de la carga laboral anual del cargo Tesorero general Código 201, grado 18, de la Personería Municipal de Ibagué.

A continuación, se presenta la matriz de funciones, procesos y procedimientos del cargo Tesorero general Código 201, grado 18, de la Personería Municipal de Ibagué. La cuál permite observar el volumen de trabajo anual de todas las actividades que deben ejecutarse para dar cumplimiento a cada función, calculadas en minutos y organizadas en rangos de tiempo mínimo,

promedio y máximo, con el fin de proyectar el esfuerzo real requerido y servir como base para el análisis de carga laboral.

Tabla 1 Matriz respectiva al Tesorero general Código 201, grado 18.

Funciones relacionadas en el manual de funciones	Cantidad de veces que se repite la tarea (periodicidad)	Tiempo mínimo por actividad (min)	Tiempo máximo por actividad (min)	Tiempo promedio por actividad (min)
1. Ejecutar las actividades que permitan recaudar, administrar y custodiar con responsabilidad y diligencia, los dineros y títulos valores que constituyen los ingresos y el patrimonio de la Entidad.	Permanente	14.430	15.920	15.175
2. Llevar a cabo las operaciones de Tesorería garantizando que estas se efectúen con sujeción a los principios de oportunidad, seguridad, transparencia, rentabilidad y liquidez.	Permanente	12185	13660	12922.5
3. Efectuar las operaciones de pago que se deben realizar por concepto de obligaciones y compromisos adquiridos por la Personería, de conformidad con los procesos, procedimientos y normatividad vigente.	Mensual	10340	12270	11305
4. Efectuar la liquidación y aplicar los embargos notificados por juzgados y demás entidades de cobro coactivo en contra de funcionarios y/o contratistas de la Entidad, de conformidad con los procesos, procedimientos y normatividad vigente.	Intermitente	4215	5310	4762.5
5. Elaborar y registrar los documentos relacionados con las cuentas y pagos una vez ordenado el gasto y firmar los comprobantes que deban reposar en el archivo físico.	Permanente	10460	12740	11600
6. Revisar, liquidar y pagar las cuentas con cargo al presupuesto de la institución en concordancia con el cronograma establecido.	Mensual	9720	10580	10150
7. Administrar las cuentas bancarias de la Entidad y llevar su control, de acuerdo con las normas vigentes.	Permanente	6230	7410	6820

8. Coordinar, controlar y ejecutar los planes, programas y proyectos que se adopten en la Institución relacionadas con las funciones propias de tesorería y pagaduría	Intermitente	5480	6220	5850
9. Hacer los descuentos de Ley y demás que sean solicitados por la autoridad competente o por el interesado y enviarlo oportunamente a las entidades correspondientes.	Mensual	5315	6260	5787.5
10. Realizar personalmente las diligencias de pago en las entidades bancarias cuando se requiera.	Intermitente	3670	4230	3950
11. Elaborar y remitir en forma oportuna al área de contabilidad y presupuesto, los documentos e informes solicitados para el cumplimiento de sus funciones.	Mensual	8480	9830	9155
12. Liquidar y presentar oportunamente ante las entidades competentes los informes sobre retenciones, información exógena e impuestos.	Anual/Mensual	6210	7340	6775
13. Participar en los comités en que sea requerido.	Todo el tiempo/no cuantificable	0	0	0
14. Realizar las transferencias electrónicas para los pagos respectivos.	Mensual	3100	4400	3750
15. Mantener actualizada la información de bancos y efectuar las conciliaciones bancarias: en cuanto a tesorería se refiere.	Mensual	6430	7540	6985
16. Garantizar que, al interior de su dependencia, las recomendaciones dadas por la unidad de control interno sean implementadas con el fin de mejorar la gestión e imagen corporativa.	Variable	0	0	0
17. Coordinar con la Dirección Administrativa y Financiera la transferencia de los dineros a la Personería Municipal, para cancelar oportunamente las obligaciones adquiridas.	Mensual	4185	5320	4752.5
18. Proyectar constancias de pagos, descuentos y certificados de paz y salvo del personal para la firma del superior inmediato.	Intermitente	2180	3840	3010
19. Elaborar y entregar los certificados de retención en la fuente.	Anual/Mensual	4140	5490	4815

20. Realizar copias periódicas de la información de tesorería y pagaduría con el fin de salvaguardar la información.	Semanal	2415	3280	2847.5
21. Responder por las peticiones y solicitudes respetuosas que sean enviadas a su dependencia por funcionarios o entidades.	Intermitente	5120	6740	5930
22. Cumplir con los deberes y responsabilidades que exige el servicio público de acuerdo al código de integridad.	Todo el tiempo	0	0	0
23. Conservar los documentos bajo su responsabilidad, siguiendo las técnicas de gestión documental, la ley general de archivo y garantizar su reserva cuando lo ordena la ley.	Todo el tiempo	0	0	0
24. Responder por el adecuado uso y mantenimiento de los elementos asignados.	Todo el tiempo	0	0	0
25. Revisar y compilar la normatividad y los criterios técnicos vigentes sobre los temas que sean de competencia de la dependencia que permitan ampliar el marco de referencia y de argumentación dentro de los procesos relacionados con las actividades relacionadas con su cargo.	Todo el tiempo	0	0	0
26. Proyectar los informes de gestión, estadísticos, de rendición de cuentas y demás que le sean requeridos por el jefe inmediato, la administración y organismos de control y otras entidades y comunidad, aplicando metodologías e indicadores definidos con el fin de evaluar su cumplimiento y respuesta a los requerimientos de acuerdo con las políticas procedimientos y normas vigentes	Cuando se requiera	9180	10440	9810
27. Las demás que le sean asignadas en la Constitución, la Ley, los Estatutos y las disposiciones que determinen la organización de la Entidad y que correspondan a la naturaleza de la dependencia y el empleo o que le sean delegadas por el jefe inmediato o por el Personero Municipal.	Variable	0	0	0
Función adicional: (Nomina y liquidaciones)	Mensual	17280	24560	20920
TOTAL	Minuto	150765	183380	167072.5

Fuente: Elaboración propia.

- **Tiempo productivo disponible (funciones cuantificables)**

$$108.960 - 16.344 = 92.616 \text{ Minutos/año}$$

- **Cálculo del Índice de Carga Laboral (ICL)**

$$ICL = \frac{167.072}{92.616} \times 100 = 180\%$$

❖ **Análisis Tabla 1. Matriz respectiva al Tesorero general Código 201, grado 18.**

El análisis del Índice de carga laboral (ICL) muestra que el cargo de tesorero general labora al 151%, lo que evidencia que cumple con todas las funciones, pero para lograrlo debe ampliar de forma habitual su jornada laboral más allá del tiempo ordinario establecido. Aunque su semana laboral es de 44 horas, el volumen de actividades obliga a realizar horas extras entre semana y dedicar tiempo adicionales los fines de semana para llegar a cubrir todo el total de horas requeridas por las responsabilidades del cargo.

También se encontró que la carga laboral disminuye un poco cuando hay Contratistas de apoyo, lo cual permite redistribuir tareas operativas y descongestionar actividades críticas relacionadas con tesorería, nómina, pagos y reportes financieros. No obstante, esta ayuda depende del tiempo de disponibilidad del personal contratado, lo que hace que el proceso no sea continuo y no asegura que todo funcione bien durante el año. Por ello, aunque en ocasiones la carga se reduce, el indicador general sigue por encima del 100%, mostrando que la demanda estructural del cargo excede de manera permanente la capacidad individual.

8.2.2. Diagnóstico de la carga laboral anual del cargo del profesional universitario, código 219 - grado 14 (contabilidad y presupuesto).

A continuación, se presenta la matriz de funciones, procesos y procedimientos del cargo Profesional universitario, Código 219, grado 14 (Contabilidad y Presupuesto), de la Personería Municipal de Ibagué. La cuál permite observar el volumen de trabajo anual de todas las actividades que deben ejecutarse para dar cumplimiento a cada función, calculadas en minutos y organizadas en rangos de tiempo mínimo, promedio y máximo, con el fin de proyectar el esfuerzo real requerido y servir como base para el análisis de carga laboral.

Tabla 2 Matriz cargo del profesional universitario, código 219 - grado 14 (contabilidad y presupuesto).

Funciones relacionadas en el manual de funciones	Cantidad de veces que se repite la tarea (periodicidad)	Tiempo mínimo por actividad (min)	Tiempo máximo por actividad (min)	Tiempo promedio por actividad (min)
1. Programar, elaborar y presentar el presupuesto anual de la Entidad para su aprobación ante el Concejo Municipal.	Anual	5760	9360	7560
2. Organizar, coordinar y registrar las modificaciones de las apropiaciones, y en general, todos los gastos relacionados con la ejecución presupuestal de la Personería y presentar los informes de ejecución presupuestal oportunamente.	Mensual	31188	39000	35094
3. Controlar la ejecución del presupuesto de la Entidad a través del Plan Anual Mensualizado de caja - PAC.	Mensual	27840	48510	38175
4. Elaborar y presentar informes de análisis presupuestal de ingresos y gastos y de los estados financieros de la Entidad al Personero Municipal.	Mensual/Trimestral/Anual	11192	18353	14772.5
5. Asesorar al Personero Municipal en el manejo presupuestal y contable de la Entidad.		0	0	0

6. Elaborar y rendir diferentes informes financieros, contables y presupuestales a los entes de control Personero y demás entes que lo soliciten.	Mensual	22400	36600	29500
7. Realizar periódicamente copias de seguridad de los procesos automatizados de presupuesto y contabilidad y demás información a su cargo.	Semanal	205	411	308
8. Expedir y firmar las certificaciones sobre la disponibilidad, el registro y la reserva presupuestal necesarias para la adecuada ejecución del presupuesto de la Personería.	Mensual	948	2371	1659.5
9. Aplicar las normas y los procedimientos de orden presupuestal y en general del sistema financiero aplicable para la Personería.	Permanente	0	0	0
10. Coordinar con la Dirección Administrativa y Financiera, la elaboración del proyecto de presupuesto de la Entidad. Así como las afectaciones al presupuesto de las apropiaciones programadas de ingresos y gastos.	Anual/ intermitente	4008	6529	5268.5
11. Realizar traslados presupuestales, de conformidad con las orientaciones impartidas por el ordenador del gasto de acuerdo con las políticas, procedimientos normas vigentes.	Intermitente	427	1138	782.5
12. Elaborar y firmar los Estados Financieros contables y presupuestales de la Entidad.	Mensual	20000	36000	28000
13. Coordinar con la dirección Administrativa y Financiera la solicitud de las transferencias (Ingresos) provenientes de la Administración Municipal para cubrir los gastos de funcionamiento de la Personería.	Mensual	142	285	213.5
14. Efectuar los respectivos cruces y conciliaciones con cada una de las áreas involucradas en el proceso contable.	Mensual	47802	71703	59752.5
15. Proponer a la alta dirección controles que permitan la protección y minimicen los riesgos; en cuanto al manejo presupuestal y contable en la Entidad.	Permanente	0	0	0
16. Mantener al día la contabilidad de la Entidad conforme los principios de	Permanente	4800	9600	7200

contabilidad generalmente aceptados aplicados a la parte pública.				
17. Cumplir con los deberes y responsabilidades que exige el servicio público de acuerdo al código de integridad.	Permanente	0	0	0
18. Responder por el adecuado uso y mantenimiento de los elementos asignados.	Permanente	0	0	0
19. Conservar los documentos bajo su responsabilidad, siguiendo las técnicas de gestión documental, la ley general de archivo y garantizar su reserva cuando lo ordena la ley.	Transversal	0	0	0
20. Proyectar los informes de gestión, estadísticos, de rendición de cuentas y demás que le sean requeridos por el jefe inmediato, la administración y organismos de control y otras entidades y comunidad, aplicando metodologías e indicadores definidos con el fin de evaluar su cumplimiento y respuesta a los requerimientos de acuerdo con las políticas procedimientos y normas vigentes.	Semestral/ Anual/Even tual	3557	7113	5335
21. Velar por la conformación y conservación de los expedientes físicos o electrónicos de los procesos a su cargo, así como las pqr's, proyectos y actividades que les sean encomendados y garantizar su reserva cuando lo ordena la ley.	Permanente	0	0	0
22. Asistir en representación de la entidad a comités, eventos o invitaciones para los que desea delgado.	Permanente	0	0	0
23. Revisar y compilar la normatividad y los criterios técnicos vigentes sobre los temas que sean de competencia de la dependencia que permitan ampliar el marco de referencia y de argumentación dentro de los procesos a su cargo en la entidad.	Permanente	0	0	0
24. Las demás que le sean asignadas en la Constitución, la Ley, los Estatutos y las disposiciones que determinen la organización de la Entidad y que correspondan a la naturaleza de la dependencia y el empleo o que le sean delegadas por el jefe inmediato o por el Personero Municipal.	Permanente	0	0	0
TOTAL	Minuto	180269	286973	233621

Fuente: Elaboración propia.

- **Tiempo productivo disponible (funciones cuantificables)**

$$108.960 - 16.344 = 92.616 \text{ Minutos/año}$$

- **Cálculo del Índice de Carga Laboral (ICL)**

$$ICL = \frac{233.621}{92.616} \times 100 = 252\%$$

❖ **Análisis Tabla 2. Matriz del cargo del profesional universitario, código 219 - grado 14 (contabilidad y presupuesto).**

El análisis de la matriz de funciones y del tiempo general disponible para este cargo, evidencia que para cubrir con la totalidad de las funciones cuantificables se requieren 233.621 minutos al año, frente a 92.616 minutos anuales disponibles, lo que reflejo un índice laboral (ICL) del 252% de actividad anual.

Al analizar este comportamiento se evidencio que las funciones abarcan procesos múltiples, como lo es lo proyectivo, operativo, de registro, conciliación, preparación de informes, atención a solicitudes y actualización permanente, que, al sumarse, demandan un volumen de tiempo que supera ampliamente la capacidad individual ya que cubren dos cargos de nivel profesional.

Las funciones analizadas representan frecuencias mensuales, trimestrales, anuales e intermitentes, lo que genera picos de acumulación en momentos críticos como cierres contables, conciliaciones, revisiones y elaboración de informes a entes de control. Esta concentración de actividades en un mismo cargo exige ejecución técnica, seguimiento, trazabilidad en procesos que tradicionalmente requiere separación funcional para garantizar calidad, oportunidad y seguridad administrativa.

Esta comparación entre el tiempo requerido y el tiempo disponible permite identificar que la capacidad individual del cargo es insuficiente para atender las obligaciones del departamento

administrativo y financiero. Esta situación coincide con lo manifestado por la funcionaria, quien señala que, si bien cumple íntegramente con sus obligaciones, ello implica extender la jornada laboral más allá del tiempo reglamentario para poder atender procesos simultáneos, especialmente en periodos de cierre mensual y anual. Ello evidencia que la estructura actual del cargo integra actividades propias de distintos perfiles y que su ejecución requiere un soporte operativo que permita distribuir el trabajo de acuerdo con la naturaleza y complejidad de cada proceso, evitando riesgos operativos, contables y de control fiscal.

8.2.3. Diagnóstico de la carga laboral anual del profesional universitario código 219 – Grado 14 (Planeación).

A continuación, se presenta la matriz de funciones, procesos y procedimientos del cargo Profesional universitario, Código 219, grado 14 (Planeación), de la Personería Municipal de Ibagué. La cuál permite observar el volumen de trabajo anual de todas las actividades que deben ejecutarse para dar cumplimiento a cada función, calculadas en minutos y organizadas en rangos de tiempo mínimo, promedio y máximo, con el fin de proyectar el esfuerzo real requerido y servir como base para el análisis de carga laboral.

Tabla 3 Matriz cargo del profesional universitario, código 219 - grado 14 (planeación)

Funciones relacionadas en el manual de funciones	Cantidad de veces que se repite la tarea (periodicidad)	Tiempo mínimo por actividad (min)	Tiempo máximo por actividad (min)	Tiempo promedio por actividad (min)
1. Revisar el cumplimiento de todos y cada uno de los requisitos exigidos contractualmente y los establecidos en la ley para el correspondiente pago de las cuentas de cobro de los contratistas de la entidad	permanente	21284	28796	25040

2. Cumplir con los deberes y responsabilidades que exige servicio público de acuerdo al código de integridad.	Todo el tiempo no cuantificable	0	0	0
3. Responder por el adecuado uso y mantenimiento de los elementos asignados.	Todo el tiempo no cuantificable	0	0	0
4. Coordinar, organizar y consolidar la información requerida para la elaboración de los planes, programas y proyectos de la entidad y garantizar que los mismos sean aprobados por el Personero Municipal al iniciar la vigencia.	Anual intermitente	1258	1704	1481
5. Adelantar el desarrollo, de la segunda línea de defensa del Control Interno, de acuerdo a la Política de Control Interno aprobada por la entidad.	4 ciclos al año	7473	10111	8792
6. Apoyar la elaboración de los planes de capacitación y programa de bienestar e incentivos de la entidad	Anual	8204	11100	9652
7. Apoyar a los líderes de los procesos responsables de la estructuración del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano de la entidad y garantizar la publicación del mismo dentro de los tiempos establecidos por la ley.	Trimestral	5508	7100	6304
8. Realizar los informes de seguimiento a los acuerdos Municipales para presentar al Honorable Concejo Municipal de Ibagué.	Semestral	6647	7230	6939
9. Coordinar la consolidación y elaboración de los informes de gestión, estadísticos, de rendición de cuentas y demás que le sean requeridos por el jefe inmediato, el concejo municipal de Ibagué, los organismos de control y demás entidades o personas naturales que así lo requieran, aplicando metodologías e indicadores definidos en las políticas y procedimientos de su área.	Anual con actividades semestrales	4127	5231	4679
10. Realizar las evaluaciones económicas, financieras de los procesos contractuales de la Personería Municipal de Ibagué.	Anual (con ejecución por demanda / por cada proceso	14013	18959	16486

	contractual)			
11. Apoyar la elaboración de los estudios del sector en lo correspondiente a los procesos de Mínima y Menor cuantía que realice la entidad.	Anual (por proceso contractual – estimado 6 procesos/año).	5873	7595	6734
12. Conservar los documentos bajo su responsabilidad, siguiendo las técnicas de gestión documental, la ley general de archivo y garantizar su reserva cuando lo ordena la ley	Todo el tiempo no cuantificable	0	0	0
13. Asistir en representación de la entidad a comités, eventos o invitaciones para los que desea delgado.	Todo el tiempo no cuantificable	0	0	0
14. Revisar y compilar la normatividad y los criterios técnicos vigentes sobre los temas que sean de competencia de la dependencia que permitan ampliar el marco de referencia y de argumentación dentro de los procesos a su cargo en la entidad.	Todo el tiempo no cuantificable	0	0	0
Total	Anual	74.387	97.826	86.107

Fuente: Elaboración propia.

- **Tiempo productivo disponible (funciones cuantificables)**

$$108.960 - 16.344 = 92.616 \text{ Minutos/año}$$

- **Cálculo del Índice de Carga Laboral (ICL)**

$$ICL = \frac{86.107}{92.616} \times 100 = 93\%$$

❖ **Análisis Tabla 1. Matriz respectiva al profesional universitario código 219 – Grado 14 (Planeación).**

La matriz indica una cuantificación de 86.107 minutos anuales, para ejecutar las funciones del cargo. Cabe aclarar que del tiempo productivo se restaron los festivos, vacaciones y la reserva del 15% de actividades no cuantificables, quedando así el tiempo productivo disponible

al año de 92.616 minutos. De esta manera se pudo determinar que el índice de carga laboral es del 93%, lo que ubica al cargo en una franja de utilización alta. Esta proximidad entre demanda y disponibilidad revela una distancia mínima entre el tiempo que exige la operación y el tiempo real que puede asumir la funcionaria.

La matriz evidencia que el resultado se fundamenta a partir de las funciones permanentes relacionadas con la revisión contractual que ocupan la mayor proporción del tiempo anual. Al igual, las funciones de apoyo a planeación, control interno, informes institucionales, planes anticorrupción, estudios económicos y proyectos se desarrollan con periodicidades que aumentan la presión operativa durante el año. Este cargo al encontrarse en un nivel tan alto de carga se evidencia que en tiempos donde la carga laboral es exigente incrementa el riesgo de retrasos y la necesidad de extender su jornada.

8.2.4. Diagnóstico de la carga laboral anual del cargo de técnico código 314 – 04 (Contratación).

A continuación, se presenta la matriz de funciones, procesos y procedimientos del cargo Técnico, Código 314, grado 04 (Contratación), de la Personería Municipal de Ibagué. La cuál permite observar el volumen de trabajo anual de todas las actividades que deben ejecutarse para dar cumplimiento a cada función, calculadas en minutos y organizadas en rangos de tiempo mínimo, promedio y máximo, con el fin de proyectar el esfuerzo real requerido y servir como base para el análisis de carga laboral.

Tabla 4 Matriz cargo del técnico código 314 – 04 (Contratación).

Funciones relacionadas en el manual de funciones	Cantidad de veces que se repite la	Tiempo mínimo por	Tiempo máximo por	Tiempo promedio por
--	------------------------------------	-------------------	-------------------	---------------------

	tarea (periodicidad)	actividad (min)	actividad (min)	actividad (min)
1. Preparar, consolidar, ejecutar, evaluar y mantener actualizado el Plan de Adquisiciones de la Entidad, con el fin de asegurar la satisfacción efectiva de las necesidades para su operatividad.	Mensual	5200	9216	7208
2. Registrar el Plan de Adquisiciones de la Entidad y sus modificaciones, conforme la normatividad y dentro de los términos legales.	Mensual	3088	4584	3836
3. Hacer seguimiento a que los documentos que se generen en las etapas precontractual y contractual, que adelante la entidad y verificar que se encuentren completos.	Semanal	10840	15120	12980
4. Proyectar los documentos que tengan que ver con la contratación de la Entidad.	Según procesos	10960	18680	14820
5. Proyectar la liquidación de los contratos de la Entidad según el procedimiento y la normatividad vigente.	Según procesos	6120	1340	3730
6. Prestar apoyo en la elaboración de minutas contractuales bajo la dirección del asesor jurídico y/o del director Administrativo y Financiero.	Según procesos	9080	13280	11180
7. Presentar los informes requeridos por la Contraloría que tienen que ver con la Rendición de Cuentas relacionados con la adquisición de bienes y servicios.	trimestral	1203	2040	1621.5
8. Publicar en el SECOP II o en la plataforma que tenga establecida el gobierno nacional, conforme la normatividad vigente, los actos administrativos y documentos relacionados con la contratación de la Entidad.	permanente	7200	10300	8750
9. Adelantar las funciones de administrador del SECOP II.	permanente	12400	19800	16100
10. Proyectar los informes de gestión, estadísticos, de rendición de cuentas y demás que le sean requeridos por el jefe inmediato, la administración y organismos de control y otras entidades y comunidad, aplicando metodologías e indicadores definidos con el fin de evaluar su cumplimiento y respuesta a los	Mensual	3064	4536	3800

requerimientos de acuerdo con las políticas procedimientos y normas vigentes.				
11. Conservar los documentos bajo su responsabilidad, siguiendo las técnicas de gestión documental, la ley general de archivo y garantizar su reserva cuando lo ordena la ley.	Mensual	2968	4500	3734
12. Asistir en representación de la entidad a comités, eventos o invitaciones para los que desea delgado.	Semanal	0	0	0
13. Cumplir con los deberes y responsabilidades que exige el servicio público de acuerdo al código de integridad.	quincenal	0	0	0
14. Responder por el adecuado uso y mantenimiento de los elementos asignados.	todo el tiempo	0	0	0
15. Las demás que le sean asignadas en la Constitución, la Ley, los Estatutos y las disposiciones que determinen la organización de la Entidad y que correspondan a la naturaleza de la dependencia y el empleo o que le sean delegadas por el jefe inmediato o por el Personero Municipal.	todo el tiempo	0	0	0
Total	Anual	72123	103396	87759

Fuente: Elaboración propia.

- **Tiempo productivo disponible (funciones cuantificables)**

$$108.960 - 16.344 = 92.616 \text{ Minutos/año}$$

- **Cálculo del Índice de Carga Laboral (ICL)**

$$ICL = \frac{87.759}{92.616} \times 100 = 95\%$$

❖ **Análisis Tabla 4. Matriz respectiva al cargo de técnico código 314 grado 04**

(Contratación). Elaboración propia.

La consolidación de información hallada en la matriz nos permitió calcular cuánto tiempo requiere cada actividad del cargo durante el año. Se examinó la periodicidad de la ejecución de las distintas funciones y los tiempos mínimos, máximos y promedios que se requieren para la ejecución de estas.

Los resultados señalan que las actividades relacionadas con la gestión de contratos, el seguimiento de procesos precontractuales y contractuales, la administración del SECOP II, la creación de reportes y la actualización de documentos internos son las que más tiempo consumen. Al sumar los tiempos promedio anuales de todas las tareas, se llega a un total de 87.759,5 minutos al año.

Al contrastar este valor con el tiempo productivo disponible del funcionario, que es de 92.616 minutos al año, se obtiene un Índice de carga laboral del 95%. Esto quiere decir que prácticamente toda la disponibilidad anual del servidor se consume en el cumplimiento de las funciones misionales. Esto deja un margen muy reducido para imprevistos administrativos, picos de trabajo, nuevas obligaciones normativas o actividades no programadas.

8.2.5. Diagnóstico de la carga laboral anual del cargo Auxiliar administrativo código 407, grado 04. (Bienes e insumos – Gestión documental).

A continuación, se presenta la matriz de funciones, procesos y procedimientos del cargo Auxiliar administrativo, Código 401, grado 04 (Bienes e insumos – Gestión documental), de la Personería Municipal de Ibagué. La cuál permite observar el volumen de trabajo anual de todas las actividades que deben ejecutarse para dar cumplimiento a cada función, calculadas en minutos y organizadas en rangos de tiempo mínimo, promedio y máximo, con el fin de proyectar el esfuerzo real requerido y servir como base para el análisis de carga laboral.

Tabla 5 Matriz cargo del Auxiliar administrativo código 407 – 04 (Bienes e insumos – Gestión documental).

Funciones relacionadas en el manual de funciones	Cantidad de veces que se repite la	Tiempo mínimo por	Tiempo o máxim	Tiempo promedio por
--	------------------------------------	-------------------	----------------	---------------------

	tarea (periodicidad)	actividad (min)	o por actividad (min)	actividad (min)
1. Apoyar la recepción, organización, supervisión y almacenamiento de los bienes de la entidad y asegurar su normal funcionamiento.	Diaria	14600	19400	17000
2. Verificar que los elementos que ingresen al almacén correspondan a la cantidad, calidad y características con las que se adquieren.	Semanal	15675	21410	18542.5
3. Adoptar las medidas de seguridad necesarias que garanticen el óptimo estado de las existencias, tales como temperatura, iluminación, humedad, ventilación y disposición de los bienes, artículos e insumos en custodia.	Permanente	0	0	0
4. Llevar de manera ordenada el registro de los bienes y elementos que a cualquier título sean adquiridos por la entidad y mantener la información permanentemente actualizada.	Diaria	12500	19640	16070
5. Efectuar la codificación de los elementos de consumo y devolutivos, según lo establezcan las normas.	Mensual	10688	16400	13544
6. Entregar oportunamente los bienes y elementos que le sean solicitados por las diferentes dependencias de conformidad con las normas legales, fiscales y administrativas.	Mensual	8300	16700	12500
7. Apoyar la labor de actualización en la valoración de los inventarios de bienes de consumo y devolutivos de la Entidad.	Mensual	1350	2400	1875
8. Velar por que los activos de la Entidad estén debidamente salvaguardados.	Permanente	0	0	0
9. Aplicar los mecanismos y políticas de seguridad y conservación de los elementos, equipos de oficina y materiales, tanto en las bodegas como en el almacén de la Entidad y responder por tales bienes.	Permanente	0	0	0
10. Apoyar el proceso de conservación, organización, inventario, servicio y control de la documentación del archivo central e histórico de la Entidad.	Diaria	24560	37600	31080
11. Apoyar la realización de estudios para identificar las necesidades de adquisición:	Mensual	1200	1800	1500

baja y/o reposición de equipos para el normal funcionamiento de la Entidad.				
12. Apoyar el comité de archivo en el establecimiento de los criterios específicos en materia de organización y conservación de archivos.	Bimestral	720	1200	960
13. Velar por que se mantenga actualizado el cuadro de clasificación, los cuadros de valoración, las tablas de retención documental, los inventarios y demás herramientas requeridas para la gestión documental.	Mensual	15495	23570	19532.5
14. Velar por que las transferencias de documentación con valor secundario se lleven a cabo de acuerdo a la normativa y protocolos correspondientes.	Semestral	13210	19730	16470
15. Apoyar la coordinación de la operación y funcionamiento de los archivos de gestión, central el histórico de la Entidad.	Diaria	7200	10800	9000
16. Apoyar el desarrollo del programa de capacitación en materia archivística para la Entidad.	Trimestral	910	1120	1015
17. Ejercer el control y verificación al interior de la entidad de la correcta aplicación de los planes, programas, instrumentos; procedimientos y estándares de gestión documental.	Semanal	2400	3600	3000
18. Proponer las respectivas acciones correctivas y prestar asistencia técnica y capacitación a las dependencias en relación con el proceso de archivo.	Mensual	1800	2400	2100
19. Cumplir con los deberes y responsabilidades que exige servicio público de acuerdo con el código de integridad.	Permanente	0	0	0
20. Responder por el adecuado uso y mantenimiento de los elementos asignados.	Permanente	0	0	0
21. Conservar los documentos bajo su responsabilidad, siguiendo las técnicas de gestión documental, la ley general de archivo y garantizar su reserva cuando lo ordena la ley.	Permanente	0	0	0
22. Proyectar los informes de gestión, estadísticos, de rendición de cuentas y demás que le sean requeridos por el jefe inmediato, la administración y organismos de control y otras entidades y comunidad, aplicando	Mensual	14400	17600	16000

metodologías e indicadores definidos con el fin de evaluar su cumplimiento y respuesta a los requerimientos de acuerdo con las políticas procedimientos y normas vigentes.				
23. Las demás que le sean asignadas en la Constitución, la Ley, los Estatutos y las disposiciones que determinen la organización de la Entidad y que correspondan a la naturaleza de la dependencia y el empleo o que le sean delegadas por el jefe inmediato o por el Personero Municipal.	Permanente	0	0	0
TOTAL	Minuto	145008	215370	180189

Fuente: Elaboración propia.

- **Tiempo productivo disponible (funciones cuantificables)**

$$108.960 - 16.344 = 92.616 \text{ Minutos/año}$$

- **Cálculo del Índice de Carga Laboral (ICL)**

$$ICL = \frac{180.189}{92.616} \times 100 = 195\%$$

❖ **Análisis Tabla 5. Matriz cargo del Auxiliar administrativo código 407 – 04 (Bienes e insumos – Gestión documental).**

La matriz indica que el cargo presenta gran volumen de actividades que superan ampliamente la disponibilidad anual, con un total de 180.189 minutos al año, frente a al tiempo disponible productivo de 92.616 minutos. Esta relación genera un ICL del 195%, lo cual refleja una demanda operativa por encima de la capacidad institucional estimada para un solo puesto.

Las funciones derivadas a la gestión documental representan una proporción considerable del tiempo anual, actividades como el control de inventarios y conservación de los archivos. Además, las actividades derivadas de bienes y servicios igualmente demandan gran capacidad del tiempo disponible, e incluso sin ocupar tiempos para las funciones permanente, la carga cuantificable ya desborda los márgenes disponibles del año.

8.2.6. Diagnóstico de la carga laboral anual del cargo Auxiliar administrativo código 407, grado 03. (Atención al usuario).

A continuación, se presenta la matriz de funciones, procesos y procedimientos del cargo Auxiliar administrativo, Código 407, grado 03 (Atención al usuario), de la Personería Municipal de Ibagué. La cuál permite observar el volumen de trabajo anual de todas las actividades que deben ejecutarse para dar cumplimiento a cada función, calculadas en minutos y organizadas en rangos de tiempo mínimo, promedio y máximo, con el fin de proyectar el esfuerzo real requerido y servir como base para el análisis de carga laboral.

Tabla 6 Matriz cargo del Auxiliar administrativo código 407 – 03 (Servicio al cliente).

Funciones relacionadas en el manual de funciones	Cantidad de veces que se repite la tarea (periodicidad)	Tiempo mínimo por actividad (min)	Tiempo máximo por actividad (min)	Tiempo promedio por actividad (min)
1. Apoyar la organización de las historias laborales de los funcionarios de la Entidad, propendiendo por su permanente actualización.	No es competencia del cargo	0	0	0
2. Hacer seguimiento al trámite dado a las peticiones, quejas y sugerencias para dar respuesta oportuna a los usuarios y determinar las no conformidades.	Semanal	4800	7200	6000
3. Apoyar la elaboración de los documentos proferidos por la dependencia, con el fin de realizar el seguimiento y control de los mismos.	Diaria	8400	11200	9800
4. Proyectar, de acuerdo con las instrucciones del superior inmediato, constancias y certificaciones a funcionarios y pasantes, con el fin de suministrar la información requerida o solicitada dentro de los términos legales.	Diaria	7200	9600	8400

5. Apoyar la preparación y elaboración de la nómina de los funcionarios de la entidad y la liquidación de las prestaciones sociales de los funcionarios y exfuncionarios en aplicaciones establecidas para dicho fin, dando cumplimiento a la normatividad vigente al respecto.	No es competencia del cargo	0	0	0
6. Participar en la ejecución del sistema general de salud y seguridad en el trabajo de la Entidad y velar por su cumplimiento, garantizando una mejor calidad de vida laboral de cada uno de los funcionarios.	Bimestral	350	600	475
7. Mantener actualizadas las carteleras de la Entidad, a fin de informar a la comunidad en aspectos importantes misionales de la Personería.	Mensual	300	450	375
8. Custodiar los archivos de la nómina de los funcionarios de la Entidad.	No es competencia del cargo	0	0	0
9. Radicar y distribuir la correspondencia que en medio físico y electrónico ingresa a la Entidad, en los horarios establecidos para el efecto.	Diaria	10500	16500	13500
10. Atender y orientar oportuna y eficazmente al usuario que solicite los servicios prestados por la Personería de conformidad con la Constitución y la ley.	Diaria	11300	14500	12900
11. Realizar la atención telefónica y presencial de las personas que solicitan información relacionada con los asuntos que se tramitan en la entidad, de acuerdo con instrucciones impartidas por el superior inmediato.	Diaria	23500	31500	27500
12. Suministrar la información necesaria sobre los requisitos para los servicios, de conformidad con la ley y con los procedimientos establecidos por la Personería.	Diaria	6600	9200	7900
13. Realizar las labores de fotocopiado, organización y distribución de los documentos que le sean solicitados, de acuerdo con las instrucciones impartidas.	Diaria	7200	9600	8400
14. Controlar, evaluar y proponer mejoras a las actividades de radicación, distribución y gestión de las comunicaciones oficiales recibidas y enviadas, así como del archivo	Mensual	1350	2200	1775

central con sus actividades de consulta, transferencia y aplicación instrumentos archivísticos.				
15. Proyectar los informes de gestión, estadísticos, de rendición de cuentas y demás que le sean requeridos por el jefe inmediato, la administración y organismos de control y otras entidades y comunidad, aplicando metodologías e indicadores definidos con el fin de evaluar su cumplimiento y respuesta a los requerimientos de acuerdo con las políticas procedimientos y normas vigentes.	No cuantificable	1800	2400	2100
16. Cumplir con los deberes y responsabilidades que exige el servicio público de acuerdo al código de integridad.	No cuantificable	0	0	0
17. Responder por el adecuado uso y mantenimiento de los elementos asignados.	No cuantificable	0	0	0
18. Conservar los documentos bajo su responsabilidad, siguiendo las técnicas de gestión documental, la ley general de archivo y garantizar su reserva cuando lo ordena la ley.	No cuantificable	0	0	0
19. Las demás que le sean asignadas en la Constitución, la Ley, los Estatutos y las disposiciones que determinen la organización de la Entidad y que correspondan a la naturaleza de la dependencia y el empleo o que le sean delegadas por el jefe inmediato o por el Personero Municipal.	No cuantificable	0	0	0
TOTAL	Minuto	83300	114950	99125

Fuente: Elaboración propia.

- **Tiempo productivo disponible (funciones cuantificables)**

$$99.125 - 16.344 = 92.616 \text{ Minutos/año}$$

- **Cálculo del Índice de Carga Laboral (ICL)**

$$ICL = \frac{99.125}{92.616} \times 100 = 107\%$$

❖ **Análisis Tabla 6. Matriz cargo del Auxiliar administrativo código 407 – 03 (Servicio al Usuario).**

El análisis de la matriz de funciones revela el tiempo donde las actividades con alta repetición diaria y una demanda constante de interacción directa con usuarios. Las funciones de

atención presencial, atención telefónica, por correo, Whatsapp, orientación al ciudadano y radicación de correspondencia, general mayor ocupación del tiempo disponible diariamente. Estos procesos se desarrollan sin pausas prolongadas, pues siempre existen requerimientos por parte de los usuarios en todos los medios de comunicación.

Al hallar el índice de carga laboral del cargo, se puede evidenciar que excede el porcentaje moderado con un 107%, lo que indica que los tiempos de cada función supera la capacidad anual del cargo excediendo el tiempo general del cargo.

Se tiene en cuenta que las funciones de apoyo al historial laboral, la preparación y elaboración y la custodia de archivos de nómina, no se realizan porque no son competencia del cargo aun así sin realizar esas actividades superar por completo el tiempo disponible.

8.2.7. Diagnóstico de la carga laboral anual del cargo Auxiliar de servicios generales código 470, grado 03.

A continuación, se presenta la matriz de funciones, procesos y procedimientos del cargo Auxiliar de servicios generales, Código 470, grado 03, de la Personería Municipal de Ibagué. La cuál permite observar el volumen de trabajo anual de todas las actividades que deben ejecutarse para dar cumplimiento a cada función, calculadas en minutos y organizadas en rangos de tiempo mínimo, promedio y máximo, con el fin de proyectar el esfuerzo real requerido y servir como base para el análisis de carga laboral.

Tabla 7 Matriz cargo del Auxiliar de servicios generales código 470, grado 03

Funciones relacionadas en el manual de funciones	Cantidad de veces que se repite la tarea	Tiempo mínimo por actividad (min)	Tiempo o máximo o por actividad	Tiempo promedio por actividad (min)
---	---	--	--	--

	(periodicidad)		ad (min)	
1. Responder por el aseo y limpieza de todas las dependencias de la Personería Municipal.	Diario	31910	39615	35762.5
2. Preparar, servir y distribuir las bebidas y alimentos que se requieran en las dependencias donde estén asignadas: para atender funcionarios y visitantes, o con ocasión de juntas, reuniones o eventos especiales.	Diario	10600	14800	12700
3. Prestar los servicios de apoyo requeridos por la Entidad tales como fotocopias, archivo de documentos y realización de diligencias externas cuando las necesidades del servicio lo requieran.	Diario	0	0	0
4. Optimizar el uso de los elementos entregados para el desarrollo de las actividades propias del cargo.	No cuantificable	0	0	0
5. Responder por el buen uso y conservación física de los bienes y elementos suministrados para el normal desarrollo de sus funciones e informar sobre cualquier anomalía o deterioro que ellos presenten y solicitar su reposición o reparación si es del caso.	No cuantificable	0	0	0
6. Cumplir con los deberes y responsabilidades que exige el servicio público de acuerdo al código de integridad.	No cuantificable	0	0	0
7. Realizar la clasificación técnica de los residuos sólidos de conformidad con las normas establecidas.	Diario	7620	12800	10210
8. Conservar los documentos bajo su responsabilidad garantizando la reserva de los mismos.	No propio del cargo	0	0	0
9. Apoyar las labores administrativas que le sean asignadas por el superior inmediato.	No propio del cargo	0	0	0
10. Las demás que le sean asignadas en la Constitución, la Ley, los Estatutos y las disposiciones que determinen la organización de la Entidad y que correspondan a la naturaleza de la dependencia y el empleo o que le sean delegadas por el jefe inmediato o por el Personero Municipal.	No cuantificable	0	0	0
TOTAL	Minuto	50130	67215	58672.5

Fuente: Elaboración propia.

- **Tiempo productivo disponible (funciones cuantificables)**

$$99.125 - 16.344 = 92.616 \text{ Minutos/año}$$

- **Cálculo del Índice de Carga Laboral (ICL)**

$$ICL = \frac{58.672}{92.616} \times 100 = 63\%$$

❖ **Análisis Tabla 7. Matriz cargo de Auxiliar de servicios generales código 470, grado 03.**

El cálculo del tiempo total requerido para las funciones cuantificables arroja 58.672 minutos anuales, cifra que, al compararse con los 92.616 minutos de tiempo productivo disponible, sitúa el Índice de carga laboral (ICL) en 63%. Este resultado permite observar una relación equilibrada entre las exigencias del cargo y la capacidad operativa con la que cuenta el funcionario. Las actividades que integran la cara medible se desarrollan de manera sostenida dentro de la jornada institucional, sin que se evidencie presiones que comprometan el cumplimiento de las tareas asignadas.

8.3. Clasificación de cargos según niveles de carga laboral (sobrecargado, adecuado o Subcargado)

Para clasificar la carga laboral, se calculó el porcentaje que representa el tiempo de ejecución funcional de cada cargo y la disponibilidad mensual formal del empleo público. Para este diagnóstico se definieron niveles internos de referencia que permiten interpretar el nivel de ocupación del tiempo asignado al cargo y su equilibrio operativo frente a las demandas proyectadas a 2025.

Tabla 8 Criterios de clasificación de carga laboral

CATEGORIA	CRITERIO
------------------	-----------------

Sobrecargado	Cuando el tiempo promedio requerido es > 96% de la disponibilidad mensual.
Carga adecuada	Cuando el tiempo promedio requerido está entre 86% y 95% de la disponibilidad.
Subcargado	Cuando el tiempo promedio requerido es menor al 85% de la disponibilidad.

Fuente: Elaboración metodológica propia para diagnóstico institucional, Personería municipal de Ibagué, 2025.

Los criterios de clasificación se definieron tomando como referencia el 100% de la disponibilidad mensual entendido como el total del tiempo institucional que un cargo puede ocupar dentro de la entidad. Ese valor fue la base para medir el comportamiento de cada rol frente a sus exigencias reales de tiempo.

El 96% se estableció como el punto de entrada a la sobrecarga laboral, considerando que a partir de ese porcentaje el cargo opera con un margen de tiempo mínimo y una presión que puede afectar su ritmo normal de trabajo. El rango entre 86 y 95% representa una carga adecuada, donde el cargo logra cumplir con el propósito funcional, pero mantiene una disponibilidad reducida para atender otras actividades adicionales dentro de la organización. Cuando el tiempo promedio requerido es menor al 85%, el cargo se clasifica como Subcargado, lo que indica que su uso del tiempo está por debajo de la expectativa institucional para el año 2025, conservando el pleno desarrollo de sus funciones.

La escala se aplicó de manera uniforme a todos los cargos, manteniendo la misma medida de tiempo institucional asignada para 2025 como criterio de comparación.

Tabla 9 Aplicación del (ICL) 2025 por cargo. Estimación y clasificación de carga laboral.

Nombre de la dependencia	Cargo	Nivel de carga Laboral ICL	Clasificación de carga
Departamento administrativo y financiero	Tesorero general Código 201, grado 18	180%	Sobrecargado
	Profesional universitario, código 219 - grado 14 (contabilidad y presupuesto).	252%	Sobrecargado
	Profesional universitario código 219 – Grado 14 (Planeación).	93%	Carga moderada
	Técnico código 314 – 04 (Contratación).	95%	Carga moderada
	Auxiliar administrativo código 407, grado 04. (Bienes e insumos – Gestión documental).	195%	Sobrecargado
	Auxiliar administrativo código 407, grado 03. (Atención al usuario).	107%	Sobrecargado
	Auxiliar de servicios generales código 470, grado 03.	63%	Subcargado

Fuente: Elaboración propia, Personería Municipal de Ibagué.

El índice de carga laboral (ICL) de 2025 muestra que los cargos en el departamento administrativo y financiero de la personería municipal de Ibagué en condición predominante están sobrecargados.

El diagnóstico arroja que los cargos como el profesional universitario Código 219 grado 14 en contabilidad y presupuesto (252%), Auxiliar administrativo Código 407 grado 04 en Bienes e insumos y gestión documental (195%), y tesorero General Código 201 grado 18 (180%) tienen un ICL superior al 100% de su disponibilidad mensual formal. Esto confirma que existe sobrecarga crítica laboral con una alta dependencia operativa en pocos servidores para sostener procesos esenciales.

El cargo Auxiliar administrativo Código 407 grado 03 en servicio al ciudadano (107%) también está sobrecargado, ya que supera el margen operativo sostenible definido para este diagnóstico. Los cargos de profesional universitario Código 219 grado 14 en planeación (93%) y

técnico Código 314 grado 04 en contratación (95%) tienen una carga moderada lo que permite cumplir con el propósito del cargo, pero sin mucho margen de cambios normales en el trabajo.

En general, se observa una gran diferencia entre la estructura actual y el volumen real de trabajo proyectado para el 2025. La dependencia no ha actualizado su estructura ni su organigrama desde el año 2000. Por lo tanto, no es necesario reestructurar el manual de funciones y modernizar el organigrama institucional.

8.4. Propuesta de actualización del manual de funciones de los cargos del departamento administrativo y financiero de la Personería Municipal de Ibagué.

El diagnóstico exhaustivo del Índice de Carga Laboral (ICL) proyectado para el año 2025 permitió identificar que la estructura funcional actual del departamento Administrativo y Financiero de la personería Municipal Ibagué opera con niveles críticos de saturación. De los siete cargos que integran el departamento 4 de ellos se encuentran en condición de sobrecarga y 2 de carga al límite, lo que evidencia una descompensación significativa entre la capacidad operativa institucional y el volumen real de trabajo.

La revisión técnica demostró que no se puede redistribuir las funciones porque ya todos los cargos que manejan funciones administrativas tienen cargas que superan la capacidad laboral formal con sus responsabilidades principales. Igualmente, los cargos que presentan los índices más elevados son los que tienen funciones que corresponden a más de un cargo, lo que incrementa los tiempos de respuesta obligando a depender de apoyos temporales y jornadas extendidas para cumplir con los procesos misionales. Esto demuestra que la mejor opción para actualizar el manual de funciones es realizar primero un ajuste en la planta de personal.

Lo anterior se fundamenta ya que el manual de funciones vigente fue diseñado con base en la planta de personal establecida en el año 2000, el cual manejaba un contexto institucional diferente. Además, la ley 136 de 1994 y la ley 1551 de 2012 permiten a los entes territoriales en este caso la personería municipal, solicitar ampliación de planta cuando exista soporte técnico que demuestre afectaciones en el servicio, lo cual se cumple con los niveles de saturación identificados.

En ese contexto, el Profesional universitario, código 219 - grado 14 (contabilidad y presupuesto) tiene procesos que en condiciones normales corresponden a dos perfiles distintos, lo que justifica la creación de un cargo especializado en presupuesto. El tesorero general dedica gran parte en funciones operativas que podrían recaer en un cargo de apoyo técnico. También se identificó que el auxiliar de bienes e insumos realiza funciones de gestión documental, actividades reguladas que requieren un perfil técnico adecuado. Estas situaciones justifican una ampliación mínima de la planta de personal para redistribuir adecuadamente las responsabilidades y garantizar el cumplimiento de las obligaciones normativas.

La propuesta se orienta hacia la creación de tres puestos que permiten equilibrar las cargas laborales y reorganizar los procesos, teniendo en cuenta que son los cargos más urgentes por equilibrar.

- ❖ **Técnico Administrativo Código 314 Grado -- (Tesorería)**
- ❖ **Profesional universitario Código 219 Grado -- (Presupuestos)**
- ❖ **Técnico Administrativo Código 314 Grado -- (Gestión documental)**

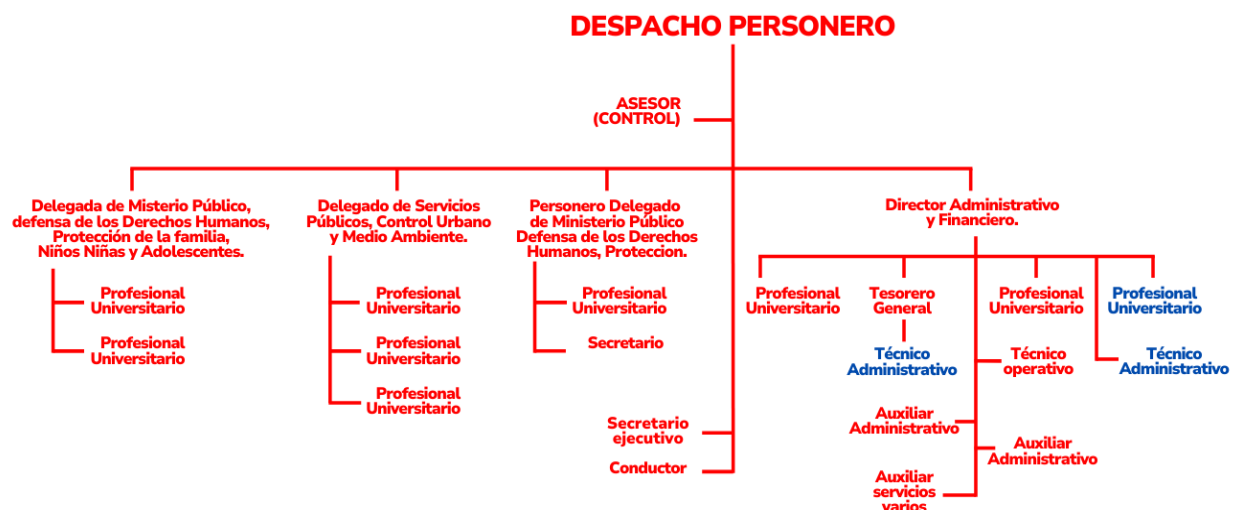
Al integrar estos tres cargos, se pretende reducir la carga del profesional universitario de contabilidad, del Tesorero general y del Auxiliar administrativo de Bienes e insumos,

permitiéndoles enfocarse en sus actividades prioritarias, alcanzando a cumplir de manera oportuna con el propósito principal del cargo.

Los cargos propuestos deberán ser de carrera administrativa conforme a lo establecido en la ley 909 de 2004 y el decreto 1083 de 2015 garantizando el mérito como principio rector en el acceso al empleo público. Para su provisión se deberá coordinar con la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC), entidad responsable de adelantar los procesos de selección mediante concurso público, asegurando transparencia y equidad en la vinculación.

A continuación, se presenta el organigrama actual de la Personería Municipal, dentro de esta figura se resalta los cargos sugeridos a partir del análisis de cargas laborales identificados durante este diagnóstico.

Ilustración 1 Organigrama Sugerido personería municipal.



Fuente: Adaptado del organigrama institucional de la Personería Municipal de Ibagué (2025).

Elaboración propia.

Una vez implementados estos cambios en el personal, se podrá actualizar el manual de funciones. Este manual especificará con claridad las responsabilidades, los límites de actuación y

los criterios de desempeño de cada cargo conforme al organigrama actualizado, garantizando coherencia entre la estructura institucional y las necesidades del servicio.

✓ IDENTIFICACIÓN DE FUNCIONES DE CARGOS SUGERIDOS

Denominación del empleo: Técnico Administrativo

Código: 314

Naturaleza del Cargo: Carrera Administrativa

Propósito principal: Apoyar la ejecución operativa de las funciones de tesorería, realizando actividades de registro, trámite, soporte documental, diligencias bancarias y preparación de información, asegurando oportunidad exactitud y cumplimiento normativo.

Descripción de funciones esenciales

1. Revisar y verificar la documentación relacionada con cuentas, obligaciones y demás soportes necesarios para los trámites que adelante la dependencia.
2. Elaborar, registrar y organizar los documentos derivados del trámite de cuentas y pagos una vez ordenado el gasto, dejando los soportes listos para la revisión y firma del responsable correspondiente.
3. Realizar los descuentos de Ley y demás autorizados por las autoridades competentes y retirarlos oportunamente a las entidades correspondientes.
4. Elaborar y remitir a las áreas de contabilidad y presupuesto los documentos e informes que se requieran para el adecuado cumplimiento de los procesos administrativos y financieros.
5. Proyectar constancias y certificaciones, tales como constancias de pago, descuentos, y certificados de paz y salvo, para la firma de superior inmediato.

6. Elaborar los certificados de retención en la fuente con base en la información registrada y válida por la dependencia.
7. Realizar copias de seguridad de la información manejada en la dependencia con el fin de garantizar su conservación y disponibilidad.
8. Organizar, conservar y custodiar los documentos físicos y digitales que se encuentran bajo su responsabilidad, siguiendo las normas de archivo, gestión documental y reserva establecida por la ley.
9. Responder oportunamente las solicitudes y peticiones dirigidas a la dependencia dentro del ámbito de su competencia.
10. Proyectar los informes de gestión, estadísticos y de seguimiento requerido por el jefe inmediato o por organismos de control, conforme a los lineamientos institucionales.
11. Cumplir con los deberes y responsabilidades que exige el servicio público de acuerdo con el código de integridad.
12. Conservar los documentos bajo su responsabilidad, siguiendo las técnicas de gestión documental, la ley general de archivo y garantizar su reserva cuando lo ordena la ley.
13. Responder por el adecuado uso y mantenimiento de los elementos asignados.
14. Revisar y compilar la normatividad y los criterios técnicos vigentes sobre los temas que sean de competencia de la dependencia que permitan ampliar el marco de referencia y de argumentación dentro de los procesos relacionados con las actividades relacionadas con su cargo.
15. Las demás que le sean asignadas en la Constitución, la Ley, los Estatutos y las disposiciones que determinen la organización de la Entidad y que correspondan a la

naturaleza de la dependencia y el empleo o que le sean delegadas por el jefe inmediato o por el Personero Municipal.

Requisitos de estudio y experiencia

- **Estudios:** Título de técnico profesional en áreas contables, financieras, administrativas o afines al sector público.
- **Experiencia:** Seis (6) meses de experiencia relacionada con funciones administrativas o financieras.

(Nota: Requisitos basados en Decreto 1083 de 2015 – Anexo técnico de empleos del nivel técnico)

❖ Profesional universitario Código 219 Grado -- (Presupuestos):

Denominación del empleo: Profesional universitario

Código: 219

Naturaleza del Cargo: Carrera Administrativa

Propósito Principal: Formular, programar, coordinar y controlar las actividades relacionadas con la planeación, ejecución y seguimiento del presupuesto de la entidad, asegurando el cumplimiento de las normas del sistema presupuestal y garantizando la disponibilidad de información para la toma de decisiones.

Descripción de funciones esenciales

1. Programar, elaborar y presentar el presupuesto anual de la Entidad para su aprobación ante el Concejo Municipal.

2. Organizar, coordinar y registrar las modificaciones de las apropiaciones, y en general, todos los gastos relacionados con la ejecución presupuestal de la Personería y presentar los informes de ejecución presupuestal oportunamente.
3. Controlar la ejecución del presupuesto de la Entidad a través del Plan Anual Mensualizado de caja - PAC.
4. Elaborar y presentar informes de análisis presupuestal de ingresos y gastos y de los estados financieros de la Entidad al Personero Municipal.
5. Expedir y firmar las certificaciones sobre la disponibilidad, el registro y la reserva presupuestal necesarias para la adecuada ejecución del presupuesto de la Personería.
6. Aplicar las normas y los procedimientos de orden presupuestal y en general del sistema financiero aplicable para la Personería.
7. Coordinar con la Dirección Administrativa y Financiera, la elaboración del proyecto de presupuesto de la Entidad. Así como las afectaciones al presupuesto de las apropiaciones programadas de ingresos y gastos.
8. Realizar traslados presupuestales, de conformidad con las orientaciones impartidas por el ordenador del gasto de acuerdo con las políticas, procedimientos normas vigentes.
9. Coordinar con la dirección Administrativa y Financiera la solicitud de las transferencias (Ingresos) provenientes de la Administración Municipal para cubrir los gastos de funcionamiento de la Personería.
10. Proponer a la alta dirección controles que permitan la protección y minimicen los riesgos; en cuanto al manejo presupuestal y contable en la Entidad.
11. Cumplir con los deberes y responsabilidades que exige el servicio público de acuerdo al código de integridad.

12. Responder por el adecuado uso y mantenimiento de los elementos asignados.
13. Conservar los documentos bajo su responsabilidad, siguiendo las técnicas de gestión documental, la ley general de archivo y garantizar su reserva cuando lo ordena la ley.
14. Proyectar los informes de gestión, estadísticos, de rendición de cuentas y demás que le sean requeridos por el jefe inmediato, la administración y organismos de control y otras entidades y comunidad, aplicando metodologías e indicadores definidos con el fin de evaluar su cumplimiento y respuesta a los requerimientos de acuerdo con las políticas procedimientos y normas vigentes.
15. Velar por la conformación y conservación de los expedientes físicos o electrónicos de los procesos a su cargo, así como las PQRS, proyectos y actividades que les sean encomendados y garantizar su reserva cuando lo ordena la ley.
16. Asistir en representación de la entidad a comités, eventos o invitaciones para los que desea delgado.
17. Revisar y compilar la normatividad y los criterios técnicos vigentes sobre los temas que sean de competencia de la dependencia que permitan ampliar el marco de referencia y de argumentación dentro de los procesos a su cargo en la entidad.
18. Las demás que le sean asignadas en la Constitución, la Ley, los Estatutos y las disposiciones que determinen la organización de la Entidad y que correspondan a la naturaleza de la dependencia y el empleo o que le sean delegadas por el jefe inmediato o por el Personero Municipal.

❖ **Técnico Administrativo Código 314 Grado – (Gestión Documental)**

Denominación del empleo: Técnico Administrativo

Código: 314

Naturaleza del Cargo: Carrera Administrativa

Propósito Principal: Realizar las actividades operativas relacionadas con la organización, conservación, descripción, transferencia y administración de los archivos de la personería. Apoyar la implementación de los lineamientos archivísticos y el manejo integral de la gestión documental conforme a la ley General de Archivo y de normatividad vigente.

Descripción de funciones esenciales

1. Recibir, organizar y custodiar la documentación que ingrese al archivo central, garantizando si adecuado manejo y disposición.
2. Mantener actualizados los instrumentos archivísticos de la entidad tales como cuadro de clasificación, tablas de retención documental, inventarios y demás herramientas definidas por la normatividad archivística.
3. Clasificar y describir los documentos siguiendo las técnicas de gestión documental y los lineamientos del Archivo General de la Nación.
4. Coordinar las transferencias primarias y secundarias desde los archivos de gestión hacia el archivo central o histórico, ajustando el proceso a los protocolos institucionales.
5. Verificar que los archivos de gestión de cada dependencia cumplan con los procedimientos establecidos para organización, conservación y acceso.
6. Apoyar el control interno de la gestión documental mediante revisiones al manejo de documentos en las dependencias, verificando cumplimiento de los instrumentos archivísticos.
7. Ejercer el control y verificación al interior de la entidad de la correcta aplicación de los planes, programas, instrumentos; procedimientos y estándares de gestión documental.

8. Garantizar la conservación preventiva del archivo mediante acciones orientadas al control de humedad, limpieza, ventilación, ordenamiento y demás condiciones técnicas.
9. Administrar el préstamo interno de documentos del archivo central, registrando solicitudes, tiempos y responsables del uso de la información.
10. Orientar a los usuarios internos sobre procedimientos de organización, clasificación, transferencia y conservación documental.
11. Apoyar el Comité de Archivo en la elaboración y actualización de políticas, lineamientos técnicos y procedimientos archivísticos.
12. Participar en procesos de capacitación relacionados con gestión documental y apoyar actividades formativas dirigidas a las dependencias.
13. Preparar los expedientes que deban remitirse para procesos de control fiscal, disciplinario o administrativo, asegurando integridad y disponibilidad de la información.
14. Elaborar informes periódicos sobre el estado del archivo central, el cumplimiento de actividades y los avances del programa de gestión documental.
15. Conservar los documentos bajo su responsabilidad, siguiendo las técnicas de gestión documental, la ley general de archivo y garantizar su reserva cuando lo ordena la ley.
16. Responder por el cuidado, uso y mantenimiento de los equipos y herramientas asignadas para el desarrollo de funciones en el archivo.
17. Apoyar el diseño o actualización de procedimientos internos relacionados con la gestión documental y proponer mejoras técnicas cuando se requiera.
18. Proyectar los informes de gestión, estadísticos, de rendición de cuentas y demás que le sean requeridos por el jefe inmediato, la administración y organismos de control y otras entidades y comunidad, aplicando metodologías e indicadores definidos con el fin de

evaluar su cumplimiento y respuesta a los requerimientos de acuerdo con las políticas procedimientos y normas vigentes.

19. Las demás que le sean asignadas en la Constitución, la Ley, los Estatutos y las disposiciones que determinen la organización de la Entidad y que correspondan a la naturaleza de la dependencia y el empleo o que le sean delegadas por el jefe inmediato o por el Personero Municipal.

✓ **IDENTIFICACIÓN DE FUNCIONES DE CARGOS MODIFICADOS**

❖ **Tesorero General**

Denominación del empleo: Tesorero General

Código: 201

Nivel Jerárquico: Profesional

Naturaleza del Cargo: Libre nombramiento y remoción

Dependencia: Donde se ubique el cargo

Cargo del jefe Inmediato: Quien ejerza la supervisión directa

Propósito Principal: Garantizar la seguridad y confiabilidad de los libros, información y archivos de tesorería y pagaduría de la Personería Municipal de Ibagué, verificando el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas, así como también brindar oportunamente toda la información financiera facilitando la toma de decisiones.

Descripción de funciones esenciales

1. Ejecutar las actividades que permitan recaudar, administrar y custodiar con responsabilidad y diligencia, los dineros y títulos valores que constituyen los ingresos y el patrimonio de la Entidad.

2. Ejecutar y controlar las operaciones de Tesorería garantizando que estas se efectúen con sujeción a los principios de oportunidad, seguridad, transparencia, rentabilidad y liquidez.
3. Efectuar las operaciones de pago que se deben realizar por concepto de obligaciones y compromisos adquiridos por la Personería, de conformidad con los procesos, procedimientos y normatividad vigente.
4. Liquidar y aplicar los embargos notificados por juzgados y demás entidades de cobro coactivo en contra de funcionarios y/o contratistas de la Entidad, de conformidad con los procesos, procedimientos y normatividad vigente.
5. Supervisar la correcta elaboración y registro de los documentos relacionados con las cuentas y pagos una vez ordenado el gasto y firmar los comprobantes que deban reposar en el archivo físico.
6. Validar y autorizar el pago de las cuentas con cargo al presupuesto de la institución en concordancia con el cronograma establecido.
7. Administrar y controlar las cuentas bancarias de la Entidad y llevar su control, de acuerdo con las normas vigentes.
8. Coordinar, controlar y ejecutar los planes, programas y proyectos que se adopten en la Institución relacionadas con las funciones propias de tesorería y pagaduría
9. Verificar la correcta aplicación de los descuentos de Ley y demás que sean solicitados por la autoridad competente o por el interesado y enviarlo oportunamente a las entidades correspondientes.
10. Realizar personalmente las diligencias de pago en las entidades bancarias cuando se requiera.

11. Supervisar la entrega oportuna al área de contabilidad y presupuesto, los documentos e informes solicitados para el cumplimiento de sus funciones.
12. Liquidar y presentar oportunamente ante las entidades competentes los informes sobre retenciones, información exógena e impuestos.
13. Participar en los comités en que sea requerido.
14. Realizar las transferencias electrónicas para los pagos respectivos.
15. Mantener actualizada la información de bancos y efectuar las conciliaciones bancarias: en cuanto a tesorería se refiere.
16. Garantizar que, al interior de su dependencia, las recomendaciones dadas por la unidad de control interno sean implementadas con el fin de mejorar la gestión e imagen corporativa.
17. Coordinar con la Dirección Administrativa y Financiera la transferencia de los dineros a la Personería Municipal, para cancelar oportunamente las obligaciones adquiridas.
18. Revisar y aprobar las constancias de pagos, descuentos y certificados de paz y salvo del personal para la firma del superior inmediato.
19. Validar y firmar los certificados de retención en la fuente.
20. Supervisar que se realicen las copias periódicas de la información de tesorería y pagaduría con el fin de salvaguardar la información.
21. Responder por las peticiones y solicitudes respetuosas que sean enviadas a su dependencia por funcionarios o entidades.
22. Cumplir con los deberes y responsabilidades que exige el servicio público de acuerdo con el código de integridad.
23. Conservar los documentos bajo su responsabilidad, siguiendo las técnicas de gestión documental, la ley general de archivo y garantizar su reserva cuando lo ordena la ley.

24. Responder por el adecuado uso y mantenimiento de los elementos asignados.
25. Revisar y compilar la normatividad y los criterios técnicos vigentes sobre los temas que sean de competencia de la dependencia que permitan ampliar el marco de referencia y de argumentación dentro de los procesos relacionados con las actividades relacionadas con su cargo.
26. Proyectar los informes de gestión, estadísticos, de rendición de cuentas y demás que le sean requeridos por el jefe inmediato, la administración y organismos de control y otras entidades y comunidad, aplicando metodologías e indicadores definidos con el fin de evaluar su cumplimiento y respuesta a los requerimientos de acuerdo con las políticas procedimientos y normas vigentes
27. Las demás que le sean asignadas en la Constitución, la Ley, los Estatutos y las disposiciones que determinen la organización de la Entidad y que correspondan a la naturaleza de la dependencia y el empleo o que le sean delegadas por el jefe inmediato o por el Personero Municipal.

❖ **Profesional universitario Código 219 Grado -- (Contabilidad):**

Denominación del empleo: Profesional universitario

Código: 219

Naturaleza del Cargo: Carrera Administrativa

Propósito Principal: Llevar el registro contable institucional, garantizar la elaboración de la nómina y apoyar el proceso financiero de la entidad mediante la preparación, revisión y consolidación de la información contable, de acuerdo con las normas de la contaduría de la nacional y la normatividad vigente.

Descripción de funciones esenciales

1. Elaborar, firmar y remitir diferentes informes financieros, contables a los entes de control Personero y demás entes que lo soliciten.
2. Mantener al día la contabilidad de la Entidad conforme los principios de contabilidad generalmente aceptados aplicados a la parte pública.
3. Efectuar los respectivos cruces y conciliaciones con cada una de las áreas involucradas en el proceso contable.
4. Aplicar las normas y procedimientos contables establecidos para las entidades públicas, asegurando la correcta presentación de la información financiera.
5. Coordinar con tesorería y presupuesto la entrega y recepción de soportes para el registro contable de operaciones, asegurando la coherencia entre ejecución presupuestal y registros contables.
6. Atender requerimientos de auditoría fiscal, disciplinaria o financiera de entes de control (contraloría, personería delegada, Auditorías internas), suministrando la información contable organizada y sustentada.
7. Apoyar la preparación y elaboración de la nómina de los funcionarios de la entidad y la liquidación de las prestaciones sociales de los funcionarios y exfuncionarios en aplicaciones establecidas para dicho fin, dando cumplimiento a la normatividad vigente al respecto.
8. Custodiar los archivos de la nómina de los funcionarios de la Entidad.
9. Cumplir con los deberes y responsabilidades que exige el servicio público de acuerdo con el código de integridad.
10. Responder por el adecuado uso y mantenimiento de los elementos asignados.

11. Conservar los documentos bajo su responsabilidad, siguiendo las técnicas de gestión documental, la ley general de archivo y garantizar su reserva cuando lo ordena la ley.
12. Proyectar los informes de gestión, estadísticos, de rendición de cuentas y demás que le sean requeridos por el jefe inmediato, la administración y organismos de control y otras entidades y comunidad, aplicando metodologías e indicadores definidos con el fin de evaluar su cumplimiento y respuesta a los requerimientos de acuerdo con las políticas procedimientos y normas vigentes.
13. Velar por la conformación y conservación de los expedientes físicos o electrónicos de los procesos a su cargo, así como las PQRS, proyectos y actividades que les sean encomendados y garantizar su reserva cuando lo ordena la ley.
14. Asistir en representación de la entidad a comités, eventos o invitaciones para los que desea delgado.
15. Revisar y compilar la normatividad y los criterios técnicos vigentes sobre los temas que sean de competencia de la dependencia que permitan ampliar el marco de referencia y de argumentación dentro de los procesos a su cargo en la entidad.
16. Las demás que le sean asignadas en la Constitución, la Ley, los Estatutos y las disposiciones que determinen la organización de la Entidad y que correspondan a la naturaleza de la dependencia y el empleo o que le sean delegadas por el jefe inmediato o por el Personero Municipal.

❖ **Auxiliar administrativo Código 407 Grado 03**

Denominación del empleo: Auxiliar administrativo

Código: 407

Grado: 03

Naturaleza del Cargo: Carrera Administrativa

Propósito Principal: Realizar las actividades relacionadas con el proceso de recepción, radicación, transferencia y archivo de peticiones, quejas, reclamos, correspondencia y demás documentación de la comunidad y la producida por las diferentes áreas de la Personería.

Funciones que se deben eliminar del cargo por no ser competencia de este, teniendo en cuenta que no tiene el conocimiento necesario para ejecutarlas.

1. Apoyar la organización de las historias laborales de los funcionarios de la Entidad, propendiendo por su permanente actualización.
2. Apoyar la preparación y elaboración de la nómina de los funcionarios de la entidad y la liquidación de las prestaciones sociales de los funcionarios y exfuncionarios en aplicaciones establecidas para dicho fin, dando cumplimiento a la normatividad vigente al respecto.
3. Custodiar los archivos de la nómina de los funcionarios de la Entidad.

9. Alcance de la Practica

La práctica administrativa se lleva a cabo en el departamento de gestión Administrativa y financiera de la personería Municipal de Ibagué e incluye el análisis de las funciones del manual, el volumen de trabajo y la capacidad operacional del personal. La práctica consiste en proponer una actualización y clasificación del manual de funciones existente, reunir datos en tiempo real sobre las actividades reales del cargo, la construcción y análisis de matrices de tiempos y la clasificación de los puestos según su nivel de carga.

Dentro de este alcance se incluyen los insumos necesarios para detectar situaciones de sobrecarga, establecer casos críticos y evaluar la conveniencia de realizar ajustes adicionales funcionales. En base a los resultados conseguidos, se presenta una propuesta que busca la distribución de funciones. Esto incluye identificar las funciones que necesitan ser redistribuidas, proponer nuevos puestos que permitan descongestionar los procesos y definir pautas iniciales conforme a lo dispuesto en la ley 909 de 2004 y el decreto 1083 de 2015, que regulan el procedimiento para la modificación y ampliación de la planta de personal. Con base en estos lineamientos se plantea igualmente los elementos necesarios para la actualización del organigrama y el manual de funciones.

El trabajo se restringe a las etapas de diagnóstico, análisis y sugerencias de recomendaciones. No incluye la introducción de cambios administrativos ni la implementación formal de las modificaciones sugeridas.

10. Conclusiones

El análisis realizado en esta práctica demostró, con precisión técnica, que la estructura operativa del departamento administrativo y financiero de la personería municipal de Ibagué no se ajusta a las exigencias laborales actuales ni al volumen real de procesos que deben manejar la entidad. El análisis del manual de funciones, junto con el diagnóstico del índice de Carga Laboral previsto para 2025, evidenció una tendencia constante de sobrecarga en la mayor parte de los puestos, lo que indica un desequilibrio estructural entre las funciones asignadas y la capacidad operativa existente.

Los hallazgos llevaron a la conclusión de que la irregularidad hallada no se puede solucionar a través de simples modificaciones internas o redistribución de funciones, dado que los puestos con mayor carga administrativa agrupan tareas que exceden considerablemente los tiempos oficiales establecidos para su ejecución. En este contexto se ratifica que la estructura actual que fue creada hace más de veinte (20) años no se ajusta a las dinámicas contemporáneas, pues las exigencias con el paso del tiempo se fueron aumentando.

Con base en este diagnóstico, se determinó la necesidad de realizar una actualización completa del manual de funciones, respaldada por un ajuste previo en la planta de personal. Este ajuste se fundamenta en la ley 136 de 1994, la ley 1551 de 2012, la ley 909 de 2004 y el decreto 1083 de 2015, que autoriza a las entidades territoriales a modificar su planta de persona cuando haya argumentos técnicos que evidencien impactos en la prestación del servicio, situación completamente comprobada en este análisis.

Como resultado, la práctica facilitó el desarrollo de una propuesta para la creación de posiciones que aborden las funciones esenciales actualmente centralizadas en unos pocos funcionarios y que afectan de manera directa la eficiencia institucional.

11. Recomendaciones

Se recomienda al director administrativo y financiero realizar anticipadamente el estudio técnico requerido por la ley 909 de 2004, la ley 1551 de 2012 y el decreto 1083 de 2015 para formalizar la expansión de la planta de personal, utilizado como insumo principal los resultados del diagnóstico realizado en esta práctica. Este análisis proporcionará respaldo legal para la creación de nuevos puestos y asegurará la viabilidad administrativa y financiera del ajuste, ya que los resultados demuestran objetivamente niveles de sobrecarga operativa que exceden la capacidad actual del departamento.

Igualmente, se sugiere actualizar y modernizar el organigrama de la institución antes de realizar alguna modificación al manual de funciones. La estructura actual no representa las verdaderas necesidades laborales, por lo tanto, su análisis es fundamental para garantizar consistencia entre los procesos los perfiles necesarios y la distribución funcional que exige la organización.

A partir de los resultados del diagnóstico, se recomienda establecer los puestos mínimos requeridos para aliviar la carga de los procesos críticos, particularmente en las áreas de tesorería, presupuesto y administración de carga laboral para evaluar si la redistribución realmente reduce los niveles de carga o si son necesarios ajustes adicionales.

Una vez que se formalice la ampliación de la planta de personal, se sugiere actualizar el manual de funciones para que cada perfil se ajuste con exactitud a la nueva estructura organizativa. Esto facilitará la alineación de responsabilidades, la prevención de que haya funciones que se dupliquen y con esto asegurar una gestión operativa más equilibrada.

Se sugiere mediante estudio crear un manual de procesos y procedimientos para cada cargo del departamento, dirigido por personal con conocimientos técnico o especializados en gestión administrativa. Para este procedimiento, la entidad puede coordinar asistencias académicas con la ESAP, lo que permitirá que los estudiantes en práctica participen en actividades de recolección de información y sistematización, siempre bajo la supervisión de la institución para garantizar que el documento tenga validez y buena práctica técnica.

Se recomienda al director administrativo y financiero que, para optimizar la gestión administrativa, dedicar personal exclusivo a los procesos de nómina y recursos humanos, puesto que en la actualidad estas tareas están distribuidas entre varias áreas, lo que ocasiona riesgos operativos y retrasa el cumplimiento de las obligaciones generales.

Asimismo, se sugiere establecer un sistema ya sea anual en el que se revise las cargas laborales, dirigido por el área del talento humano o quien asuma sus responsabilidades, para prever situaciones de saturación, analizar los efectos de los ajustes implementados y fomentar una toma de decisiones fundamentada en evidencia.

También, se recomienda al director capacitar continuamente en gestión administrativa, normativa correspondiente y organización de trabajo, además de fomentar la documentación constante de los procesos para optimizar la trazabilidad, detectar cuellos de botella y facilitar diagnósticos futuros y los procesos de planificación.

Por último, se recomienda, Coordinar con la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC) la provisión de los nuevos cargos mediante concurso público, garantizando el cumplimiento de los principios de mérito y transparencia establecidos en la Ley 909 de 2004.

12. Glosario

Planta de personal

Consiste en la relación detallada de los empleos requeridos para el cumplimiento de las funciones de una entidad, sin identificar su ubicación en las unidades o dependencias que hacen parte de la organización interna de la institución. (Función pública).

Gestión del talento humano

Es el proceso de reclutar, formar, evaluar y remunerar a los colaboradores, garantizando su desarrollo personal y profesional, así como la salud, seguridad en el trabajo. (Rodríguez y Sebastián, 2024).

Carrera administrativa

Sistema que garantiza el ingreso y permanencia en empleos públicos mediante concursos basados en méritos, regulados por la CNSC. Ley 909 de 2004.

Sobrecarga laboral

Situación en la que el volumen de tareas asignadas supera la capacidad operativa del trabajador, generando riesgos de estrés y disminución del rendimiento. (Peña Ponce y Toala Pincay 2022).

Subcarga laboral

Condición en la que el tiempo requerido para las funciones es inferior al tiempo disponible, lo que puede generar ineficiencia y desaprovechamiento del recurso humano. (DAFP, 2020).

Reserva de tiempo para funciones no cuantificables

Porcentaje del tiempo laboral destinado a actividades imprevistas o transversales que no pueden medirse con exactitud. (DAFP, 2020).

13. Referencias

Armas Ortega, Y. M. Mgs. Llanos Encalada, M. P. Mgs. Traverso Holguín P. A. Mgs. (2017).

Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales. Universidad Ecotec. Obtenido de <https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/gestion-talento-humano.pdf>

Calle García, Álava Pin, Tubay Chóez y Villegas Castillo (2024). La gestión del talento humano en la administración pública: análisis de prácticas, políticas y desafíos. Obtenido de <file://DialnetLaGestionDelTalentoHumanoEnLaAdministracionPublica-9560419.pdf>

Decreto 1083. (26 de Mayo de 2015). *Por medio del cual se expide el Decreto único reglamentario del sector de función pública.* (“Decreto 1083 de 2015 Sector de Función Pública”) Presidente de la república de Colombia.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=62866>

Decreto 648 (19 de abril 2017). *"Por el cual se modifica y adiciona el Decreto 1083 de 2015, Reglamentario Único del Sector de la Función Pública."* Presidente de la república de Colombia.

Decreto 770 (17 de marzo 2005). *Por el cual se establece el sistema de funciones y de requisitos generales para los empleos públicos correspondientes a los niveles jerárquicos pertenecientes a los organismos y entidades del Orden Nacional, a que se refiere la Ley 909 de 2004.* Presidente de la república de Colombia.

Departamento nacional de planeación. (2025). Dirección de Gobierno, Derechos Humanos y Paz. Obtenido de <https://www.dnp.gov.co/LaEntidad/subdireccion-general-prospectiva->

desarrollo-nacional/direccion-gobierno-ddhh-paz/Paginas/sobre-transparencia-y-eficiencia-institucional.aspx

Departamento administrativo de Función pública. Instructivo Matriz de Levantamiento de Cargas de Trabajo. Obtenido de

https://www1.funcionpublica.gov.co/documents/42503488/42503617/2024_04_24_Instructivo_Matriz_de_Levantamiento_de_Cargas_de_Trabajo.pdf/f9102a72-41e2-c672-69d7-b9eb0e135206?t=1714145776277

Cutanda, López, M. T. (“Método mixto de investigación: pertinencia y dificultades en el estudio programas de reenganche”, Revista Caribeña de Ciencias Sociales (Especial noviembre 2021, pp. 31-48) Obtenido de <https://doi.org/10.51896/caribe/MGUI5478>

Ley 909. (23 de Septiembre de 2004). *Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, generancia pública y se dictan otras disposiciones.* Congreso de Colombia.

Ley 1551. (06 julio de 2012). *Por la cual se dictan normas para modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios.* - Gestor Normativo - Función Pública. Congreso de Colombia.

Ley 136. (02 de Junio de 1994). *Por la cual se dictan normas tendientes a modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios.* Gestor Normativo - Función Pública. Congreso de Colombia.

Oxford Economics. (2023). Optimización de la Gestión del Talento Humano. Mejores prácticas para RR.HH. Y TI. SAP.

Peña Ponce1, D. Toala Pincay, M. Toala Pincay, B. (2022). "Sobrecarga de trabajo: efectos sobre la productividad y calidad de vida." Obtenido de

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8878574.pdf>

Resolución 126. (21 de Marzo de 2024). *Por la cual se modifica el Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales para los empleos de la planta de personal de la Personería Municipal de Ibagué.* Personero Municipal de Ibagué.

14. Anexos

Las matrices de Funciones, tiempos y cálculos de Índice de Carga Laboral (ICL) se encuentran en formato Excel debido a su extensión. Estos archivos se encuentran consolidados en una carpeta independiente, donde pueden verificarse los tiempos estimados, la frecuencia de las actividades y los resultados obtenidos para cada cargo.

A continuación, se presenta la encuesta aplicada a los funcionarios del departamento administrativo y financiero, utilizada como instrumento de verificación complementaria, la cual se puede identificar percepciones sobre la carga laboral.

ENCUESTA SOBRECARGA LABORAL EN EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE LA PERSONERÍA MUNICIPAL.

Esta encuesta busca identificar la carga laboral real de los funcionarios de la Personería Municipal específicamente del departamento administrativo y financiero y evaluar si las funciones, perfiles y estructura actual corresponden con las exigencias del trabajo diario.

Tu participación es confidencial, importante y ayudará a sustentar la actualización del manual de funciones y del organigrama institucional.

Este diagnóstico se realiza en cumplimiento de los principios de eficiencia y racionalidad administrativa establecidos en el artículo 209 de la Constitución Política, y de conformidad con lo dispuesto en la Ley 909 de 2004 y el Decreto 1083 de 2015, que obligan a las entidades públicas a mantener actualizados sus manuales específicos de funciones y competencias laborales, así como a realizar estudios técnicos previos para cualquier modificación en su planta de personal.

Denominación del Empleo

1. ¿Las funciones que realiza abarcan responsabilidades de más de un cargo dentro de la entidad?

Siempre

Frecuentemente

A veces

Rara vez

Nunca

2. ¿Considera que la cantidad de funciones asignadas es excesiva para una sola persona?

Siempre

Frecuentemente

A veces

Rara vez

Nunca

3. ¿Le corresponde realizar tareas de distintas áreas (por ejemplo, atención ciudadana, archivo, talento humano, contabilidad u otra)?

Siempre

Frecuentemente

A veces

Rara vez

Nunca

4. ¿Por la cantidad de trabajo, le toca dejar algunas funciones sin hacer o aplazarlas?

Siempre

Frecuentemente

A veces

Rara vez

Nunca

5. ¿El manual de funciones describe tareas que, en la práctica, exigen un nivel académico o técnico superior al establecido para su cargo?

Siempre

Frecuentemente

A veces

Rara vez

Nunca

6. **¿Siente que las funciones que cumple no corresponden al nivel de su cargo (por ejemplo, hace labores de coordinación o jefatura sin tener ese nombramiento)?**

Siempre

Frecuentemente

A veces

Rara vez

Nunca

7. **¿Cree que el perfil actual debería ser ajustado (por ejemplo, pasar de bachiller a técnico o profesional) para que coincida con las funciones reales del puesto?**

Siempre

Frecuentemente

A veces

Rara vez

Nunca

8. **¿Ha tenido que capacitarse o aprender funciones adicionales por su cuenta para cumplir con las exigencias del cargo?**

Siempre

Frecuentemente

A veces

Rara vez

Nunca

9. **¿Considera que la cantidad de personal de planta es suficiente para atender todas las funciones institucionales?**

Siempre

Frecuentemente

A veces

Rara vez

Nunca

10. ¿Cuándo terminan los contratos de apoyo o de prestación de servicios, aumenta considerablemente su carga de trabajo?

Siempre

Frecuentemente

A veces

Rara vez

Nunca

11. ¿Ha tenido que trabajar fuera del horario laboral para cumplir con sus funciones?

Siempre

Frecuentemente

A veces

Rara vez

Nunca

12. ¿El organigrama actual refleja la estructura y responsabilidades reales de la entidad?

Siempre

Frecuentemente

A veces

Rara vez

Nunca

13. ¿Considera necesario crear un área específica y permanente de Talento Humano o apoyo administrativo que actualmente no existe?

Siempre

Frecuentemente

A veces

Rara vez

Nunca

14. ¿Considera necesaria una actualización general del manual de funciones y del organigrama para que correspondan a la realidad actual?

Siempre

Frecuentemente

A veces

Rara vez

Nunca

15. Mencione una o dos funciones que usted realiza pero que no corresponden al nivel o al cargo que ocupa.

16. ¿Qué tipo de apoyo considera más urgente para reducir la sobrecarga en su puesto?

Personal de apoyo administrativo

Profesional o tecnólogo especializado

Asistente o auxiliar técnico

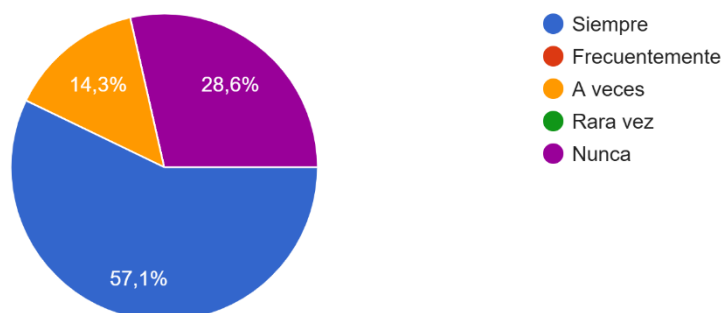
Otro: _____

17. Describa una situación concreta en la que la falta de personal o de claridad en funciones haya afectado el cumplimiento de una tarea importante.

❖ **Resultado en Cuesta general de los 7 cargos del departamento administrativo y financiero**

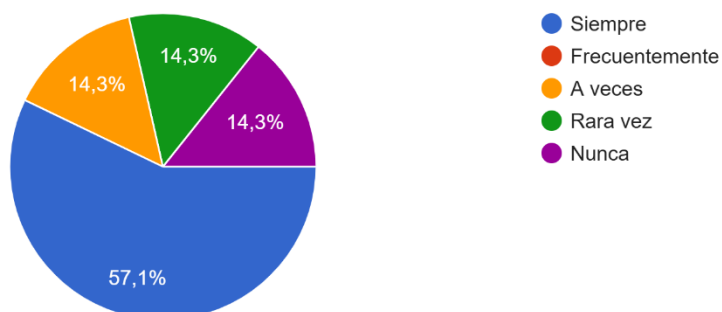
1. ¿Las funciones que realiza abarcan responsabilidades de más de un cargo dentro de la entidad?

7 respuestas



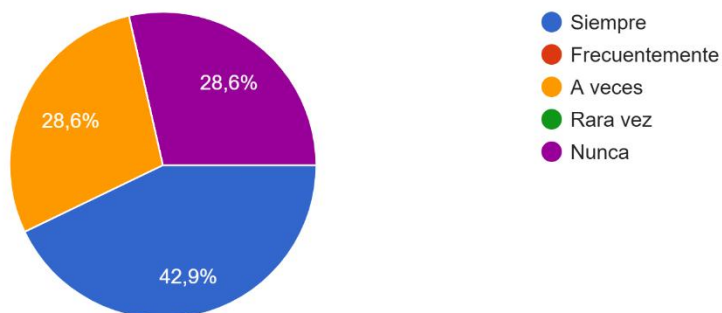
5. ¿El manual de funciones describe tareas que, en la práctica, exigen un nivel académico o técnico superior al establecido para su cargo?

7 respuestas



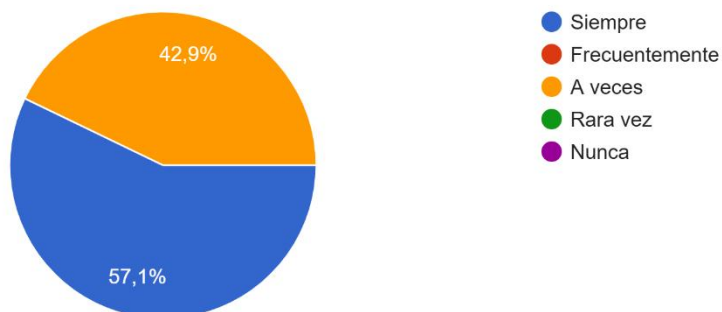
6. ¿Siente que las funciones que cumple no corresponden al nivel de su cargo (por ejemplo, hace labores de coordinación o jefatura sin tener ese nombramiento)?

7 respuestas



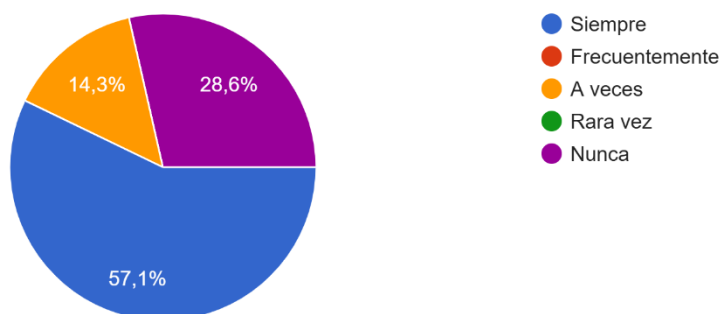
2. ¿Considera que la cantidad de funciones asignadas es excesiva para una sola persona?

7 respuestas



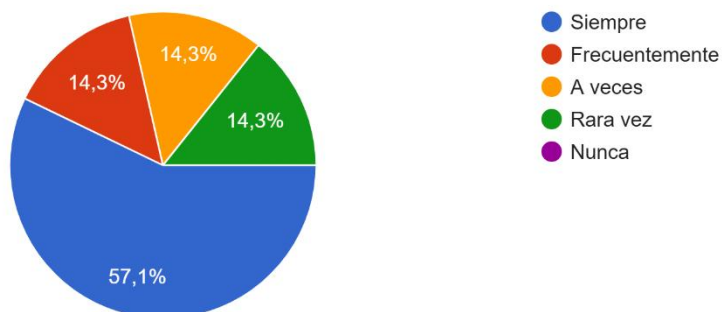
3. ¿Le corresponde realizar tareas de distintas áreas (por ejemplo, atención ciudadana, archivo, talento humano, contabilidad u otra)?

7 respuestas



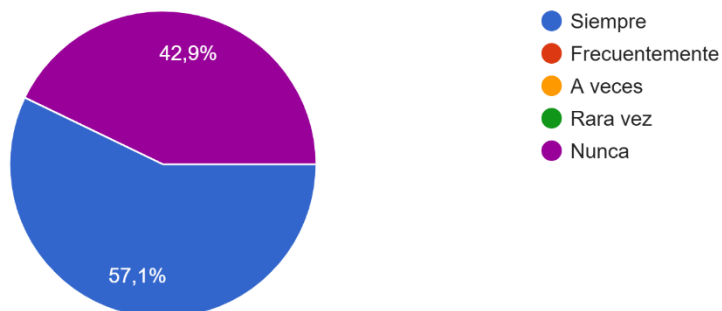
4. ¿Por la cantidad de trabajo, le toca dejar algunas funciones sin hacer o aplazarlas?

7 respuestas



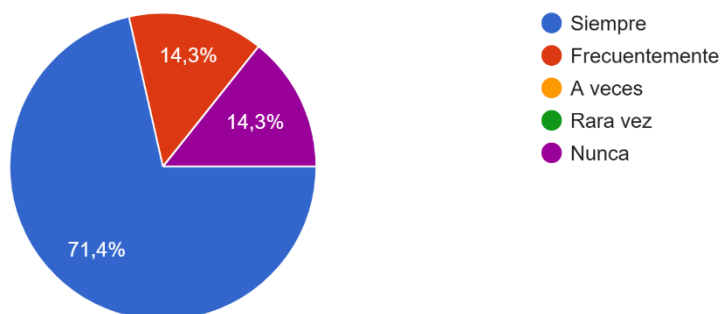
7. ¿Cree que el perfil actual debería ser ajustado (por ejemplo, pasar de bachiller a técnico o profesional) para que coincida con las funciones reales del puesto?

7 respuestas



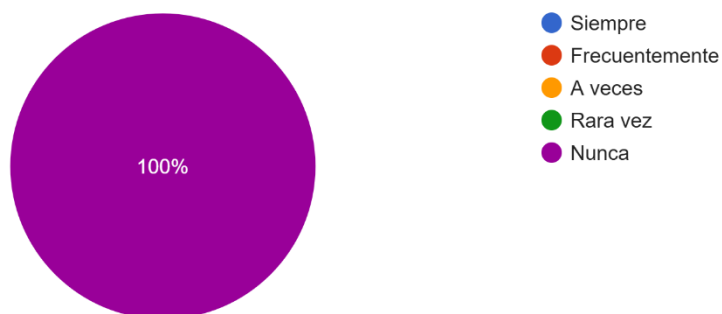
8. ¿Ha tenido que capacitarse o aprender funciones adicionales por su cuenta para cumplir con las exigencias del cargo?

7 respuestas



9. ¿Considera que la cantidad de personal de planta es suficiente para atender todas las funciones institucionales?

7 respuestas



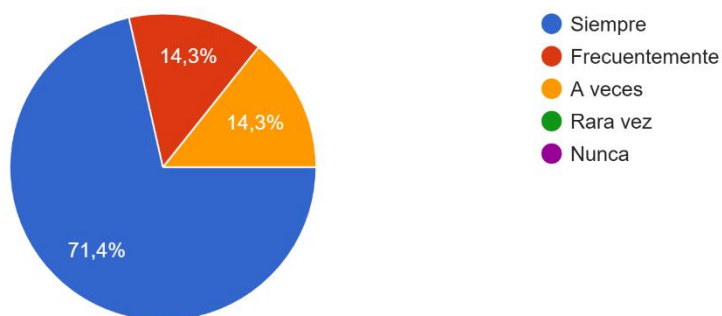
10. ¿Cuando terminan los contratos de apoyo o de prestación de servicios, aumenta considerablemente su carga de trabajo?

7 respuestas



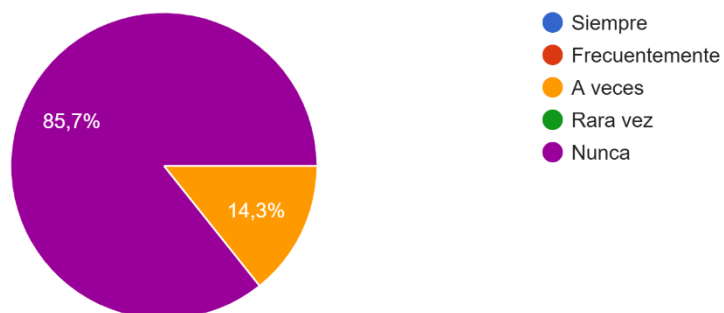
11. ¿Ha tenido que trabajar fuera del horario laboral para cumplir con sus funciones?

7 respuestas



12. ¿El organigrama actual refleja la estructura y responsabilidades reales de la entidad?

7 respuestas



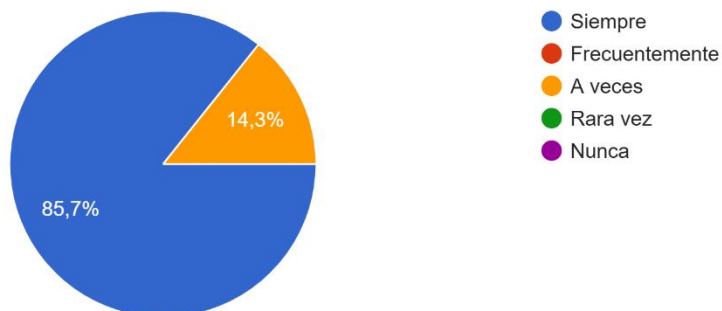
13. ¿Considera necesario crear un área específica y permanente de Talento Humano o apoyo administrativo que actualmente no existe?

7 respuestas



14. ¿Considera necesaria una actualización general del manual de funciones y del organigrama para que correspondan a la realidad actual?

7 respuestas



16. ¿Qué tipo de apoyo considera más urgente para reducir la sobrecarga en su puesto?

7 respuestas

