DOCUMENTO ENTREGA DEL ESTUDIO TÉCNICO DOSQUEBRADAS

PRESENTACIÓN Y LINEAMIENTOS GENERALES DE ESTUDIO TÉCNICO

ACERCA DE LA EMPRESA SELECCIONADA - LABONET S.A.S.

BREVE RESEÑA

Somos una firma especializada en consultoría integral, empresarial e institucional, cuyo objetivo principal es asesorar a nuestros clientes para que aseguren la máxima efectividad de sus procesos y aumenten sus capacidades para alcanzar resultados.
Contamos con unidades de negocio en Asesoría Legal, Corporativa y de Desarrollo Organizacional, mediante las cuales aseguramos que todos los colaboradores contribuyan con los objetivos institucionales.

NUESTRA MISIÓN

La misión de Labonet es ofrecer asesoramiento legal, organizacional y de recursos humanos especializado para mejorar la capacidad de las empresas en obtener resultados y cumplir con la normatividad legal vigente.
Actualmente contamos con 185 clientes del sector privado y 25 del sector público.

PROFESIONALES CON ORIENTACIÓN AL CLIENTE

Una de las principales cualidades de nuestro equipo de profesionales es la orientación al cliente, nos preocupamos por detectar y satisfacer las necesidades y prioridades de nuestros clientes.

Somos un equipo interdisciplinario conformado por profesionales especializados en diferentes ramas del saber como abogados, administradores, psicólogos, economistas, ingenieros industriales, ingenieros ambientales, sociologos, filósofos, polítologos, docentes universitarios entre muchos otros y dependiendo la caracterización de cada proyecto se delega al mejor experto en el proyecto a realizar y todo el equipo le brinda el apoyo requerido.

PERFIL DEL PROFESIONAL SELECCIONADO PARA REALIZAR EL ESTUDIO TÉCNICO - MAXIMILIANO BERNAL ZAMBRANO

Ingeniero Industrial con Maestría en Administración y experiencia de más de 30 años como gerente en empresas de diferentes sectores industriales, director de proyectos en instituciones como Supersalud, Cormacarena, Alcaldía de Zipaquira, Alcaldía de Cali, y docente catedrático en diferentes universidades. correo de contacto: multidesarrollos@yahoo.es

ACERCA DE LA ALCALDÍA DE DOSQUEBRADAS

BREVE RESEÑA

La alcadía se encuentra en un proceso de modernización como una medida para adaptar su estructura a las leyes y normas vigentes como también orientar la institución a prestar sus servicios de la manera más eficiente, acorde a las necesidades de su población y a la administración de los recursos que corresponde al municipio de Dosquebradas.

ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA ALCALDÍA DE DOSQUEBRADAS QUE RIGE DESDE EL AÑO 2018:



OBJETO DEL PROYECTO

OBJETO DEL CONTRATO

Realizar el estudio técnico para la modernización de la estructura de la administración municipal, mediante la creación de nuevos empleos y fijación de las escalas salariales en la Oficina de Control Interno Disciplinario, Secretaria de Desarrollo Social y Político (Comisarias), Secretaria de Hacienda y Finanzas (unidad de fiscalización), Secretaria de Tránsito y Movilidad (Unidad de criminalística), de la alcaldía de Dosquebradas, conforme a los lineamientos señalados y establecidos por la función pública y demás normas concordantes.

OBLIGACIONES DEL CONTRATISTA

1. Presentar el soporte técnico requerido, para la creación de nuevos cargos y el nivel al que pertenecería el empleo de comisario de familia según la normatividad vigente para las secretarias de desarrollo social y político (comisarías de familia)

2. Validar y soportar la creación de una unidad de criminalística para la secretaria de tránsito y movilidad del municipio y de ser necesario la incorporación de nuevo personal.

3. Validar y soportar la creación de empleos y cargos según normatividad vigente y concordante para la secretaria de salud y seguridad social del Municipio (Dirección de Aseguramiento y Prestación Servicios de Salud).

4. evaluar el nivel del cargo actual para la secretaria de hacienda y finanzas (unidad de fiscalización) y verificar si es equivalente a un nivel superior (directivo).

5. Soportar según normatividad y cargas laborales si se requiere, la creación de una nueva área denominada juzgamiento, según las necesidades específicas del área de control interno

6. Evaluar si el cargo es equivalente a un nivel salarial superior para el cargo de jefe de contratación, almacén general y jefe de atención al ciudadano (archivo).

7) Entrega de Manual de Funciones de los nuevos cargos, determinando, Núcleos Básicos de conocimiento, Experiencia requerida para el empleo.

LINEAMIENTOS GENERALES

1. Llevar a unidades cuantitativas las cargas de trabajo generadas por los funcionarios públicos de la alcaldía de Dosquebradas.

2. como resultado del estudio se debe determinar si se cuenta con el perfil profesional y nivel salarial correspondiente a la labor ejecutada por el funcionario público.

3. Ajustar la estructura de la administración municipal en el caso que el estudio genere la necesidad de su creación, determinándose el perfil, funciones y salario, conforme a la norma que obliga su creación.

4. Adopción, entrega y elaboración de los actos administrativos, que soporten la creación de los nuevos cargos ajustados a los lineamientos establecidos por la función pública, para lo cual el entregable serán los actos administrativos.

5. Ajustar los manuales de funciones de la administración municipal de Dosquebradas, de acuerdo con los requerimientos de la ley conforme a los lineamientos señalados por la función pública.

NOTA: VER DOCUMENTOS COMPLEMENTARIOS (ANEXO No.1: JUSTIFICACIÓN NORMATIVA ESTUDIO TÉCNICO y ANEXO No.2: ACUERDO No.043 FACULTADES PRO TEMPORE SR. ALCALDE)

FASES DEL PROYECTO

FASES	ITEM	ACTIVIDADES	% CUMPL
1	1	Modelo de investigación	35%
	2	Diagnóstico del talento humano y revisión de las funciones asignadas al personal	
	3	Creación y aplicación del instrumento de recolección de la información	
	4	Aplicación del estudio de cargas laborales	
	5	Análisis de la información	

2	6	Evaluación de los perfiles de los cargos	30%
	7	Propuesta de la estructura administrativa	
	8	Formulación o modificación de los perfiles o manuales de funciones	
	9	Propuesta y aplicación de la escala salarial	
	10	Propuesta de mejora para la creación de nuevos cargos	
3	11	Socialización del estudio y entrega del proyecto documentado	35%
	12	Conclusiones y recomendaciones del proyecto	

Cronograma de Actividades

* Actividades comunes a todas las áreas de estudio

FASES	% Cumpl	Pasos	ACTIVIDADES	marzo 2023		abril 2023				mayo 2023			
				semana-1	semana-2	semana-3	semana-4	semana-5	semana-6	semana-7	semana-8	semana-9	semana-10
				lu20-vi24	lu27-vi31	lu3-vi7	lu10-vi14	lu17-vi21	lu24-vi28	lu1-vi5	lu8-vi12	lu15-vi19	lu23 -vi26
1	35%	1	Modelo de investigación										
		2	Diagnóstico del talento humano y revisión de las funciones del personal										
		3	Creación y aplicación del instrumento de recolección de la información										
		4	Aplicación del estudio de cargas laborales										
		5	Análisis de la información										
2	30%	6	Evaluación de los perfiles de los cargos										
		7	Propuesta de la estructura administrativa										
		8	Formulación o modificación de los perfiles o manuales de funciones										
		9	Propuesta y aplicación de la escala salarial										
		10	Propuesta de mejora para la creación de nuevos cargos										
3	35%	11	Socialización del estudio y entrega del proyecto documentado										
		12	Conclusiones y recomendaciones del proyecto										Plazo Max.Reestruct
			Visitas presenciales					lu 17 - ju 20					
			Actos Administrativos										

DESARROLLO DEL ESTUDIO TÉCNICO

FASE 1, Item 1 y 3 son comunes para todas las Áreas

NOTA ACLARATORÍA:
Dado que el presente estudio tienen como alcance varias áreas y contempla diferentes pasos y fases, el presente estudio técnico se desarrollara por cada área funcional y se desarrollaran primero los pasos 1 y 3 ya que son comunes a todas las áreas de estudio:
1: Modelo de investigación y **3: Creación del instrumento de recolección de la información.**

FASE 1, ITEM 1: MODELO DE INVESTIGACIÓN

ELECCIÓN Y PRESENTACIÓN DEL MODELO DE INVESTIGACIÓN GENERAL:

PARA ELEGIR EL MODELO DE INVESTIGACIÓN SE TUVO EN CUENTA:

a) Las diferentes áreas objeto del presente estudio y las necesidades específicas:

1	Oficina de Control Interno Disciplinario – crear y fortalecer la unidad de juzgamiento
2	Secreatria de Desarrollo Social y Político - Comisarios de Familia: reubicar cargo actual, crear cargo nuevo a nivel Directivo, ajustar salario, crear otra Comisaría para una atención 24x7
3	Secretaria de Hacienda y Finanzas - crear y fortalecer la unidad de fiscalización
4	Secretaria de Tránsito y Movilidad - crear e integrar la unidad de criminalística y la reorganización para una atención 24x7
5	Secretaria de Salud y Seguridad Social - Dirección de Aseguramiento y Prestación Servicios de Salud - verificar la prestación del servicio de salud a la población solicitante y evaluar si se requiere la creación de empleos y cargos.
6	Evaluar el reescalafonamiento al nivel Directivo de los siguientes cargos: jefe de contratación - almacén general - jefe de Atención al Ciudadano (archivo)

b) Las actividades por cada Fase y los entregables esperados

ITEM	ACTIVIDADES FASE 1	ENTREGABLES ESPERADOS
1	**Modelo de investigación**	Modelo de investigación de como se va ha realizar el estudio técnico para desarrollar cada uno de los item que componen las fases hasta llegar a las conclusiones y recomendaciones requeridas.
2	**Diagnóstico del talento humano y revisión de las funciones asignadas al personal**	Describir las actividades, tareas y responsabilidades de los cargos, teniendo en cuenta el manual de funciones y expresar una opinión preliminar respecto a las necesidades o problemas de cada área objeto del presente estudio.
3	**Creación de los instrumentos de recolección de la información**	Proponer los formatos de recolección de información y explicar brevemente como incluyen los lineamientos de la guía DAFP y la importancia de incluirlos.

4	**Aplicación del estudio de cargas laborales**	Presentar unas primeras impresiones (diagnosticando posibles sobrecargas de trabajo representadas en exceso de horas laboradas, fatiga física y estres emocional) recopilado en las entrevistas realizadas a cada funcionario y teniendo en cuenta las funciones que les corresponde realizar de acuerdo al manual de funciones.
5	**Análisis de la información**	Profundizar en los hallazgos encontrados en las entrevistas que permita observar el panorama general de novedades en cada área objeto de este estudio e identificar con que personal se cuenta, cual haría falta, que perfiles se requerirían y como asegurar la prestación de los servicios que deban prestarse.

ITEM	ACTIVIDADES FASE 2	ENTREGABLES ESPERADOS
6	**Evaluación de los perfiles de los cargos**	Presentar los Mapas de Proceso por áreas y un análisis de los perfiles de los cargos (las competencias, valores, habilidades, patrones de comportamiento, conocimientos técnicos, entre otros), de los diferentes cargos que deban componer cada área objeto de este estudio.
7	**Propuesta de la estructura administrativa**	Presentar las propuestas de las estructuras administrativas de cada área objeto del presente estudio que respondan al marco normativo y a las necesidades planteadas.
8	**Formulación o modificación de los perfiles o manuales de funciones**	Crear o ajustar la descripción de los diferentes perfiles (competencias, valores, habilidades, patrones de comportamiento, conocimientos técnicos, entre otros) tanto de los cargos existentes como de los nuevos.
9	**Propuesta y aplicación de la escala salarial**	Establecer y/o validar los respectivos niveles de los empleos, los grados, los puntajes y el salario tanto de los cargos existentes como de los nuevos y determinar la escala salarial y aplicarla a todos los cargos, usando los datos de alguna nomina actual.
10	**Propuesta de mejora para la creación de nuevos cargos**	Plantear como con las modificaciones a los cargos existentes, la creación de los nuevos cargos, las propuestas de las nuevas estructuras administrativas se va a dar cumplimiento a las exigencias de las nuevas regulaciones vigentes y a las necesidades de mejoramiento requeridas en los servicios.

ITEM	ACTIVIDADES FASE 3	ENTREGABLES ESPERADOS
11	**Socialización del estudio y entrega del proyecto documentado**	Presentación de los lineamientos para el desarrollo del estudio técnico en cada fase y presentación de los entregables esperados.
12	**Conclusiones y recomendaciones del proyecto**	Presentar las conclusiones (aspectos mas relevantes a realizar en las estructuras administrativas) que se establecieron en cada área y algunas recomendaciones (aspectos complementarios) relacionadas con fortalecer cada área objeto del presente estudio.

c) Las necesidades de herramientas técnicas para realizar la presente investigación

Recolectar la información de las fuentes digitalizadas disponibles como documentos que disponga la entidad, información de internet, de otras fuentes.

Entender las causas que generan las situaciones de conformidad o inconformidad para poderlas modificar y rediseñar si es necesario.

Interactuar y obtener información de las personas que esten implicadas actualmente en los procedimientos.

Elaborar estudios de casos, tipificarlos y emitir soluciones estandar que aseguren servicios eficientes.

ELECCIÓN DEL MODELO DE INVESTIGACIÓN

SE ELIGIÓ EL MODELO DE INVESTIGACIÓN EXPLICATIVO

Teniendo en cuenta que la naturaleza del presente estudio técnico es inminentemente administrativa, también las necesidades especificas a estudiar en cada área administrativa, las actividades a desarrollar en las tres fases del proyecto, el modelo de investigación más apropiado a aplicar es principalmente el módelo de investigación explicativo, junto con los métodos exploratorio, descriptivo y evaluativo según lo demanden las actividades de cada etapa.

Estructura del modelo de investigación explicativo

MODELO DE INVESTIGACIÓN EXPLICATIVO

MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN		
MÉTODO EXPLORATORIO	**MÉTODO DESCRIPTIVO**	**MÉTODO EVALUATIVO**
TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN		
Análisis de causas, Entrevistas profundas, Estudio de casos, uso de bibliografias, uso de herramientas administrativas (Organigramas, Flujogramas, Mapas Conceptuales, entre otros)		

Justificación:

El módelo de investigación explicativo permite establecer las cusas que originan los problemas y deficiencias que se puedan presentar en los procesos frente a la exigencia de cumplir nuevos requerimientos como nuevas normas, disponer de mayores capacidades de atención o cambiar radicalmente los procesos para modernizarlos y adecuarlos a las nuevas realidades de las tecnologias de la información, comunicación y dar mayor cobertura, inmediatez, digitalización de la información y trazabilidad a todos los procesos para singularizar cada caso y entender a detalle en que tiempo y circunstancia se presto un servicio y que ocasionó la inconformidad o quejas de los usuarios.

Tambien al elegir este modelo de investigación nos permitirá usar diferentes técnicas de recolección y análisis de la informacion como lo son : el estudio de casos, la revisión bibliográfica, efectuar entrevistas en profundidad, dialogar con implicados, conformar grupos focales para indagar sobre aspectos muy particulares como por ejemplo de como se presentan los casos en las comisarias de familia y tratar de tipificarlos y establecer procedimientos estandar de atención que permitan atender un mayor numero de casos al dia, entre muchos otros propósitos.

Generalmente en un estudio de caracter administrativo se debe plantear una breve reseña de la institución, entender la razón de ser general y de cada departamento, es decir, las misiones, las funciones, el esquema dministrativo, la estructura jerárquica, las categorias, grados y valoracón de los diferentes puestos de trabajo o cargos, los roles, competencias, valores, habilidades, patrones de comportamiento, conocimientos técnicos, tareas, funciones, objetivos y misiones que deben cumplir en forma individual cada miembro que va ha formar parte del equipo humano que conformara cada departamento, que integrados todos conforman la institución. tambien se requiere entender de donde provendran los recursos, en que los invertiran, cuales seran los productos y servicios a prestar y como atender a sus usuarios, logrando la mejor y mas optima versión de la institución que satisfaga a cabalidad las peticiones de su población objetivo.

DESCRIPCIÓN DE LOS MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN A UTILIZAR:			
MÉTODOS	**MÉTODO EXPLORATORIO**	**MÉTODO DESCRIPTIVO**	**MÉTODO EVALUATIVO**
EN QUE CONSISTEN	Pretende establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian. Estudio de casos, Revisión bibliográfica, Entrevistas en profundidad (hablar con implicados), Grupos focales, etc.	Registra el comportamiento en el entorno habitual del sujeto. Los principales métodos de la investigación descriptiva son el observacional, el de encuestas y los estudios de caso único.	Consiste en valorar sistemáticamente el mérito del tiempo, el dinero, el esfuerzo y los recursos utilizados para lograr una meta. Este método mejora el conocimiento y la toma de decisiones, y conduce a aplicaciones prácticas en el mundo real.

COMO SE UTILIZARAN LAS TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN PARA LA RECOLECCION DE INFORMACIÓN			
MÉTODOS	**MÉTODO EXPLORATORIO**	**MÉTODO DESCRIPTIVO**	**MÉTODO EVALUATIVO**
Investigación		Revisando información disponible en internet y en las páginas web de los ministerios y secretarias del Estado correspondientes.	
Documental	Acopiando y procesando la información recolectada a través de los instrumentos diseñados para tal fín.	Acopiando archivos digitales acerca de la normatividad vigente para instituciones del Estado y las funciones de los Servidores Públicos	Leyendo y Comprendiendo los textos acopiados y separando la información pertinente relacionadas con la necesidades planteadas en el Objeto del presente Contrato de Reestructuración Organizacional y las responsabilidades del proveedor.
Trabajo de Campo - Virtual	Diseñando un formato de entrevista enfocado en cubrir los 9 puntos de la Guía DAFP y formulandolas por la aplicación Meet a los correspondientes funcionarios	Recolectando la información de las entrevistas en el instrumento digital diseñado para ese fín	
Trabajo de Campo - presencial			Realizando visitas al sitio de las operaciones, en este caso el Municipio de Dosquebradas, Dpto. Risaralda e instalaciones de la Alcaldía.
Método Cientifico	Formulación de Hipótesis	Tesis	Conclusión

	APLICACIÓN DEL MODELO DE INVESTIGACIÓN			
	Objetivos de la investigación	**MÉTODO EXPLORATORIO**	**MÉTODO DESCRIPTIVO**	**MÉTODO EVALUATIVO**
1	**Reconocer la estructura organizacional actual**			solicitando la información organizacional disponible al área de RH y a los funcionarios delegados
2	**Perfilar las Necesidades de Reestructuración**	Contactando al personal pertinente	Documentando formalmente las necesidades expuestas	Atendiendo a los documentos de la Licitación. El oficio donde se definen las funciones pro-tempore al seños Alcalde. La normatividad vigente. Otros documentos pertinentes.
3	**Realizar el estudio técnico**		Aplicando la Guía del Dpto.Adm. de la Función Pública (DAFP) Y la metodologia administrativa para estos fines.	

FASE 1, ITEM 3: CREACIÓN Y APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

A CONTINUACIÓN LOS INSTRUMENTOS UTILIZADOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

1 Lineamientos de la Guía DAFP (Departamento Administrativo de la Función Pública)

Dado que la Guía DAFP (Departamento Administrativo de la Función Pública) exponde algunos lineamientos, como pasos, métodos y modelos para desarrollar estudios técnicos de cualquier entidad del estado (en esta caso la alcaldía de Dosquebradas) se han tenido en cuenta los nueve pasos que propone y los hemos incluido en las preguntas diseñadas.

paso GUÍA DAFP	APLICACIÓN DE LA GUÍA D.A.F.P. (Departamento Administrativo de la Función Pública)	Pasos a abordar
1	Acerca de su Entidad	X
2	Marco Legal	X
3	Analisis factores externos	X
4	Analisis interno	X
5	Redefinicion del modelo de operación	X
6	Estructura Organizacional interna	X
7	Perfiles y cargas de trabajo	X
8	Planta de personal	X
9	Manual funciones y competencias laborales	X

2 Formulación de preguntas para aplicar a los cargos y las áreas a evaluar de acuerdo a la Guía DAFP

PREGUNTAS PARA LOS CARGOS DE: Jefe de Almacén, Jefe de Archivo, Jefe de Compras, Jefe Aseguramiento Prestación Servicios de Salud	RESPUESTAS
PERFIL DEL CARGO	
QUE PROFESION TIENE?	
CUANTO LLEVA EN EL CARGO?	
QUE OTRA EXP. TIENE RELAC. CARGO?	
BREVE MISION DEL CARGO?	
DIAGNÓSTICO CARGAS DE TRABAJO	
VOLUMEN W: Bajo, Medio, Alto?	
DOMINIO INFORMATICO: Bajo, Medio, Alto?	
DOMINIO NORMATIVO: Bajo, Medio, Alto?	
SUPERVISA A OTRAS PERSONAS?	
GENERA REPORTES, PERIODICIDAD: baja, Media, Alta	
COMO CALIFICAN SUS CLIENTES INT. SU SERVICIO: B,M,A	
CUAL DEBE SER LA MAYOR FORTALEZA QUE SE DEBE TENER PARA DESEMPEÑAR EL CARGO?	
CUAL ES LA MAYOR DEBILIDAD QUE SE PRESENTA EN EL DESEMPEÑO DEL CARGO?	
DIAGNÓSTICO SITUACIÓN ACTUAL Y FUTURA	
QUE ES LO QUE MAS LE PREOCUPA EN ESTE MOMENTO RESPECTO AL CARGO?	
QUE CONSIDERA QUE ESTA MUY BIEN EN ESTE MOMENTO RESPECTO AL DESEMPEÑO DEL CARGO?	
A FUTURO QUE SE PODRIA HACER PARA MEJORAR LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO HACIA LOS CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS A TRAVÉS DEL DESEMPEÑO DE ESTE CARGO?	

PREGUNTAS PARA LAS ÁREAS DE: Unidad de Fiscalización, Unidad de Juzgamiento, Comisarias de Familia	RESPUESTAS
PERFIL DEL CARGO	
QUE PROFESION TIENE?	
CUANTO LLEVA EN EL CARGO?	
QUE OTRA EXP. TIENE RELAC. CARGO?	
BREVE MISION DEL AREA O UNIDAD A CREAR?	
DIAGNÓSTICO CARGAS DE TRABAJO	
BREVE RESEÑA DE LA OPERACIÓN ACTUAL Y PORQUE LA NECESIDAD DE REESTRUCCTURACION ORGANIZACIONAL	
ASPECTOS INFORMÁTICOS REQUERIDOS?	
QUE ASPECTOS NORMATIVOS QUE EXIGEN CUMPLIR LA FUNCION Y/O LA CREACION DE LA NUEVA UNIDAD?	
CON QUE RECURSO HUMANO CUENTAN Y CUALES SERIAN LOS NUEVOS REQUERIMIENTOS DE PERSONAL?	
QUE TIPO DE REPORTES MANEJAN Y CUALES REQUIEREN Y CON QUE PERIODICIDAD?	
COMO CALIFICAN LOS USUARIOS EL SERVICIO, CUANTAS PQR, DENUNCIAS, DERECHOS DE PETICION Y TUTELAS SE PRESENTAN?	
CUALES DEBEN SER LAS MAYORES FORTALEZAS QUE SE DEBEN TENER PARA CUMPLIR CON LAS NUEVAS FUNCIONES?	
CUAL ES LA MAYOR DEBILIDAD QUE SE PRESENTA RESPECTO A LA FUNCION A IMPLEMENTAR?	
DIAGNÓSTICO SITUACIÓN ACTUAL Y FUTURA	
QUE ES LO QUE MAS LE PREOCUPA EN ESTE MOMENTO RESPECTO A LA FUNCION A Y/O AREA A IMPLEMENTAR?	
QUE CONSIDERA QUE ESTA MUY BIEN EN ESTE MOMENTO RESPECTO A LOS PROCEDIMIENTOS QUE RALIZA LA DEPENDENCIA HASTA EL MOMENTO?	
A FUTURO QUE SE PODRIA HACER PARA MEJORAR LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO?	

NOTA: Para ver la aplicación de estos instrumentos de formulación y recolección de información debe remitirse al Anexo No.3 donde se encontrarán las 22 entrevistas que se efectuaron a los funcionarios de las diferentes áreas objeto del presente estudio.

3 HERRAMIENTA METODOLÓGICA PARA LA DESCRIPCIÓN DE ESTRUCTURAS ADMINISTRATIVAS

EL ORGANIGRAMA

Es una representación gráfica que describe de arriba hacia abajo los cargos que la componen de acuerdo a su nivel jerárquico y de mayor responsabilidad respecto a la ejecución de funciones desde las más estratégicas a las más operativas y su respectiva incidencia en el cumplimiento de la misión, visión, valores corporativos, objetivos estratégicos, objetivos de calidad, eficiencia en la prestación de los servicios y la obtención de resultados para la autosostenibilidad, el automejoramiento y el progreso en general.

En cada tipo de empleo se muestran los grados que tienen que ver con las menores y mayores competencias que deben tener los individuos para asumir cargos de mayores responsabilidades y aportar mayores resultados.

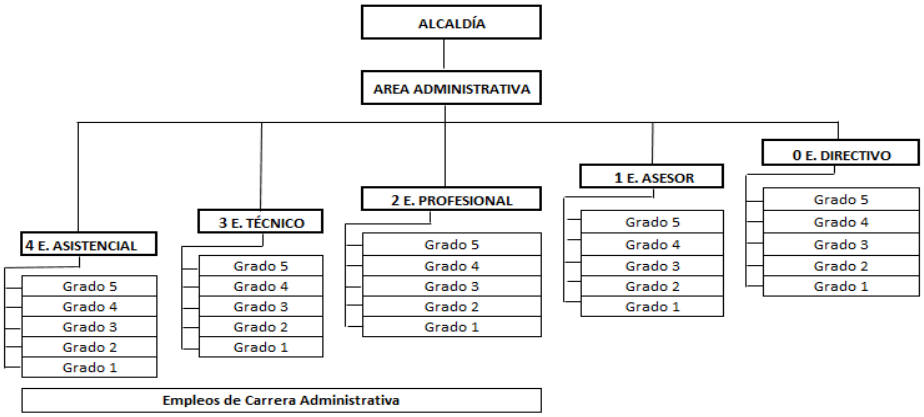
El ordenamiento secuencial de los grados se utiliza para cualificar y compensar los diferentes cargos de acuerdo a una escala salarial, que por estar diseñada matemática y secuencialmente garantiza una remuneración justa de acuerdo al grado.

Cabe aclarar que de acuerdo a las normas del estado colombiano los empleos de tipo asistencial, técnico y profesional se consideran de carrera administrativa, se acceden a estos a través de convocatorias y se asignan por meritos personales.

Los empleos de tipo directivo son cargos con funciones administrativas de confianza y los empleos de tipo asesor son cargos con funciones de asesoramiento técnico especializado, que las desempeñan para los funcionarios electos o designados.

Todos estan regidos por el Código General Disciplinario que evalua el desempeño y el comportamiento ético de los funcionarios y si se llegare a cometer alguna falta podrá ser removido del cargo siguiendo el debido proceso conforme a la ley 909 y decreto 1087.

Organigrama de los Empleos Públicos de un Área en General de la Administración Municipal



El empleado público puede ser de varios tipos:

De carrera administrativa. Esta es la regla general y la provisión definitiva de estos empleos se realiza a través de un nombramiento en período de prueba, una vez el servidor ha superado un concurso de méritos adelantado por la Comisión Nacional del Servicio Civil; de manera transitoria, el empleo puede proveerse mediante nombramiento provisional, mientras se adelanta el respectivo concurso o el empleo se encuentra temporalmente vacante.

De libre nombramiento y remoción, cuya provisión y retiro se efectúan en virtud de la facultad discrecional del nominador para proveer los empleos señalados en el artículo 5 de la Ley 909 de 2004.

De periodo fijo, los clasificados en la Constitución o en la ley con esta naturaleza, como son el Personero, el Contralor, el Director de Empresa Social del Estado.

Temporales. Estos empleos se crean para cumplir funciones que no realiza el personal de planta por no formar parte de las actividades permanentes de la administración.

Los niveles jerárquicos de los empleos de las entidades y organismos del orden nacional se encuentran señalados en el artículo 4 del Decreto 770 de 2005 y para el orden territorial en el artículo 4 del Decreto 785 de 2005.

En los citados Decretos los empleos se clasifican en los siguientes niveles jerárquicos: Nivel Directivo, Nivel Asesor, Nivel Profesional, Nivel Técnico y Nivel Asistencial, a los cuales les corresponden las siguientes funciones generales:

"Nivel Directivo. Comprende los empleos a los cuales corresponden funciones de dirección general, de formulación de políticas institucionales y de adopción de planes, programas y proyectos.

Nivel Asesor. Agrupa los empleos cuyas funciones consisten en asistir, aconsejar y asesorar directamente a los empleados públicos de la alta dirección de la rama ejecutiva del orden nacional.

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

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

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

4 Instrumentos para la medición de las Cargas de Trabajo de acuerdo a la Guía DAFP

Para hacer referencia a las Cargas de Trabajo utilizaremos dos instrumentos de medición:

MATRIZ DE TIEMPOS POR ACTIVIDAD, PROCESO Y EMPLEO

Sobre el entendido que las cargas laborales hacen referencia a la utilización del tiempo laboral de cada empleado en las diferentes actividades que conciernen a su cargo y que estas actividades son las que componen los procesos, los cuales a su vez son parte del Mapa de Procesos, en el cual se identifican 4 niveles de procesos como lo son: Procesos Estratégicos, Procesos Misionales, Procesos de Apoyo y Procesos de Control, siendo los 2 primeros desarrollados por los empleos propios de cada área que componga la estructura de la administración municipal y los otros 2 desarrollados por otras áreas.

Se ha diseñado la siguiente Matriz para proyectar como cada empleado distribuye su tiempo laboral en los 2 primeros procesos que conciernen al desempeño de sus labores y da una medición de tiempo por proceso sin tener en cuenta las demoras entre una y otra actividad:

OBSERVACIÓN

Respecto a la medición del tiempo puede hacerse referencia a éste en horas, días, semanas, meses o años.

MATRIZ PARA LOS TIEMPOS POR ACTIVIDAD QUE REPRESENTAN LA CARGA LABORAL POR EMPLEO

Tiempo x Actividad x Empleo	Tiempo para n Casos	Empleo 1	% Tiemp.	Empleo 2	% Tiemp.	Empleo n	% Tiemp.
Proceso 1							
Actividad 1							
Actividad 2							
Actividad 3							
Actividad n							
Proceso 2							
Actividad 1							
Actividad 2							
Actividad 3							
Actividad n							
Proceso n							
Actividad 1							
Actividad 2							
Actividad 3							
Actividad n							

Tiempo en Act. Misionales							
Tiempo en Act. Estratégicas							
TIEMPO NORMAL SEMANAL							
SOBRETIEMPO							
Tiempo estim. para n casos							
Capacidad Casos / Día							
Dias Laborales							
Capacidad Casos / mes							

MAPA DEL FLUJO DE VALOR

Para calcular los tiempos que realmente se tarda en realizar un proceso y establecer una capacidad (cantidad de servicios) de atención a los ciudadanos (usuarios internos o externos de los servicios resultantes de realizar un proceso), se ha diseñado el siguiente esquema denominado Mapa del Flujo de Valor del proceso en donde se tiene en cuenta la secuencia en que se deben desarrollar las actividades que conforman un proceso y en donde se proponen unos tiempos de espera planteados entre un mínimo y un máximo que probablemente se deba esperar para desarrollar cada actividad y en la medida en que se vaya realizando cada actividad se lleva la sumatoria de los tiempos minimos y maximos que se tardo cada actividad hasta llegar a la realización de la última actividad y poder establer la sumatoria total de los tiempos mínimos y máximos cuyos resultados corresponderian al tiempo mínimo y máximo que se tardaría en realizarse un proceso:

OBSERVACIÓN

Respecto a la medición del tiempo puede hacerse referencia a éste en horas, días, semanas, meses o años.

MAPA DEL FLUJO DEL VALOR POR PROCESO

Actividad 1	Actividad 2	Actividad 3	Actividad 4	Actividad n
Ti min - Ti max	Ti min - Ti max	Ti min - Ti max	Ti min - Ti max	Ti min - Ti max
	+ Ti min - + Ti max	+ Ti min - + Ti max	+ Ti min - + Ti max	+ Ti min - + Ti max

5 Instrumentos para la medición y asignación de salarios

ESCALA SALARIAL

La escala salarial es la forma en que las entidades públicas acorde a lo dispuesto en la ley 909 del 2004, asigna a los diferentes niveles jerárquicos unos grados de remuneración progresiva, que valoran las responsabilidades y requisitos en la correspondiente planta de personal.

Las escalas salariales son una herramienta efectiva para implementar una política salarial justa y equitativa para los trabajadores que pertenecen a una planta y se pueden definir por el método jerárquico, método de clasificación, método de comparación de factores, método de puntos, método de perfiles y escalas guía de Hay (Plan Hay), progresión aritmética y progresión geométrica. Para este caso se aplico el método de progresión aritmética.

Para diseñar la escala salarial hay que considerar la estructura interna, niveles, puestos de trabajo o grados, mercado laboral, cultura y legislación. Para ello, se debe contar con la descripción de cargos, el perfil de competencias y la formación académica requerida. Para este caso se utilizaron los datos disponibles de la estructura administrativa actual como Organigrama de la Estructura Orgánica, Manuales de Funciones y el Plan Anual de Vacantes 2023 de donde se obtuvieron esos datos.

Para crear los puestos de trabajo o grados debe realizarse un estudio y especificar el área funcional, los ususarios, las necesidades a atender, la misión general, el mapa de procesos, los servicios a prestar, los niveles de los procesos, los procesos y consecuentemente las funciones, actividades, tareas y demás requisitos y condiciones que conformen el puesto de trabajo. Cuando ya hay una estructura organizacional establecida, simplemente se debe retomar la escala salarial que este establecida, validar que atienda todos los puestos de trabajo o cargos y que los valores tengan una progresión aritmética lógica, que fué lo que se hizo en este caso.

Generalmente los grados dentro de un tipo o nivel de empleo pueden oscilar entre 3 a 10, en donde resultan suficientes para clasificar los diferentes perfiles de competencias, formación acádemica y demás condiciones de los cargos. En la alcaldia de Dosquebradas manejan hasta 6 grados por cada tipo o nivel de empleo.

Cálculos para cuando ya existen algunos niveles, cargos y sueldos:

1. Elegir el método, en este caso se eligió la progresión aritmética, que es una secuencia ascendente y distanciada de acuerdo a la cantidad de grados o cargos que se haya determinado manejar por nivel o tipo de empleo.

2. Observar en la escala de salarios ya existente cual es el salario mayor y cual el menor

3. Asignar y calcular los puntajes que se van a manejar para el salario mayor y para el menor así: al salario mayor se le asignan 1.000 puntos y para el salario menor el puntaje se calcula diviendo el salario menor entre el mayor y multiplicando por mil.

4. Calcular el valor promedio por puntaje (Vpp) asi: se resta al salario mayor el menor y este resultado se divide entre la resta del puntaje mayor del menor

5. Asignar puntajes al resto de salarios existentes asi: cada salario se divide por el Valor promedio por puntaje.

6. Definir algunos grupos de requisitos comunes para todos los puestos de trabajo o grados. Para este caso tuvimos en cuenta los siguientes; 1.Formación académica, 2.Experiencia, 3.Exigencias físicas, 4.Exigencias intelectuales, 5.Autonomía en el trabajo, 6.Responsabilidad por resultados, 7.Responsabilidad por supervisión, 8.Responsabilidad por informes y 9.Otras exigencias.

7. Definir una participación en porcentajes de los grupos de requisitos que se hayan definido (la suma de todos los porcentajes debe dar un cien por ciento) para el cargo de mayor salario y luego multiplicar cada porcentaje por mil. Esta definición de porcentajes depende del mayor grado de importancia que deba tener cada requisito de acuerdo a la valoración que le de un experto o un grupo de expertos que consideren que es conveniente manejar.

8. Definir de la manera anterior la participación para el mayor valor de cada tipo o nivel del empleo que se esten manejando en la escala salarial.

9. Multiplicar los porcentajes determinados para los mayores salarios de cada nivel o tipo de empleo, hallando de esta manera la puntuación que corresponde a cada requisito de cada grado o puesto de trabajo.

10. Una vez realizados los pasos anteriores tendriamos la valoración en puntajes de los requisitos para todos los grados o puestos de trabajo.

En la actual escala salarial que se maneja en la alcaldía de Dosquebradas se encontro que el salario del grado 4 del nivel técnico no cumple la secuencia aritmética progresiva que debería seguir, acorde a lo que si se evidencia en el resto de grados y niveles, por lo que al recalcular se sugiere un valor de salario que esta en color rojo y resaltado en color amarillo, que si cumple la secuencia ascendente y proporcionada que corresponde a ese grado, adicionalmente se completaró el valor de los salarios que actualmente no estan manejando y estan en color azul.

A continuación se presenta la fórmula para cálculo del valor promedio por punto, para aplicar a la puntuación establecida por cada requisito, grado y nivel de empleo y obtener el salario con el que correspondería valorar cada cargo:

CALCULO DEL VALOR PROMEDIO X PUNTO (Vpp) PARA VALORAR LOS GRADOS

DATOS PARA CALCULO	
mayor salario (real)	$11.486.730
menor salario (real)	$1.502.540
mayor puntaje	1.000
menor puntaje	131
80% Salario Alcalde	$9.189.384

FORMULA Y CALCULO

$$\text{Valor prom. Punt.} = \frac{\text{mayor salario - menor salario}}{\text{mayor puntaje - menor puntaje}}$$

$$Vpp = \frac{\$9.984.190}{869} = \$11.487$$

Nota: Al aplicar la formula y el valor obtenido de $11.487 a los puntajes calculados para cada grado se puede observar que se logra una aproximación del 99,9% del salario calculado respecto al salario real que actualmente estan aplicando para cada grado o cargo.

ESCALA SALARIAL (2023) - PUNTAJES ESTIMADOS POR GRADOS DE LOS EMPLEOS PÚBLICOS DE DOSQUEBRADAS

PUNTAJES POR REQUISITOS Y GRADOS (CARGOS)	% Valorac.	VALORAC. Máxima	Asistencial					Técnico				
	GRADOS		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Formación académica	12%	120	35	28	41	41	48	46	55	66	73	81
Experiencia	12%	120	21	23	35	34	40	29	35	42	47	51
Exigencias fisicas	7%	70	21	16	21	24	28	23	28	33	37	41
Exigencias intelectuales	10%	100	28	28	41	41	48	40	48	57	64	70
Autonomía en el trabajo	16%	160	0	16	7	24	28	23	28	33	37	41
Responsabilidad por resultados	15%	150	14	16	21	24	28	23	28	33	37	41
Responsabilidad por supervisión	12%	120	0	8	0	12	14	17	20	24	27	29
Responsabilidad por informes	10%	100	6	12	14	18	21	17	20	24	27	29
otras exigencias	6%	60	6	10	12	14	17	12	14	17	19	20
TOTAL PUNTAJE DE VALORACION	**100%**	**1.000**	**131**	**159**	**192**	**230**	**272**	**230**	**276**	**330**	**367**	**404**
Valor prom. x punt. =	**11.487**	**CALCULADOS**	**1.504.762**	**1.826.390**	**2.205.452**	**2.641.948**	**3.124.391**	**2.641.948**	**3.170.337**	**3.790.621**	**4.215.630**	**4.640.639**
SALARIOS REALES 2023			**1.502.540**		**2.204.549**		**3.129.130**	**2.638.830**	**3.175.910**	**3.789.440**	**3.291.615**	**4.639.520**

ESCALA SALARIAL (2023) - PUNTAJES ESTIMADOS POR GRADOS DE LOS EMPLEOS PÚBLICOS DE DOSQUEBRADAS

PUNTAJES POR REQUISITOS Y GRADOS (CARGOS)	% Valorac.	VALORAC. Máxima	Profesional						Directivo					
	GRADOS		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Formación académica	12%	120	66	73	83	97	96	111	97	67	84	100	110	120
Experiencia	12%	120	32	36	41	48	47	55	48	67	84	100	110	120
Exigencias fisicas	7%	70	24	26	30	28	35	40	28	40	49	59	65	70
Exigencias intelectuales	10%	100	44	48	55	70	64	73	69	54	67	80	88	100
Autonomía en el trabajo	16%	160	32	36	41	48	47	55	48	88	109	130	142	160
Responsabilidad por resultados	15%	150	44	48	55	62	64	73	62	94	117	140	153	150
Responsabilidad por supervisión	12%	120	32	36	41	48	47	55	48	67	84	100	110	120
Responsabilidad por informes	10%	100	38	42	48	55	55	64	55	54	67	80	88	100
otras exigencias	6%	60	24	26	30	10	35	40	10	34	42	50	55	60
TOTAL PUNTAJE DE VALORACION	**100%**	**1.000**	**336**	**373**	**424**	**466**	**490**	**566**	**465**	**566**	**703**	**839**	**919**	**1000**
Valor prom. x punt. =	**11.487**	**CALCULADOS**	**3.859.541**	**4.284.550**	**4.870.374**	**5.352.816**	**5.628.498**	**6.501.489**	**5.341.329**	**6.501.489**	**8.075.171**	**9.637.366**	**10.556.305**	**11.486.730**
SALARIOS REALES 2023			**3.864.110**		**4.875.950**	**5.357.820**	**5.632.590**	**6.505.200**	**5.345.230**	**6.505.200**		**9.637.630**		**11.486.730**

A continuación presentamos la escala salarial correspondiente al año 2023 que actualmente se esta aplicando en la alcaldía de Dosquebradas, en donde se puede obsevar los niveles de los empleos de acuerdo a como lo establece la Ley 909 del 2004 que regula el empleo público en colombia, además estan los grados, los salarios, los códigos y los puntajes, estos últmos sirven para darle una valoración tanto a las funciones como a al resto de requisitos que se hayan definido para cada cargo y/o puestos de trabajo.

ESCALA SALARIAL DOSQUEBRADAS 2023

Grado / Nivel	Puntaje	Cod.	0-DIRECTIVO	Puntaje	Cod.	1-ASESOR	Puntaje	Cod.	2-PROFESIONAL	Puntaje	Cod.	3-TÉCNICO	Puntaje	Cod.	4-ASISTECIAL
1	465	006	$5.345.230	465		$5.345.230	336	219	$3.864.110	230	340-314-367 TyM-Tecn.op.-	$2.638.830	131	407	$1.502.540
2	566	009	$6.505.200	566		$6.505.200	373		$4.290.659	276	367	$3.175.910	159		$1.827.503
3	703		$8.072.796	703		$8.072.796	424	219-237-290 Gral-SySS-TyM	$4.875.950	330	314 Of.At.C	$3.789.440	192	407	$2.204.549
4	839	020	$9.637.630	839	105	$9.637.630	466	222	$5.357.820	367	367 Of.At.C	$4.211.203	230	440 TyM	$2.637.961
5	919		$10.551.843	919		$10.551.843	490	202 ComFam	$5.632.590	404	312 TyM	$4.639.520	272	407	$3.129.130
6	1000		$11.486.730	1000		$11.486.730	566	201-215 Tesor-Alm. Gral	$6.505.200						

Nota: Esta escala se aplicará en el presente estudio para los nuevos cargos y los que sean removidos a otro nivel y gado.

A CONTINUACIÓN SE DESARROLLARAN TODOS LOS PASOS DE LAS FASES POR CADA AREA DE ESTUDIO

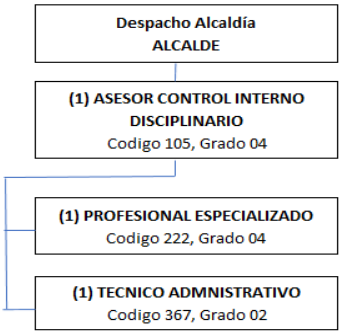
AREA 1: Oficina de Control Interno Disciplinario – crear y fortalecer la unidad de juzgamiento

FASE 1

FASE 1, ITEM 2: DIAGNÓSTICO DEL TALENTO HUMANO Y REVISIÓN DE LAS FUNCIONES ASIGNADAS AL PERSONAL

Estructura Actual

Estructura Administrativa Actual:



Factores Determinantes

(Ver anexo No. 1 Justificación Normativa del Estudio Técnico)

1 La ley 2094 del 2021 en el Articulo 12 especifica que para que se de un debido proceso de doble instancia exige que haya una separación entre las funciones de instrucción y juzgamiento

La ley 2094 del 2021 en el ARTÍCULO 3. Modificase el Artículo 12 de la Ley 1952 de 2019, el cual quedará así: ARTÍCULO 12. Debido proceso. El disciplinable deberá ser investigado y luego juzgado por autónomo que sea competente, quienes deberán actuar con observancia formal y material de las normas que determinen la ritualidad delfuncionario diferente, independiente, imparcial y proceso, en los términos de este código y dándole prevalencia a lo sustancial sobre lo formal. En el proceso al disciplinario debe garantizarse que el funcionario instructor no sea el mismo que adelante el juzgamiento. Todo disciplinable tiene derecho a que el fallo sancionatorio sea revisado por una autoridad diferente, su trámite será el previsto en esta ley para el recurso de apelación. En el evento en que el primer fallo sancionatorio sea proferido por el Procurador General de la Nación, la doble conformidad será resuelta en la forma indicada en esta ley.

2 Deberian existir 2 oficinas diferentes del más alto nivel con su respectiva estructura funcional

REVISION DE LAS FUNCIONES ASIGNADAS AL PERSONAL DE ESTA AREA
(Ver Anexo No.4 - Análisis de Funciones y Perfiles)

FUNCIONES DE LA DEPENDENCIA

<u>Funciones Generales del Control Interno Disciplinario</u>

Son funciones de la Oficina o instancia de Control Interno Disciplinario - <u>Proceso de Instrucción</u>

1 Proponer a la Secretaría General (o quien haga sus veces, en materia de prevención) las medidas de prevención, los programas y las estrategias de divulgación orientadas a la lucha contra la corrupción, la apropiación del régimen disciplinario y la promoción de un servicio público transparente, idóneo y eficaz de la entidad, de conformidad con los Códigos de Integridad y, General Disciplinario.

2 Conocer, sustanciar e instruir de oficio, por denuncia, queja o informe de servidor público, los procesos disciplinarios que se promuevan en contra de servidores y exservidores de la entidad, de conformidad con el Código General Disciplinario.

3 Informar a la Procuraduría General de la Nación, la apertura de las investigaciones disciplinarias, para lo de su competencia, teniendo en cuenta las normas que rigen la materia.

4 Notificar y comunicar las decisiones que se adopten en la etapa de instrucción, especialmente informar que, notificado el pliego de cargos, el proceso continuará en otra dependencia, con base en las funciones y competencias de la entidad y el régimen disciplinario vigente.

5 Remitir a la Oficina Asesora Jurídica, los procesos disciplinarios en los que se dicte pliego de cargos, debidamente notificados, de acuerdo con la normatividad vigente.

6 Mantener, custodiar y actualizar los archivos y registros de los procesos disciplinarios, en concordancia con la gestión de la información de la entidad.

7 Presentar informes de sus actuaciones a los organismos de control, cuando sean requeridos, con base en los procesos institucionales.

8 Las demás que le asigne la ley o que correspondan con la naturaleza de la dependencia.

Son funciones de la Oficina Asesora o instancia Jurídica - <u>Proceso de Juzgamiento - Fallo en primera instancia</u>

1 Ejercer la primera instancia de la etapa de juzgamiento de los procesos disciplinarios de la entidad, de conformidad con las funciones y competencias establecidas en el Código General Disciplinario.

2 Las demás que le asigne la ley o que correspondan con la naturaleza de la dependencia.

Son funciones del Despacho del Representante Legal - <u>Proceso de Juzgamiento - Fallo en segunda instancia</u>

1 Ejercer la segunda instancia de la etapa de juzgamiento de los procesos disciplinarios de la entidad, de conformidad con las funciones y competencias establecidas en el Código General Disciplinario.

2 Las demás que le asigne la ley o que correspondan con la naturaleza de la dependencia.

<u>Constituyen funciones generales a los empleos del nivel Asesor:</u>

1. Contribuir a la formulación del Plan de Desarrollo Municipal, así como en los demás instrumentos de planificación territorial e institucional que se requiera de su contribución por la naturaleza del mismo.

2. Acompañar y asesorar desde su área de conocimiento la formulación de los diferentes planes, programas y proyectos atendiendo las directrices del Plan Municipal de Desarrollo.
3. Acompañar y asesorar desde lo técnico en la Formulación los programas y proyectos que se registra en el banco de programa y proyecto.
4. Desarrollar los procedimientos correspondientes a su área o dependencia, garantizando la actualización permanente de los mismos, promoviendo el cumplimiento de estas disposiciones en su área o dependencia.
5. Cuando por la estructura del Municipio sea procedente, administrar el personal bajo su cargo, de acuerdo con las funciones de la dependencia, del manual de funciones y competencias laborales, la concertación de objetivos laborales y los planes de trabajo individual cuando apliquen.
6. Cuando en los términos de la Ley 136 de 1994 y la ley 909 de 2004 proceda, representar al superior inmediato, en actuaciones para las que sea delegado.
7. Acompañar y asesorar desde lo técnico, para el establecimiento de metas institucionales de conformidad con los planes, programas, proyectos o planes operativos anuales por área o dependencia, en caminados a cumplimiento de los objetivos y propósitos de la entidad, que permitan la concertación de compromisos laborales con los funcionarios de la entidad, así como la evaluación de gestión por áreas o dependencias.
8. Conceptuar sobre las materias de competencia del área interna de desempeño, y absolver consultas de acuerdo con las políticas institucionales.
9. Generar las respuestas con calidad y oportunidad a las solicitudes y correspondencias enviadas por los funcionarios, entes de control y vigilancia y ciudadanía en general relacionados con su área y funciones.
10. Archivar registro generados en el proceso para garantizar el control de los documentos y dar cumplimiento a lo establecido en la tabla de retención documental.
11. Realizar transferencia secundaria de los documentos, después de haber cumplido el tiempo de retención con el fin de dar cumplimiento a lo establecido en la tabla de retención.
12. Acompañar y asesorar desde lo técnico para el cumplimiento y desarrollo de MIPG tanto en sus dimensiones como sus políticas del desde su área de gestión, así mismo, promover en los servidores públicos a su cargo el desarrollo de la gestión del área o dependencia bajo el marco de referencia que establece MIPG.
13. Como integrante de la Alta dirección y Comité Institucional de Coordinación de Control Interno, le corresponde la responsabilidad en el MECI de: a) Analizar las evaluaciones de la gestión del riesgo, elaboradas por la segunda línea de defensa, b) Asegurar que los servidores responsables (tanto de la segunda como de la tercera línea defensa cuenten con los conocimientos necesarios y que se generen recursos para la mejora de sus competencias y c) Aprobar el Plan Anual de Auditoría propuesto por el jefe de control interno o quien haga sus veces, tarea asignada específicamente al Comité Institucional de Coordinación de Control Interno.
14. Incorporar a las actividades y tareas del área la gestión del riesgo institucional y de corrupción, controlando las acciones determinadas en las evaluaciones de los riesgos.
15. Ejercer la supervisión de los contratos que le sean asignados bajo los principios legales y constitucionales en que se enmarque la contratación, así como los manuales institucionales establecidos, desarrollando la etapa post contractual que corresponda.
16. Participar activamente en el desarrollo de los diferentes sistemas establecidos como obligatorios para la entidad tales como: a) Sistema de seguridad y salud en el trabajo, b) Sistema de gestión documental, c) Gobierno en línea, d) MIPG (Modelo Integrado de Planeación y Gestión), e) MECI (Modelo Estandar de Control Interno), entre otros.

FUNCIONES DEL ASESOR

Cap. II. AREA FUNCIONAL/PROCESO:

Asesor - Oficina Asesora de Control Interno Disciplinario, Codigo 105, grado 4, Libre Nombramiento y Remoción

Cap. III. PROPÓSITO PRINCIPAL

Ejercer el control interno disciplinario sobre los servidores públicos adscritos a la planta de personal de sector central y planta docente del Municipio, en los términos establecidos en el Código Disciplinario Único o demás normas que la modifiquen deroguen o reglamenten.

Cap. IV. DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES ESENCIALES

1. Tramitar las quejas o información proveniente de informes de servidores públicos, órganos de control, veedores y comunidad en general, de los servidores o ex servidores públicos de la Alcaldía de Dosquebradas, cuando concurra cualquier factor que determine su competencia, de conformidad con el Código Único Disciplinario y la jurisprudencia aplicable.
2. Adelantar las indagaciones preliminares o investigaciones disciplinarias, con las correspondientes pruebas y resolución de recursos que permita soportar la 6expedición del fallo disciplinario en primera instancia
3. Solicitar la aplicación del fallo sancionatorio a la dependencia encargada cuando quede en firme.
4. Definir los procedimientos operativos internos para que los procesos disciplinarios se desarrollen dentro de los principios legales de: economía, celeridad, eficiencia, imparcialidad, publicidad y contradicción, buscando así salvaguardar el derecho de defensa y el debido proceso.
5. Poner en conocimiento de la Fiscalía General de la Nación los hechos y pruebas materia de investigación disciplinaria, que pudieren constituir delitos perseguibles de oficio.
6. Reportar a la Procuraduría General de la Nación la apertura de la investigación disciplinaria, los fallos sancionatorios y demás actuaciones a que haya lugar.
7. Archivar las indagaciones preliminares y/o investigaciones disciplinarias cuando aparezca, que el hecho investigado no ha existido, que la conducta no está prevista como falta disciplinaria, que está demostrada una causal de justificación, que el proceso no podía iniciarse o proseguirse o que el investigado no lo cometió.
8. Emplear mecanismos preventivos con el fin de disminuir las faltas disciplinarias con mayor grado de reincidencia en la alcaldía municipal.
9. Ejercer labores de coordinación y control en la sustanciación de los procesos delegados de acuerdo a las funciones de cada cargo adscrito a la dependencia velando por el cumplimiento de los términos procesales.
10. Las demás que le corresponda a la naturaleza del empleo.

FUNCIONES DE LA PROFESIONAL ESPECIALIZADA

Cap. II. AREA FUNCIONAL/PROCESO:

Profesional Especializado - Oficina Asesora de Control Interno Disciplinario Codigo 222, grado 4, carrera administrativa

III. PROPÓSITO PRINCIPAL

Desarrollar actividades relacionados con el trámite de los procesos disciplinarios de acuerdo al código único disciplinario, de los Servidores públicos del nivel Central y planta docente del municipio de Dosquebradas.

IV. DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES ESENCIALES

1. Aplicar los procedimientos establecidos en el código disciplinario único y demás normas concordantes, en la sustanciación de los procesos disciplinarios en su integridad, dirigidos a los servidores públicos activos e inactivos que incurran en el incumplimiento de deberes, obligaciones o inhabilidades en el ejercicio propio de la función pública.
2. Participar en el desarrollo de los procesos disciplinarios según los términos de la ley.

3 Tramitar hasta su término los procesos disciplinarios que se generen con ocasión a irregularidades propias de la actividad contractual provenientes de hallazgos disciplinarios.

4 Participar en la formulación, diseño, organización, ejecución y control de planes y programas del área interna de su competencia.

5 Proponer procedimientos, métodos e instrumentos requeridos para mejorar la prestación de los servicios a su cargo y que puedan adoptarse para el logro de los objetivos misionales y metas de la dependencia.

6 Mantener al día el archivo de los expedientes delegados por el jefe de la dependencia.

7 Las demás funciones que le corresponda, según la naturaleza del empleo.

FUNCIONES DE LA TÉCNICO ADMINISTRATIVA

II. AREA FUNCIONAL

Técnico Administrativa - Despacho del Alcalde, Código 367, grado 4, Libre Nombramiento y Remoción

III. PROPOSITO PRINCIPAL

Desarrollar los procesos y procedimientos en labores técnicas y de apoyo en materia de seguridad al interior de la entidad, en atención a los lineamientos de las autoridades competentes y las directrices del Alcalde Municipal.

IV. DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES ESENCIALES

1 Contribuir a la aplicación de los procedimientos determinados para la dependencia, desde su nivel técnico y conforme las directrices del jefe inmediato.

2 Presentar informes de carácter técnico y estadístico que le sean solicitados.

3 Apoyar técnicamente la construcción de los diferentes planes, programas y proyectos de la dependencia.

4 Contribuir a la aplicación de los indicadores, planes y programas de la dependencia donde sea asignado.

5 Aplicar en la dependencia en que sea asignado los conocimientos técnicos o tecnológicos de su área de estudio.

6 Verificación de cámaras de seguridad y demás elementos que apoyen a la seguridad de la entidad.

7 Apoyar las labores de seguridad de la entidad, en coordinación con la propiedad horizontal y las autoridades competentes.

8 Poner en conocimiento de los organismos competentes los hechos que se presenten o puedan presentarse que afecten la seguridad al interior y exterior de la entidad.

9 Contribuir en la elaboración del plan de contingencia en coordinación con la propiedad horizontal y las autoridades competentes.

10 Las demás señaladas en la Constitución, la ley y las disposiciones que determinen la organización de la dependencia en que se ubique y la naturaleza del empleo.

DIAGNÓSTICO

El proceso de control interno disciplinario consta de 3 funciones: La instrucción; donde se recepciona la queja, se documenta, se genera el pliego de cargos y se notifica al disciplinado. El juzgamiento; donde se emite un fallo denominado de primera instancia, y El fallo final, denominado de segunda instancia.

En la actualidad las 2 primeras funciones las realiza la oficina de control interno disciplinario que de manera temporal y por delegación de funciones se encuentra a cargo del Secretario Jurídico, doctor Jose Ivan Gonzalez; que es quien adelanta el juzgamiento.

En el año 2022 la ley 1952 derogo la ley 734 y junto con la Ley 2094 del 2021 estableció nuevas disposiciones y funciones administrativas que obligan a modificar el proceso actual en donde a nivel interno se deben crear dos oficinas independientes, autónomas y del más alto nivel: una de instrucción y otra de juzgamiento, el fallo si lo debe seguir emitiendo el Alcalde.

El área de Control Interno Disciplinario no cumple con una estructura administrativa en donde operen separadamente las gestiones de instrucción y juzgamiento conforme a la normatividad vigente

FASE 1, ITEM 4: APLICACIÓN DEL ESTUDIO DE CARGAS LABORALES

1. Consideraciones relevantes:

1 Se deben aplicar los lineamiento de la Guía DAFP del paso 7: Perfiles y Cargas de Trabajo

2 Los procesos de las áreas objeto del presente estudio no existen o deben ser modificados, lo que implica que no se puede hacer referencia a los tiempos reales.

3 La revisión de las cargas de trabajo se enfoca en analizar el uso racional del tiempo en la jornada laboral y establecer si queda tiempo improductivo como un criterio para asignar más actividades y completar la carga laboral de los empleos y cargos, pero esto no implica que se pueda aplicar para todos los casos.

4 Para tomar la desición de asignar o modificar la carga laboral a los empleos y cargos existen otros criterios de mayor relevancia como los de asignar o retirar actividades a los empleos y cargos para cumplir con nuevas regulaciones normativas.

5 Para tomar desiciones de modificar el nivel y grado de los empleos y cargos no solo se debe tener en cuenta la carga laboral sino que también es relevante aplicar criterios de equidad y anticorrupción.

2. Consideraciones conceptuales:

1 El diseño y ejercicio de los empleos y cargos públicos deben enmarcarse en principios de legalidad, imparcialidad, objetividad, transparencia, certeza, cooperación, ética e integridad como también en principios de pertinencia, propósito, eficacia y eficiencia para que cumplan a cabalidad con la prestación de los servicios para los que fueron creados y justifique la inversión del erario público que se invertirá en estos.

2 Los lineamientos de la guía DAFP establecen que para hacer un estudio de cargas de trabajo es necesario definir los empleos y cargos que desarrollarán las funciones y actividades en cada proceso, los cuales a su vez deben estar contemplados en el Mapa de Procesos (este es un esquema en donde se definen los procesos y su encadenamiento para resolver necesidades de la población a través de la prestación de servicios; asunto que es uno de los fines del estado contemplados en la Constitución) que se haya diseñado para cada Área Administrativa (un área es un componente de la estructura administrativa municipal, que a su vez representa un poder del Estado, en este caso el poder ejecutivo) y tener en cuenta que cada proceso debe pertenecer a alguno de los siguientes niveles: Estratégico, Misional, de Apoyo y de Control.

3 Se deben proponer las actividades que componen los procesos y establecer el tiempo en el que se desarrolla cada una y así sucesivamente para cada proceso.

4 Las cargas de trabajo dependen de la cantidad de funciones y actividades que se hayan asignado a los empleos y cargos y consisten en la cantidad de tiempo que empleen en cumplir las actividades que correspondan a cada proceso y la sumatoria de los tiempos de todas las actividad realizadas en una jornada correspondería a la carga laboral, si esta sumatoria de tiempos es mayor a la cantidad de horas de la jornada se podría considedar que hay una sobre asignación de cargas de trabajo.

5 Se debe tener en cuenta que el establecimiento de perfiles y cargas de trabajo laboral son instrumentos administrativos que se utilizan para realizar una asignación racional a los diferentes empleos y cargos de las tareas, actividades y funciones que componen los procesos; a través de los cuales se deben prestar los servicios que corresponda a cada área que componga la estructura de la administración municipal.

La asignación de las cargas de trabajo a los empleos y cargos depende no solo de la carga de trabajo que puedan soportar de acuerdo a la cantidad de horas que se hayan establecido para cada jornada laboral sino también depende de criterios de segregación que dicten la normatividad vigente; es decir que la disponibilidad de tiempo laboral no es necesariamente un criterio para la formulación y asignación de cargas laborales, en este caso los verdaderos criterios son referentes normativos para cumplir la nueva lesgilación vigente y criterios de equidad y anticorrupción para re escalafonar algunos empleos y cargos

Respecto a las cargas de trabajo en cada empleo y su nivel jerárquico debe enterderse que a mayor nivel, la carga de trabajo esta más orientada a realizar procesos y funciones estratégicas que misionales y a la inversa si el empleo es de menor nivel jerárquico su carga de trabajo esta más orientada a realizar procesos, funciones y actividades del nivel misional y/o operativo. Lo que conduce a inferir que la carga de trabajo de los empleos de mayor nivel jerárquico se puede medir por la obtención de resultados de tipo estrategico y el tiempo utilizado en cumplir con sus funciones, en cambio las cargas de trabajo de los empleos de menor nivel jerárquico estan medidos por la obtención de resultados por la realización de actividades y tareas que les delegan los de mayor nivel jerárquico.

3. Consideraciones procedentes:

Se debe tener en cuenta que Objeto del Contrato no consiste en una medición de los tiempos de las actividades que se realizan en los procesos sino en un análisis de las funciones y algunas regulaciones legales que obligan a modificar y/o a ajustar los procesos mediante el ajuste de funciones, la creación de nuevos empleos y la fijación de las escalas salariales para la modernización de la estructura de la administración municipal.

Se debe tener en cuenta que los procesos y las actividades que los componen en las áreas objeto del presente estudio, no existen o no estan debidamente perfeccionados a la fecha, justamente de eso se trata el presente estudio técnico: de crearlos y/o fortalecer los procesos, por lo que resulta más conveniente trabajar con actividades propuestas y tiempos estimados.

El presente estudio se enfoca principalmente en el análisis de las cargas de trabajo de los empleos de mayor jerárquia por lo tanto sus cargas laborales se pueden basar en la estimación de los tiempos que se empleen en cumplir tanto con sus funciones estratégicas como las misionales.

Dando cumplimiento a los Lineamientos Generales, numeral 1: Llevar a unidades cuantitativas las cargas de trabajo generadas por los funcionarios públicos, el método que se utilizó para determinar la cantidad de tiempo utilizado en cada actividad es una estimación que parte de la experiencia del consultor, la secuencia de las actividades planteadas y la probilidad de duración que un empleado se tardaría en realizarla.

Otras explicaciones metodológicas se puede encontrar en la fase 1, item 3: Creación y aplicación de los instrumentos de recolección de la información.

A continuación se presenta el siguiente modelo de cargas de trabajo que incluye los procesos, las actividades, los empleos y una estimación de los tiempos que probablemente un servidor pueda emplear en desarrollarlas (en este caso el tiempo esta expresado en horas):

ANÁLISIS CARGAS DE TRABAJO - CONTROL INTERNO DISCIPLINARIO

	Tiempos estimados por Actividad	O. Empleos	T estim/caso		Asesor	%	Profes esp	%	Técnico	%
PROCESO DE PREVENCIÓN										
1	Formulación de programas				1,9	5%				
2	Divulgación	X								
3	Realización	X								
4	Evaluación de conceptos	X								
PROCESO DE INSTRUCCIÓN			**15**							
1	Recepción de la queja				1,9	5%	4,1	10%	4,3	10%
2	Investigación				3,8	10%	12,3	30%		
3	Documentación				1,9	5%	4,1	10%	15,05	35%
4	Cierre investigación				1,9	5%	2,05	5%		
5	Archivar						2,05	5%	2,15	5%
6	Sustanciación						6,15	15%	4,3	10%
7	Pliego de cargos				5,7	15%	4,1	10%		
8	Notificación						2,05	5%	6,45	15%
9	Administración información				3,8	10%	4,1	10%	6,45	15%
PROCESO DE JUZGAMIENTO			**15**							
1	Evaluación pliego de cargos				3,8	10%				
2	Fallo en primera instancia				1,9	5%				
3	Realización de descargos				3,8	10%				
4	Presentación de Pruebas				1,9	5%				
5	Alegatos de conclusión				1,9	5%				
6	Fallo en segunda instancia				1,9	5%				
7	Administración información				1,9	5%			4,3	10%
SUBTOTAL TIEMPO ACT. MISIONALES			**30**		**38**	**100%**	**41**	**100%**	**43**	**100%**
SUBTOTAL TIEMPO ACT. ESTRATEGICAS					**6**	**14%**	**3**	**7%**	**1**	**2%**
	TIEMPO NORMAL SEMANAL				**44**		**44**		**44**	
	SOBRETIEMPO		10	8%	4	11%	4	10%	2	5%
	Total tiempo laboral-misional		**122**							
	Capacidad Casos / Día		4							
	Dias Laborales		20							
	Capacidad Casos / mes		**81**							

MAPA FLUJO DE VALOR DEL PROCESO CONTROL INTERNO DISCIPLINARIO

PROCESO DE INSTRUCCIÓN

Recepcion queja	indag preliminar	apert folios	desic de cierre	archivar	sustanciar
t espera 1 a 5 dias	t espera 1 a 15 dias	t espera 1 a 15 dias	t espera 1 a 2 dias	t espera 1 a 2 dias	t espera 10 a 30 dias
1-5	2-20	3-35	4-37	5-39	15-69

pliego cargos	notificacion	decis archivar
t espera 1 a 5 dias	t espera 2 a 15 dias	t espera 2 a 5 dias
16-74	18-89	20-94

PROCESO DE JUZGAMIENTO

estudio pliego cargos	fallo 1ra inst.	desic apelac	descargos	pres pruebas	alegatos aclar
t espera 1 a 10 dias	t espera 1 a 2 dias	t espera 1 a 3 dias	t espera 1 a 5 dias	t espera 1 a 5 dias	t espera 1 a 5 dias
21-104	22-106	23-109	24-114	25-119	26-124

fallo 2da inst.	decis archivar
t espera 1 a 2 dias	t espera 2 a 5 dias
27-126	29-131

Análisis de las Cargas de Trabajo

Cabe anotar que el proceso actual puede ser modificado por lo tanto los valores de los tiempos estimados pueden cambiar, sin embargo al observar la actual configuración de las cargas de trabajo es probable corregir algunas debilidades haciendo que las cargas de trabajo en el nuevo proceso propuesto sean mas eficientes y tengan más capacidad de atención.

Una vez realizado el levantamiento de cargas laborales conforme a los lineamientos de la Guía DAFP y las herramientas administrativas para esos fines, se puede concluir que al tener en cuenta los tiempos efectivos para la realización de las actividades de los subprocesos que conforman el proceso de control interno disciplinario y la intervención de los 3 empleados actuales tendrían una capacidad de atender 81 casos de control interno disciplinario, pero al tener en cuenta el mapa de flujo de valor se observa que para caso se pueden tardar entre 1 a 5 meses teniendo en cuenta los tiempos de espera entre una y otra actividad.

A continuación se presenta un cuadro de aproximación de sobrecarga laboral según la percepcion del consultor al realizar la entrevista

SOBRECARGAS DE TRABAJO

Exceso de horas de trabajo	Fatiga física	estrés emocional
Si presenta	Si presenta	Si presenta

EVIDENCIAS ENCONTRADAS EN LAS RESPUESTAS DE ENTREVISTAS (VER ANEXO 3 ENTREVISTAS 16 Y 17)

1 Los funcionarios se quedan despues de sus horas laborales

2 Exceso de manejo de información y reportes sin las herramientas informáticas adecuadas

3 Represamiento de respuestas y/o servicios por acumulación de trabajo

4 En el caso del doctor Jose Ivan Gonzalez Arias se encontro que se dedica a dar soporte jurídico a la contratación y ademas de esto asesora el proceso para realizar juzgamientos en primera instancia lo que le genera sobrecarga de trabajo y por obvias razones aumentara los tiempos de espera haciendo ineficiente todo el proceso de Control Interno Disciplinario, a pesar que sin su participacion quedarian en tiempos de espera indefinidos y el nivel de respuesta seria mucho más ineficiente y probablemente no se cumpliria el objetivo del proceso de impartir justicia por vencimiento de terminos.

FASE 1, ITEM 5: ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

1

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN - ÁREA DE CONTROL INTERNO DISCIPLINARIO - UNIDAD DE JUZGAMIENTO

Situación actual

- La gestión disciplinaria actual solo va hasta la formulación de cargos a servidor publico, posteriormente otra oficina debe cumplir la función de juzgamiento.
- La Ley 1952 trae como novedad que el disciplinado debe ser investigado y posteriormente remitido a una oficina de juzgamiento.
- Respecto al volumen de trabajo en el año 2022 se presentaron 199 quejas y en el presente año van 40 quejas, un promedio de 16 quejas por mes
- En la actualidad hay deficit en atención a las quejas, recibieron 90 quejas, aparte que quedan 238 procesos por tramitar y dar respuesta.
- Se debe tener en cuenta que parte del control implica realizar auditorias a todos los eventos de contratación y determinar si estan de acuerdo a las leyes y normas vigentes.
- En general se debe ejercer control disciplinario sobre todos los funcionarios y contratistas vinculados con la alcaldía
- Los actos administrativos son instrumentos para formalizar el pliego de cargos a los disciplinados y estos pueden ser apelados haciendo uso de los recursos de ley que existan para estos casos.

Aspectos de interes

- Hay casos en donde se ha evidenciado que se ha dispersado o no se encuentran los archivos digitales.
- Han pensado tener una carpeta digital compartida, trabajando por procesos (ejm proc 2011) y asi centralizan la información que todos consignan, con un blindaje de acceso solo a personal autorizao a esos archivos.
- Al hacer audiencias con los disciplinados, no tienen herramientas de grabación.
- No existe un instructivo para inducción al cargo, la funcionaria técnica Maria Lucia Hoyos Moreno (del Despacho del Alcalde) es la asesora de control interno y es una prepensionada, y la otra no es permanente.
- Por lo anterior debe haber una automatización de la información.
- En la actualidad se cuenta con 1 profesional especializado, 1 profesional universitario y 1 técnico administrativa (que tiene un contrato en el que debe ayudar en archivo lo que no le permite concentrarse en las notificaciones y garantizar el debido proceso).

Mayores debilidades

- Las insuficientes condiciones de ofimática, la deficiencia de personal y la falta recursos tecnológicos para realizar y documentar las audiencias.
- La falta de capacitación en estrategias administrativas para asegurar la salvaguarda y control de la integridad de la información que deba administrar la ofina.
- Los insumos para el juzgamiento deben salir de la oficina de instrucción y exigir las respuestas para los procesados, los pliegos de cargos son una sentencia en donde se manejan hallazgos provenientes de diferentes fuentes como por ejemplo de la Contraloria en donde se tramitan casos como detrimento de recursos públicos, en la actualidad hay como 10 procesos para formular.
- Para gestionar los diferentes casos deben solicitar información a todas las demas depencias de la alcaldía, hay unas juiciosas y otras que no responden.
- No se cuenta con la automatización de los reportes o informes que se deben presentar al Concejo Municipal y al Sr Alcalde.
- En la actualidad la información de la oficina de instrucción esta a cargo de la técnico Maria Lucia Hoyos Moreno (del Despacho del Alcalde), quien tiene suficiente experiencia en el cargo pero que esta próxima a jubilarse corriendose el riesgo de quedar los expedientes abandonados y el proceso sin documentar.

Como mejorar el servicio

Contar con un software especializado para recopilar, salvaguardar y administrar toda la información correspondiente a los diferentes expedientes de manera digital que facilite el acceso oportuna y eficientemente controlando el debido acceso y respetando la reserva procesal.
Actualmente se cuenta con un sistema interno denominado SAIA pero tiene muchas debilidades ya que no cuenta con todos los expedientes de manera digital y hay dudas sobre como garantizar las debidas reservas de acceso (reserva procesal) y como garantizar todo lo que ocurra con cada expediente.

Conclusiones

- Efectivamente se deben separar la función de instrucción y la de juzgamiento ya que no es procedente ser arte y parte para emitir juicios imparciales a los disciplinados cumpliendo con el debido proceso y las normas vigentes.
- La acción disciplinaria se produce en virtud de la relación de subordinación que existe entre el funcionario y la administración en el ámbito de la función pública, y se origina en el incumplimiento de un deber o de una prohibición, la omisión o extralimitación en el ejercicio de las funciones, entre otras.
- El juzgamiento debe analizar la incursión por acción u omisión de los funcionarios públicos en alguna de las conductas o situaciones previstas en el Estatuto Disciplinario o Código General Disciplinario, las cuales repercuten en el buen funcionamiento de la función pública y son reprochables porque el funcionario está incurso en el incumplimiento de deberes, extralimitación en el ejercicio de derechos y funciones, prohibiciones y violación al régimen de inhabilidades,

incompatibilidades, impedimento y conflicto de intereses, sin estar amparado por cualquiera de las causales de exclusión de responsabilidad disciplinaria contempladas en el artículo 28 del Código Disciplinario Único.

- Se distinguen cuatro etapas o fases del proceso disciplinario: (i) indagación previa, (ii) investigación disciplinaria, (iii) cierre de la investigación y evaluación y (iv) etapa de juzgamiento.
- Debe contarse con un funcionario con rol de oficial mayor encargado de impulsar los procesos antes del vencimiento de términos, en la actualidad falta un funcionario que analice las pruebas, juzgue y emita un fallo en primera instancia.
- El perfil de este funcionario debe ser un abogado especializado, que aplique el código disciplinario, con experiencia en sustanciar e impulsar los procesos.

FASE 2

FASE 2, ITEM 6: EVALUACIÓN DE LOS PERFILES DE LOS CARGOS

ÁREA DE CONTROL INTERNO DISCIPLINARIO - JUZGAMIENTO

FORMULACIÓN DEL MAPA DE PROCESOS

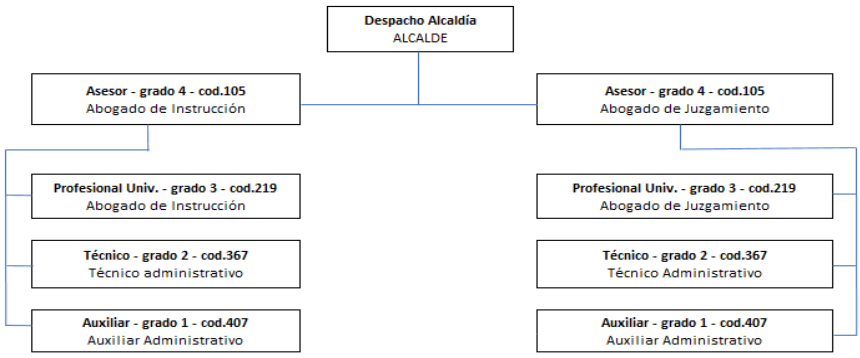
Nivel Estratégico	Plan estratégico	Plan presupuestal	Planeación de los SGC	Marco legal y políticas públicas
MISIÓN	Proteger la moralidad pública al velar por la transparecia, honradez y eficiencia, entre otros principios, del actuar de los servidores públicos, promoviendo el control de su desempeño, recopilando todas las evidencias para construir expedientes disciplinarios y determinar si alguna actuación ha sido contraria a la ley o procedimientos establecidos y sentenciar los fallos correspondientes; adelantando una primera etapa de instrucción; formulando un pliego de cargos y notificando a los disciplinados para luego pasar a una segunda etapa denominada de juzgamiento donde se determine la culpabilidad o no del funcionario emitiendo un fallo, dando la oportunidad al acusado de acudir a los recursos de apelación a estos fallos denominados de primera instancia, y resolverlos emitiendo un fallo, denominado en segunda instancia, el cual debe ser avalado por el alcalde con su firma; este es definitivo e inapelable, en el cual se señalaran las sanciones o penas correspondiantes, de acuerdo a las leyes y normas vigentes.			
Nivel Misional	Control disciplinario: realización de controles, recepción e identificación de presuntas indebidas actuaciones de los servidores públicos a cargo de la alcaldia.	Instrucción: recopilación de evidencias, construcción de expedientes disciplinarios, formulación de pliegos de cargos y notificación a los investigados.		Juzgamiento: evaluar las pruebas, determinar la culpabilidad, aplicar el código disciplinario, emitir fallos, resolver las apelaciones, cumplir el debido proceso y las normas vigentes.
Nivel Apoyo	Gestión T.humano	Gestión T.I.C.	Gestión Jurídica y Contratación	Gestión documental, archivo y correspondencia	Gestión Administrativa	Gestión Financiera	
Nivel de Control	Control interno disciplinario						

ANÁLISIS GENERAL DEL PROCESO E IDENTIFICACIÓN DE ELEMENTOS PARA LA REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL

Descripción general del Proceso:	El proceso de control interno disciplinario consta de: la instrucción, el juzgamiento (donde se emite un fallo denominado de primera instancia) y el fallo final. En la actualidad las 2 primeras funciones las realiza la oficina de control interno disciplinario y la tercera función la realiza el Alcalde.
Elementos para Reestructuración Organizacional	Pero en 2022 la ley 1952 derogo la ley 734 y junto con la Ley 2094 del 2021 estableció nuevas disposiciones y obligaciones administrativas que obligan a modificar el proceso actual en donde a nivel interno se deben crear dos oficinas independientes, autónomas y del más alto nivel: una de instrucción y otra de juzgamiento, el fallo si lo debe seguir emitiendo el Alcalde. El personal requerido seria un Asesor de Juzgamiento Disciplinario de profesión Abogado especializado en control disciplinario un abogado profesional y un asistente documental.

FASE 2, ITEM 7: PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

Propuesta Estructura Organizacional:



FASE 2, ITEM 8: FORMULACIÓN O MODIFICACIÓN DE LOS PERFILES O MANUALES DE FUNCIONES

(ver anexo 4. Propuesta de Modificación o Adición al Manual de Funciones y Perfiles)

FASE 2, ITEM 9: PROPUESTA Y APLICACIÓN DE LA ESCALA SALARIAL

Al revisar el detalle la escala salarial vigente, se encontró que esta debidamente elaborada, excepto para el grado 4 del nivel técnico, donde se sugiere el valor de salario correcto que debería aplicarse para este grado, por lo tanto esta será la escala que aplicaremos para la valoración de los cargos nuevos o que se modifiquen, resultado del presente estudio.

Teniendo en cuenta que una escala salarial es un instrumento de medición, recolección y aplicación de información salarial, para ampliar más los conceptos metodológicos y los cálculos remitirse a la Fase1, Item 3: Creación y Aplicación de los Instrumentos de Recolección de la información.

ESCALA SALARIAL DOSQUEBRADAS 2023

Grado / Nivel	Puntaje	Cod.	0-DIRECTIVO	Puntaje	Cod.	1-ASESOR	Puntaje	Cod.	2-PROFESIONAL	Puntaje	Cod.	3-TÉCNICO	Puntaje	Cod.	4-ASISTECIAL
1	465	006	$5.345.230	465		$5.345.230	336	219	$3.864.110	230	340-314-367 TyM-Tecn.op.-	$2.638.830	131	407	$1.502.540
2	566	009	$6.505.200	566		$6.505.200	373		$4.290.659	276	367	$3.175.910	159		$1.827.503
3	703		$8.072.796	703		$8.072.796	424	219-237-290 Gral-SySS-TyM	$4.875.950	330	314 Of.At.C	$3.789.440	192	407	$2.204.549
4	839	020	$9.637.630	839	105	$9.637.630	466	222	$5.357.820	367	367 Of.At.C	$4.211.203	230	440 TyM	$2.637.961
5	919		$10.551.843	919		$10.551.843	490	202 ComFam	$5.632.590	404	312 TyM	$4.639.520	272	407	$3.129.130
6	1000		$11.486.730	1000		$11.486.730	566	201-215 Tesor-Alm. Gral	$6.505.200						

Cargos por modificar Funciones

1 (1) Asesor Control Interno Disciplinario de Instrucción, grado 4, cod.105, salario $9.637.630
2 (1) Profesional Universitario Control Interno Disciplinario de Instrucción, grado 3, cod.219, salario $4.875.950

Nuevos Cargos (ver anexo 4: Manual de Funciones y Perfiles)

1 (1) Asesor Control Interno Disciplinario de Juzgamiento, grado 4, cod.105, salario $9.637.630
2 (1) Profesional Universitario, grado 3, Abogado Operativo de Juzgamiento, cod.219, salario $4.875.950
3 (1) Técnico, grado 2, cod.367, salario $3.175.910
4 (1) Auxiliar Administrativo, grado 1, cod.407, salario $1.502.540

FASE 2, ITEM 10: PROPUESTA DE MEJORA PARA LA CREACIÓN DE NUEVOS CARGOS

Cumplir con la norma al segregar las funciones en 2 oficinas idependientes la de instrucción y la de juzgamiento.
Cumplir con el debido proceso al permitir la doble instancia en los proceso acusatorios disciplinarios.
Con esta estructura debe poder dar respuesta como mínimo a 25 casos semanales y cumplir el debido proceso.
Mejorar la eficiencia al separar las funciones y ajustar las funciones de los servidores públicos actuales para que realizan solo funciones de instrucción

PROPUESTA DE MEJORA PARA LA CREACIÓN DE NUEVOS CARGOS - AVAL JURÍDICO LABONET

Teniendo en cuenta las necesidades especificadas en los términos de referencia para las áreas objeto del presente estudio técnico; planteamos las propuestas de mejora representadas por las respectivas estructuras administrativas, garantizando que cumplen las normas vigentes, tenidas en cuenta en el Acuerdo 043 [del 23 de diciembre de 2022 del Concejo Municipal de Dosquebradas] Anexo No.2: Acuerdo 043 Facultades Pro Tempore señor alcalde.

II. PROPUESTA DE ESTRUCTURAS ADMINISTRATIVAS:

Basados en la necesidad identificada así como en las atribuciones Pro Tempore concedidas al señor Alcalde, se propone:

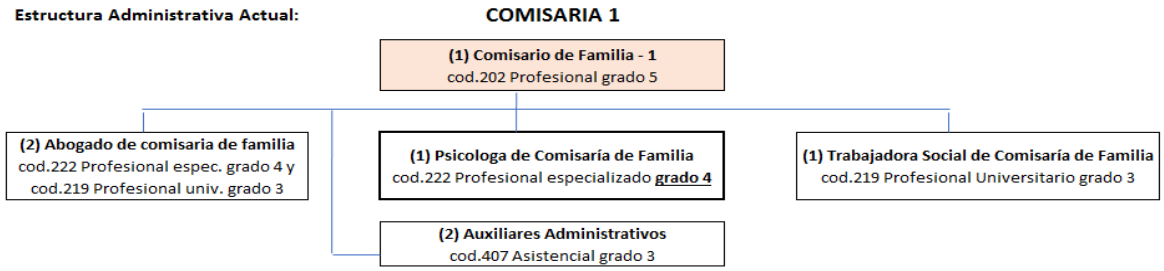
1. Oficina Control Interno y Disciplinario: Se propone una estructura compuesta de Oficinas de "Instrumentación" (o Instrucción) y de Juzgamiento, cada una, liderada por Abogados del nivel directivo (grado 4, código 105) y conformada por Abogados (titulados) en cargos del nivel Profesional (grado 3, código 219) y demás equipo de planta requerido (técnicos y asistenciales). Además, se evidencia un Abogado (titulado) del nivel profesional para sustanciar la segunda instancia (Abogado Fallos Asuntos Disciplinarios).

AREA 2: Secretaria de Desarrollo Social y Político - Comisaria de Familia:

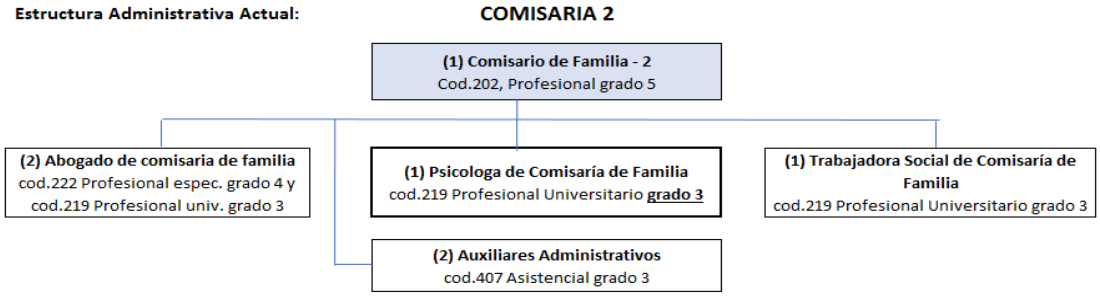
FASE 1

FASE 1, ITEM 2: DIAGNÓSTICO DEL TALENTO HUMANO Y REVISIÓN DE LAS FUNCIONES ASIGNADAS AL PERSONAL

Organigrama de la Comisaría Primera



Organigrama de la Comisaría Segunda



Factores Determinantes

1 La Ley exige que se modernice el empleo de Comisario de Familia a nivel Directivo y que sea remunerado como mínimo con el 80% del salario del alcalde y como máximo con el 100% del salario del alcalde.

2 Se debe prestar un servicio 24x7 para lo que deben existir la cantidad de Comisarias de Familia con sus respectivas estructuras funcionales; acordes al tamaño poblacional y la cantidad de casos que se presenten en cada Municipio

3 Se debe gestionar que haya una oficina movil de acuerdo a la ley 2126 del 2021 ARTÍCULO 6, PARÁGRAFO 3. Los municipios y distritos deberán garantizar progresivamente el servicio de las Comisarías de Familia en los sectores rurales y de difícil acceso de su territorio con presencia de Comisarías móviles para su oportuna atención.

4 Se debe ajustar el Manual de Funciones del Comisario de Familia, los Abogados, la Psicóloga, la Trabajadora Social y nivelar los Empleos que presten las mismas funciones en las Comisarias de Familia, teniendo en cuenta la siguiente normatividad:

De acuerdo a la ley 2126 del 2021 ARTÍCULO 7. Modifíquese el Artículo 80 de la Ley 1098 de 2006, el cual quedará así: ARTÍCULO 80 de la Ley 1098 de 2006.
Calidades para ser comisario y/ o comisaria de familia y defensor y/ o defensora de familia.
Para ocupar el empleo de Comisario de Familia y Defensor de Familia se deberán acreditar las siguientes calidades:
1. Título profesional de abogado en ejercicio y con tarjeta profesional vigente;
2. Título de posgrado en derecho de familia, derecho civil, derecho administrativo, derecho constitucional, derecho procesal, derecho penal, derechos humanos, o en ciencias sociales, siempre y cuando en este último caso el estudio de la familia sea un componente curricular del programa o títulos afines con los citados, siempre que guarden relación directa, clara e inequívoca con las funciones asignadas al comisario de familia o al defensor de familia.
3. Dos (2) años de experiencia relacionada con las funciones del cargo. En los Municipios de quinta y sexta categoría, se podrá acreditar un (1) año de experiencia profesional relacionada con las funciones del cargo.
4. Contar con las competencias que señale el Departamento Administrativo de la Función Pública para el ejercicio del cargo, las cuales deberán evaluarse a través de pruebas específicas.
5. No tener antecedentes penales, disciplinarios ni fiscales, ni encontrarse inhabilitado por normas especiales, especialmente en el registro de ofensores sexuales.

De acuerdo a la ley 2126 del 2021 ARTÍCULO 11. Naturaleza de los empleos, selección y vinculación del personal de las comisarías de familia.
Los empleos creados o que se creen para integrar el equipo de trabajo interdisciplinario de las Comisarías de Familia, de nivel profesional, técnico o asistencial se clasifican como empleos de carrera administrativa, para su creación y provisión se seguirá el procedimiento señalado en la Constitución y en la ley.
El empleo de comisario y comisaria de familia será del nivel directivo. Tendrá un período institucional de cuatro (4) años, el cual comenzará a contarse desde el 1 de enero del segundo año del periodo de gobierno municipal o distrital. Dentro de dicho período, sólo podrán ser retirados del cargo por las causales establecidas en el Artículo 41 de la Ley 909 de 2004 o las normas que la modifiquen o adicionen.

Para la designación del comisario o comisaria de familia que realicen los municipios y distritos, se aplicará lo dispuesto en el Artículo 47 y s.s. de la Ley 909 de 2004 o la norma que la modifique o adicione para los cargos de gerencia pública de la administración, se tendrán en cuenta los criterios de mérito, capacidad y experiencia para el desempeño del empleo, y se podrá utilizar la aplicación de una o varias pruebas dirigidas a evaluar los conocimientos o aptitudes requeridos para el desempeño del mismo, la práctica de una entrevista y una valoración de antecedentes de estudio y experiencia. Corresponde a los municipios y distritos definir la ponderación de cada uno de estos criterios. La evaluación de los candidatos y/o candidatas podrá ser realizada por un órgano técnico de la entidad territorial conformado por directivos y consultores externos, o ser encomendada a una universidad pública o privada, o a una empresa consultora externa especializada en selección de directivos. El Departamento Administrativo de la Función Pública apoyará técnicamente a las diferentes entidades públicas en el desarrollo de estos procesos. (Su entrada en vigencia será el 4 de agosto de 2023 de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 47 de esta ley)

De acuerdo a la ley 2126 del 2021 ARTÍCULO 12. Corresponde a las Comisarías de Familia ejercer las siguientes Funciones:

Garantizar, proteger, restablecer y reparar los derechos de quienes estén en riesgo o hayan sido víctimas de la violencia establecida en el artículo 50 de la presente ley.

Orientar a las personas en riesgo o víctimas de las violencias a que hace referencia esta ley, sobre sus derechos y obligaciones.

Brindar atención especializada conforme a los principios rectores de la presente ley y demás parámetros constitucionales y convencionales en materia de derechos humanos y erradicación de las violencias en el contexto familiar, en especial las violencias por razones de género y la violencia contra niños, niñas y adolescentes, y personas adultas mayores.

Recibir solicitudes de protección en casos de violencia en el contexto familiar.

Garantizar el archivo, custodia y administración de la información generada en virtud de sus funciones.

Activar la ruta de atención integral de las víctimas en el contexto familiar.

Divulgar los derechos y rutas de atención de las personas usuarias.

Las demás funciones asignadas expresamente por la ley, siempre y cuando tengan estrecha relación con su objeto misional y se les garanticen las condiciones técnicas y presupuestales para su cabal cumplimiento.

Establecer y difundir las políticas, rutas y actividades que promuevan la prevención de la violencia en el contexto familiar, en coordinación con las administraciones distritales y municipales, el Instituto de Colombiano de Bienestar Familiar, el Ministerio de Justicia y del Derecho, el Ministerio de Salud, la Policía Nacional y la Defensoría del Pueblo.

REVISION DE LAS FUNCIONES ASIGNADAS AL PERSONAL DE ESTA AREA

FUNCIONES DE LA DEPENDENCIA

Funciones Generales de las Comisarias de Familia, según el Artículo 12 de la Ley 2126 de 2021

1. Propender por el bienestar de la familia como núcleo principal de la sociedad.
2. Garantizar, proteger, restablecer y reparar los derechos de quienes estén en riesgo o hayan sido víctimas de la violencia establecida en el artículo 50 de la presente ley.
3. Orientar a las personas en riesgo o víctimas de las violencias a que hace referencia esta ley, sobre sus derechos y obligaciones.
4. Brindar atención especializada conforme a los principios rectores de la presente ley y demás parámetros constitucionales y convencionales en materia de derechos humanos y erradicación de las violencias en el contexto familiar, en especial las violencias por razones de género y la violencia contra niños, niñas y adolescentes, y personas adultas mayores.
5. Recibir solicitudes de protección en casos de violencia en el contexto familiar.
6. Garantizar el archivo, custodia y administración de la información generada en virtud de sus funciones.
7. Activar la ruta de atención integral de las víctimas en el contexto familiar.
8. Divulgar los derechos y rutas de atención de las personas usuarias.
9. Las demás funciones asignadas expresamente por la ley, siempre y cuando tengan estrecha relación con su objeto misional y se les garanticen las condiciones técnicas y presupuesta les para su cabal cumplimiento.
10. Establecer y difundir las políticas, rutas y actividades que promuevan la prevención de la violencia en el contexto familiar, en coordinación con las administraciones distritales y municipales, el Instituto de Colombiano de Bienestar Familiar, el Ministerio de Justicia y del Derecho, el Ministerio de Salud, la Policía Nacional y la Defensoría del Pueblo.

FUNCIONES DE LOS COMISARIOS

II. AREA FUNCIONAL/PROCESO:
Comisaría de Familia - COMISARIO - PROFESIONAL CODIGO 202, GRADO 5
III. PROPÓSITO PRINCIPAL

Planear, organizar y analizar el trabajo del equipo interdisciplinario y administrativo, que permitan prevenir, garantizar, restablecer y reparar los derechos de los niños, niñas, adolescentes y demás miembros de la familia, en las circunstancias de maltrato infantil, amenaza o vulneración de derechos suscitadas en el contexto dela violencia intrafamiliar, según ley 1098 de 2006, demás normas vigentes y lineamientos del ICBF

IV. DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES ESENCIALES

1. Garantizar, proteger, restablecer y reparar los derechos de los miembros de la familia conculcados por situaciones de violencia intrafamiliar.
2. Atender Solicitudes que hacen las personas afectadas por violencia intrafamiliar, aplicando las leyes vigentes en la materia. y demás procedimientos legales.
3. Atender y orientar a los niños, las niñas y los adolescentes y demás miembros del grupo familiar en el ejercicio y restablecimiento de sus derechos.
4. Definir provisionalmente sobre la custodia y cuidado personal, la cuota de alimentos y la reglamentación de visitas, la suspensión de la vida en común de los cónyuges o compañeros permanentes y fijar las cauciones de comportamiento conyugal, en las situaciones de violencia intrafamiliar.
5. Practicar rescates para conjurar las situaciones de peligro en que pueda encontrarse un niño, niña o adolescente, cuando la urgencia del caso lo demande.
6. Desarrollar programas de prevención en materia de violencia intrafamiliar y delitos sexuales.
7. Adoptar las medidas de restablecimiento de derechos en los casos de maltrato infantil y denunciar el delito.
8. Aplicar las medidas policivas que correspondan en casos de conflictos familiares, conforme a las atribuciones que les confieran los Concejos Municipales.
9. Realizar la conciliación prejudicial como requisito de procedibilidad, para la salida del país de los niños, niñas y adolescentes.
10. Las demás funciones que le corresponda a la naturaleza del empleo

FUNCIONES DE LOS ABOGADOS
II. AREA FUNCIONAL/PROCESO:

Comisaría de Familia - ABOGADO - PROFESIONAL GRADO 4

III. PROPÓSITO PRINCIPAL

Brindar atención especializada como abogado de manera inmediata, así como educación preventiva al menor y la familia, interviniendo como conciliador en los conflictos familiares y/o violencia intrafamiliar para tomar las medidas necesarias mediante un conjunto de acciones de tipo policivo, administrativo, legal y jurídico, que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de los usuarios donde la humanización sea el elemento fundamental

IV. DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES ESENCIALES

1. Establecer medidas correctivas y de solución para dirimir jurídicamente los conflictos de competencia que se presenten entre las Inspecciones de Policía y las Comisarías de Familia.
2. Llevar a cabo todo el proceso legal de los casos de conflictos familiares y/o violencia intrafamiliar para garantizar la correcta aplicabilidad de las sanciones de acuerdo con las facultades previstas en las normas legales vigentes en la materia.
3. Tramitar las quejas, denuncias e informes sobre los hechos que configuren delito o contravención donde estén involucrados menores o grupos familiares para dar cumplimiento a las normas legales vigentes establecidas e iniciar el trámite que corresponda.
4. Practicar pruebas en aspectos relacionados con la protección del menor y la familia para dar cumplimiento a las comisiones, peticiones y demás actuaciones que soliciten el I.C.B.F. u otras comisarías de familia para confirmar o negar los hechos de los procesos legales adelantados.
5. Realizar las audiencias de conciliación relacionadas con los procesos de su competencia para propender la negociación y solución de los conflictos en los mejores términos contando con el apoyo del equipo interdisciplinario.
6. Orientar a los integrantes de las familias para aclarar las inquietudes que se presenten respecto a los servicios de la institución y a los temas relacionados con la dependencia.
7. Instaurar ante las autoridades competentes, las acciones penales y civiles de familia, a que haya lugar para propender la solución y/o sanción de los casos de conflictos familiares y/o violencia intrafamiliar.
8. Desarrollar campañas preventivas, educativas y de atención dirigidas a los centros educativos, padres de familia y menores para disminuir los casos de conflictos familiares y/o violencia intrafamiliar.
9. Elaborar informes de gestión cuando el jefe inmediato o una entidad correspondiente lo soliciten, para informar acerca de la ejecución de sus actividades.
10. Diseñar políticas para el apoyo jurídico en las comisarías a fin de que los demás abogados de las comisarías lo implementen.
11. Las demás funciones que le corresponda a la naturaleza del empleo

II. AREA FUNCIONAL/PROCESO:

Comisaría de Familia - ABOGADO - PROFESIONAL GRADO 3

III. PROPÓSITO PRINCIPAL

Como abogado brindar atención inmediata y educación preventiva al menor y la familia, interviniendo como conciliador en los conflictos familiares y/o violencia intrafamiliar para tomar las medidas necesarias mediante un conjunto de acciones de tipo policivo, administrativo, legal y jurídico, que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de los usuarios donde la humanización sea el elemento fundamental.

IV. DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES ESENCIALES

1. Establecer medidas correctivas y de solución para dirimir jurídicamente los conflictos de competencia que se presenten entre las Inspecciones de Policía y las Comisarías de Familia.
2. Llevar a cabo todo el proceso legal de los casos de conflictos familiares y/o violencia intrafamiliar para garantizar la correcta aplicabilidad de las sanciones de acuerdo con las facultades previstas en las normas legales vigentes en la materia.
3. Tramitar las quejas, denuncias e informes sobre los hechos que configuren delito o contravención donde estén involucrados menores o grupos familiares para dar cumplimiento a las normas legales vigentes establecidas e iniciar el trámite que corresponda.
4. Practicar pruebas en aspectos relacionados con la protección del menor y la familia para dar cumplimiento a las comisiones, peticiones y demás actuaciones que soliciten el I.C.B.F. u otras comisarías de familia para confirmar o negar los hechos de los procesos legales adelantados.
5. Realizar las audiencias de conciliación relacionadas con los procesos de su competencia para propender la negociación y solución de los conflictos en los mejores términos contando con el apoyo del equipo interdisciplinario.
6. Orientar a los integrantes de las familias para aclarar las inquietudes que se presenten respecto a los servicios de la institución y a los temas relacionados con la dependencia.
7. Instaurar ante las autoridades competentes, las acciones penales y civiles de familia, a que haya lugar para propender la solución y/o sanción de los casos de conflictos familiares y/o violencia intrafamiliar.
8. Desarrollar campañas preventivas, educativas y de atención dirigidas a los centros educativos, padres de familia y menores para disminuir los casos de conflictos familiares y/o violencia intrafamiliar.
9. Elaborar informes de gestión cuando el jefe inmediato o una entidad correspondiente lo soliciten, para informar acerca de la ejecución de sus actividades.
10. Las demás funciones que le corresponda a la naturaleza del empleo

FUNCIONES DE LOS PSICOLOGOS

II. AREA FUNCIONAL/PROCESO:

Comisaría de Familia - PSICOLOGO - PROFESIONAL GRADO 4

III. PROPÓSITO PRINCIPAL

Como psicólogo especializado promover la protección, defensa y restablecimiento de los derechos de los/as niños/as y adolescentes y demás participantes, mediante la evaluación y atención psicológica, utilizando técnicas y procesos formativos individuales y grupales, acciones de seguimiento, acompañamiento y prevención orientadas a la reducción del impacto del conflicto y la violencia intrafamiliar.

IV. DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES ESENCIALES

1. Atender en forma respetuosa, digna y no discriminatoria a las personas que acuden a las Comisarias de Familia a denunciar hechos constitutivos de violencia de género en el marco de la violencia intrafamiliar, maltrato infantil y/o delitos sexuales sucedidos al interior de la familia.
2. Identificar el tipo o tipos de violencia así como el contexto social, cultural, territorial (urbano o rural) y étnico donde esta(s) se ejerce(n) en aras de establecer imaginarios alrededor de la violencia y necesidades específicas de protección.
3. Analizar las pruebas psicológicas realizadas a los niños y niñas como presuntas víctimas de maltrato infantil y violencia intrafamiliar con el fin de confirmar o descartar hechos denunciados, realizando el correspondiente informe y trámite legal, conforme a los protocolos existentes para tal fin.
4. Orientar a los padres y/o familiares encargados del niño o niña afectado por la violencia intrafamiliar, sobre las herramientas o estrategias para la modificación de las conductas que la propicien y/o mantienen, dando cumplimiento a los protocolos de atención.

5. Ejecutar acciones que permitan orientar a las parejas separadas y en conflicto, para la conciliación de custodia y responsabilidades parentales, con el fin de que asuman efectivamente el rol que a cada uno le corresponde unificando las pautas de crianza para la formación integral de sus hijos, cumpliendo con los protocoles establecidos.
6. Analizar los datos consolidados de los registros estadísticos e indicadores de gestión a fin de elaborar y presentar los informes de acuerdo con su disciplina que sean requeridos, promoviendo la mejora continua del área de trabajo y actualización de la información.
7. Atender las consultas y orientaciones que los participantes requieran en baranda, así como las crisis emocionales, estabilizando los niveles de ansiedad y emotividad, logrando aportar la orientación procedimental requerida, contribuyendo a la protección, defensa y restablecimiento de los derechos de los/as niños/as y jóvenes y demás participantes.
8. Promover e implementar programas y proyectos de prevención infra o extramural de manera interdisciplinaria en materia familiar, de acuerdo a las necesidades de la comunidad, teniendo en cuenta el plan de acción anual, para cumplir con la misión institucional.
9. Efectuar junto al Comisario y el equipo interdisciplinario el estudio y evaluación de casos, para determinar las medidas convenientes, para la protección de niños y niñas, hombres, mujeres, adolescentes, adultos mayores, contribuyendo a la protección, defensa y restablecimiento de los derechos de los niños-as y adolescentes y demás participantes.
10. Promover y participar en el trabajo interinstitucional local, con el fin aunar esfuerzos para ofrecer una atención más integral a niños y niñas y a la familia, buscando el restablecimiento de los derechos vulnerados, consagrados en la Constitución Política y el Código de Infancia y Adolescencia vigente.
11. Participar en la audiencia de los juzgados penales en caso de delitos sexuales contra menores de 14 años, como perito de los procesos de restablecimiento de derecho realizado por la comisaria de familia.
12. Diseño del plan de intervención a los/as niños/as y adolescentes en procesos de restablecimiento de derecho por abuso sexual, maltrato y violencia, así como a los miembros de su familia involucrado en su restablecimiento.
13. Las demás funciones que le correspondan, según la naturaleza del empleo.

II. AREA FUNCIONAL/PROCESO:

Comisaría de Familia - PSICOLOGO - PROFESIONAL GRADO 3

III. PROPÓSITO PRINCIPAL

Como psicóloga promover la protección, defensa y restablecimiento de los derechos de los/as niños/as y jóvenes y demás participantes, mediante la evaluación y atención psicológica, utilizando técnicas y procesos formativos individuales y grupales, acciones de seguimiento, acompañamiento y prevención orientadas a la reducción del impacto del conflicto y la violencia intrafamiliar.

IV. DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES ESENCIALES

1. Atender en forma respetuosa, digna y no discriminatoria a las personas que acuden a las Comisarias de Familia a denunciar hechos constitutivos de violencia de género en el marco de la violencia intrafamiliar, maltrato infantil y/o delitos sexuales sucedidos al interior de la familia.
2. Identificar el tipo o tipos de violencia así como el contexto social, cultural, territorial (urbano o rural) y étnico donde esta(s) se ejerce(n) en aras de establecer imaginarios alrededor de la violencia y necesidades específicas de protección.
3. Analizar las pruebas psicológicas realizadas a los niños y niñas como presuntas víctimas de maltrato infantil y violencia intrafamiliar con el fin de confirmar o descartar hechos denunciados, realizando el correspondiente informe y trámite legal, conforme a los protocolos existentes para tal fin.
4. Orientar a los padres y/o familiares encargados del niño o niña afectado por la violencia intrafamiliar, sobre las herramientas o estrategias para la modificación de las conductas que la propicien y/o mantienen, dando cumplimiento a los protocolos de atención.
5. Ejecutar acciones que permitan orientar a las parejas separadas y en conflicto, para la conciliación de custodia y responsabilidades parentales, con el fin de que asuman efectivamente el rol que a cada uno le corresponde unificando las pautas de crianza para la formación integral de sus hijos, cumpliendo con los protocoles establecidos.
6. Analizar los datos consolidados de los registros estadísticos e indicadores de gestión a fin de elaborar y presentar los informes de acuerdo con su disciplina que sean requeridos, promoviendo la mejora continua del área de trabajo y actualización de la información.
7. Atender las consultas y orientaciones que los participantes requieran en baranda, así como las crisis emocionales, estabilizando los niveles de ansiedad y emotividad, logrando aportar la orientación procedimental requerida, contribuyendo a la protección, defensa y restablecimiento de los derechos de los/as niños/as y jóvenes y demás participantes
8. Promover e implementar programas y proyectos de prevención intra o extramural de manera interdisciplinaria en materia familiar, de acuerdo a las necesidades de la comunidad, teniendo en cuenta el plan de acción anual, para cumplir con la misión institucional.
9. Efectuar junto al Comisario y el equipo interdisciplinario el estudio y evaluación de casos, para determinar las medidas convenientes, para la protección de niños y niñas, hombres, mujeres, adolescentes, adultos mayores, contribuyendo a la protección, defensa y restablecimiento de los derechos de los niños-as y jóvenes y demás participantes.
10. Promover y participar en el trabajo interinstitucional local, con el fin aunar esfuerzos para ofrecer una atención más integral a niños y niñas y a la familia, buscando el restablecimiento de los derechos vulnerados, consagrados en la Constitución Política y el Código de Infancia y Adolescencia vigente.
11. Las demás funciones que le correspondan, según la naturaleza del empleo

FUNCIONES DEL TRABAJADOR SOCIAL

II. AREA FUNCIONAL/PROCESO:

Comisaría de Familia - TRABAJADORA SOCIAL - PROFESIONAL GRADO 3

III. PROPÓSITO PRINCIPAL

Como trabajadora social proponer y promover acciones que estén direccionadas a la protección, defensa y restablecimiento de los derechos de los niños/as, jóvenes y demás participantes, mediante la realización de diagnósticos sociales, visitas domiciliarias, investigaciones socio familiares, la concertación de alternativas de solución, procesos formativos familiares y grupales, desarrollando procesos de seguimiento, acompañamiento y prevención.

IV. DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES ESENCIALES

1. Analizar y consolidar estudios sociales, visitas domiciliarias e investigaciones sociofamiliares que requiera el Comisario, presentando las acciones de mejora, para definir la situación de los niños y niñas y demás integrantes de la familia, conforme a los formatos protocolos establecidos y garantizando el cumplimiento de la misión institucional.
2. Intervenir en audiencia los casos por conflictos familiares, relación de pareja, relación entre padres e hijos, relación entre hermanos u otros integrantes de la familia para concertación de alternativas de solución, suscribiendo con las partes Acta de Compromiso de comportamiento, contribuyendo a la protección, defensa y restablecimiento de los derechos de los niños-as, jóvenes y demás participantes.
3. Diseñar programas y proyectos de prevención intra o extramural conjuntamente con el área interdisciplinaria en materia familiar, de acuerdo a las necesidades de la comunidad, teniendo en cuenta el plan de acción anual, para cumplir con la misión institucional.

4. Ejecutar acciones que permitan a las parejas separadas y en conflicto, para la conciliación de custodia y responsabilidades parentales, con el fin de que asuman efectivamente el rol que a cada uno le corresponde unificando las pautas de crianza para la formación integral de sus hijos, cumpliendo con los protocoles establecidos.

5. Realizar consultas sociales domiciliarias con el fin de identificar situaciones de maltrato infantil, amenaza o vulneración de derechos suscitados en el contexto de violencia intrafamiliar dentro del proceso de seguimiento de caso.

6. Analizar los registros estadísticos e indicadores de gestión, elaborar y presentar los informes de acuerdo con su disciplina que sean requeridos, promoviendo la mejora continua del área de trabajo y mantener actualizada la información.

7. Promover el trabajo interinstitucional local, con el fin aunar esfuerzos para brindar una atención más integral a niños y niñas y a la familia, buscando el restablecimiento de los derechos vulnerados, consagrados en la Constitución Política y el Código de Infancia y Adolescencia vigente.

8. Crear junto al Comisario, el psicólogo y médico, equipos técnicos de estudio y evaluación de casos, para determinar las medidas convenientes, para la protección de niños y niñas, hombres, mujeres, jóvenes, adultos mayores, contribuyendo a la protección, defensa y restablecimiento de los derechos de los niños-as y jóvenes y demás participantes

9. Atender las consultas y orientaciones que los participantes requieran en recepción, así como las crisis emocionales, estabilizando los niveles de ansiedad y emotividad, logrando aportar la orientación procedimental requerida, contribuyendo a la protección, defensa y restablecimiento de los derechos de los niños-as y jóvenes y demás participantes.

10. Promover la calidad de los servicios, para que estén de acuerdo con los objetivos planteados en los proyectos sociales a cargo de la dependencia y la adecuada atención a los participantes de los mismos, promoviendo el cumplimiento de la misión institucional.

11. Las demás que funciones que le corresponda, según la naturaleza del empleo.

DIAGNÓSTICO

1 A la fecha no cumple con salario igual a 80% del alcalde ($11.486.730), el salario debe ser de $9.375.885 como directivos grado 4 ya que los Comisarios de Familia son actualmente abogados, profesionales grado 5, con un salario de $5.632.590.

2 A la fecha no cumple que los Comisarios de Familia sean de un nivel de empleo Directivo y ejercen por periodo ya que actualmente el nivel del empleo es profesional grado 5, por lo tanto son de carrera administrativa.

3 A la fecha no cumple con el número de Comisarias de Familia que se deben existir, acorde al tamaño de la población (de acuerdo al censo realizado en el año 2019 la poblacion fue de 217.178, en la actualidad se estima que pueda estar en 280.000 personas) y la cantidad de casos a atender, prestando un servicio 24 x 7.

4 Se debera garantizar los derechos de carrera a los Comisarios actuales conforme a la ley 909 del 2004

5 Se observo que las psicologas cumplen la misma función pero los cargos tienen un grado diferente, se considera que debe ser el grado 4 para ambas psicologas.

6 Se debe garantizar medio de transporte y conductor a los Comisarios y su equipo para prestar sus servicios fuera de la sede.

7 Se debe garantizar la custodia de los documentos de los procesos de forma centralizada destinando un espacio físico, el recurso humano y elementos informáticos que se requieran para que la administración de los mismos.

FASE 1, ITEM 4: APLICACIÓN DEL ESTUDIO DE CARGAS LABORALES

1. Consideraciones relevantes:

1 Se deben aplicar los lineamiento de la Guía DAFP del paso 7: Perfiles y Cargas de Trabajo

2 Los procesos de las áreas objeto del presente estudio no existen o deben ser modificados, lo que implica que no se puede hacer referencia a los tiempos reales.

3 La revisión de las cargas de trabajo se enfoca en analizar el uso racional del tiempo en la jornada laboral y establecer si queda tiempo improductivo como un criterio para asignar más actividades y completar la carga laboral de los empleos y cargos, pero esto no implica que se pueda aplicar para todos los casos.

4 Para tomar la desición de asignar o modificar la carga laboral a los empleos y cargos existen otros criterios de mayor relevancia como los de asignar o retirar actividades a los empleos y cargos para cumplir con nuevas regulaciones normativas.

5 Para tomar desiciones de modificar el nivel y grado de los empleos y cargos no solo se debe tener en cuenta la carga laboral sino que también es relevante aplicar criterios de equidad y anticorrupción.

2. Consideraciones conceptuales:

1 El diseño y ejercicio de los empleos y cargos públicos deben enmarcarse en principios de legalidad, imparcialidad, objetividad, transparencia, certeza, cooperación, ética e integridad como también en principios de pertinencia, propósito, eficacia y eficiencia para que cumplan a cabalidad con la prestación de los servicios para los que fueron creados y justifique la inversión del erario público que se invertirá en estos.

2 Los lineamientos de la guía DAFP establecen que para hacer un estudio de cargas de trabajo es necesario definir los empleos y cargos que desarrollarán las funciones y actividades en cada proceso, los cuales a su vez deben estar contemplados en el Mapa de Procesos (este es un esquema en donde se definen los procesos y su encadenamiento para resolver necesidades de la población a través de la prestación de servicios; asunto que es uno de los fines del estado contemplados en la Constitución) que se haya diseñado para cada Área Administrativa (un área es un componente de la estructura administrativa municipal, que a su vez representa un poder del Estado, en este caso el poder ejecutivo) y tener en cuenta que cada proceso debe pertenecer a alguno de los siguientes niveles: Estratégico, Misional, de Apoyo y de Control.

3 Se deben proponer las actividades que componen los procesos y establecer el tiempo en el que se desarrolla cada una y así sucesivamente para cada proceso.

4 Las cargas de trabajo dependen de la cantidad de funciones y actividades que se hayan asignado a los empleos y cargos y consisten en la cantidad de tiempo que empleen en cumplir las actividades que correspondan a cada proceso y la sumatoria de los tiempos de todas las actividad realizadas en una jornada correspondería a la carga laboral, si esta sumatoria de tiempos es mayor a la cantidad de horas de la jornada se podría considedar que hay una sobre asignación de cargas de trabajo.

5 Se debe tener en cuenta que el establecimiento de perfiles y cargas de trabajo laboral son instrumentos administrativos que se utilizan para realizar una asignación racional a los diferentes empleos y cargos de las tareas, actividades y funciones que componen los procesos; a través de los cuales se deben prestar los servicios que corresponda a cada área que componga la estructura de la administración municipal.

6 La asignación de las cargas de trabajo a los empleos y cargos depende no solo de la carga de trabajo que puedan soportar de acuerdo a la cantidad de horas que se hayan establecido para cada jornada laboral sino también depende de criterios de segregación que dicten la normatividad vigente; es decir que la disponibilidad de tiempo laboral no es necesariamente un criterio para la formulación y asignación de cargas laborales, en este caso los verdaderos criterios son referentes normativos para cumplir la nueva lesgilación vigente y criterios de equidad y anticorrupción para re escalafonar algunos empleos y cargos

Respecto a las cargas de trabajo en cada empleo y su nivel jerárquico debe enterderse que a mayor nivel, la carga de trabajo esta más orientada a realizar procesos y funciones estratégicas que misionales y a la inversa si el empleo es de menor nivel jerárquico su carga de trabajo esta más orientada a realizar procesos, funciones y actividades del nivel misional y/o operativo. Lo que conduce a inferir que la carga de trabajo de los empleos de mayor nivel jerárquico se puede medir por la obtención de resultados de tipo estrategico y el tiempo utilizado en cumplir con sus funciones, en cambio las cargas de trabajo de los empleos de menor nivel jerárquico estan medidos por la obtención de resultados por la realización de actividades y tareas que les delegan los de mayor nivel jerárquico.

3. Consideraciones procedentes:

Se debe tener en cuenta que Objeto del Contrato no consiste en una medición de los tiempos de las actividades que se realizan en los procesos sino en un análisis de las funciones y algunas regulaciones legales que obligan a modificar y/o a ajustar los procesos mediante el ajuste de funciones, la creación de nuevos empleos y la fijación de las escalas salariales para la modernización de la estructura de la administración municipal.

Se debe tener en cuenta que los procesos y las actividades que los componen en las áreas objeto del presente estudio, no existen o no estan debidamente perfeccionados a la fecha, justamente de eso se trata el presente estudio técnico: de crearlos y/o fortalecer los procesos, por lo que resulta más conveniente trabajar con actividades propuestas y tiempos estimados.

El presente estudio se enfoca principalmente en el análisis de las cargas de trabajo de los empleos de mayor jerárquia por lo tanto sus cargas laborales se pueden basar en la estimación de los tiempos que se empleen en cumplir tanto con sus funciones estratégicas como las misionales.

Dando cumplimiento a los Lineamientos Generales, numeral 1: Llevar a unidades cuantitativas las cargas de trabajo generadas por los funcionarios públicos, el método que se utilizó para determinar la cantidad de tiempo utilizado en cada actividad es una estimación que parte de la experiencia del consultor, la secuencia de las actividades planteadas y la probilidad de duración que un empleado se tardaría en realizarla.

Otras explicaciones metodológicas se puede encontrar en la fase 1, item 3: Creación y aplicación de los instrumentos de recolección de la información.

A continuación se presenta el siguiente modelo de cargas de trabajo que incluye los procesos, las actividades, los empleos y una estimación de los tiempos que probablemente un servidor pueda emplear en desarrollarlas (en este caso el tiempo esta expresado en horas):

ANÁLISIS CARGAS DE TRABAJO - COMISARIAS DE FAMILIA

	Tiempos estimados por Actividad	T estim/caso		Comisario	%	Abogado	%	Psicólogo	%	Trab. Social	%
1	Recibir Denuncias	1h		2,2	5%	4,4	10%	4,4	10%	4,4	10%
2	Realizar entrevistas	3h		2,2	5%	4,4	10%	8,8	20%	13,2	30%
3	Recolección de información	1h		0,0		8,8	20%	4,4	10%	4,4	10%
4	Repartición casos	1h		8,8	20%	0,0		0,0		0,0	
5	Orientacion jurídica	2h		4,4	10%	11,0	25%	0,0		0,0	
6	Valoración psicológica	2h		0,0		0,0		17,6	40%	0,0	
7	Primeros auxilios	1h		0,0		0,0		0,0		2,2	5%
8	Medidas de reestablecimiento	2h		8,8	20%	4,4	10%	0,0		4,4	10%
9	Coordinación ICBF menores de edad	2h		4,4	10%	0,0		2,2	5%	4,4	10%
10	Fijación cuota alimentaria adulto mayor	1h		4,4	10%	4,4	10%	0,0		0,0	
11	Verificar cumplimiento medidas	1h		6,6	15%	4,4	10%	4,4	10%	8,8	20%
12	Cierre del caso	1h		2,2	5%	2,2	5%	2,2	5%	2,2	5%
SUBTOTAL TIEMPO		**18**		**44**	**100%**	**44**	**100%**	**44**	**100%**	**44**	**100%**
	SOBRETIEMPO	42	24%	12	27%	10	23%	10	23%	10	23%
	Total tiempo laboral	**176**									
	Capacidad Casos / Día	10									
	Dias Laborales	20									
	Capacidad Casos / mes	**196**									

MAPA FLUJO DE VALOR DEL PROCESO DE LAS COMISARIAS DE FAMILIA

PROCESO GENERAL DE LAS COMISARIAS

Recibir Denuncias	Realizar entrevistas	Recolección de información	Repartición casos	Orientación jurídica	Valoración psicológica
t espera 1 a 2 horas	t espera 2 a 4 horas	t espera 1 a 2 horas	t espera 1 a 2 horas	t espera 2 a 4 horas	t espera 1 a 5 dias
	3-6	4-8	5-10	7-14	8-19

Primeros auxilios	Medidas de reestablecimiento	Coordinación ICBF menores de edad	Fijación cuota alimentaria adulto mayor	Cierre del caso	Verificar cumplimiento medidas
t espera 1 a 2 horas	t espera 2 a 4 horas	t espera 1 a 10 horas	t espera 2 a 4 horas	t espera 1 a 2 horas	t espera 1 a 180 dias
9-21	11-25	12-35	14-39	15-41	3-185

Análisis de las Cargas de Trabajo

Cabe anotar que el proceso actual puede ser modificado por lo tanto los valores de los tiempos estimados pueden cambiar, sin embargo al observar la actual configuración de las cargas de trabajo es probable corregir algunas debilidades haciendo que las cargas de trabajo en el nuevo proceso propuesto sean mas eficientes y tengan más capacidad de atención.

Una vez realizado el levantamiento de cargas laborales conforme a los lineamientos de la Guía DAFP y las herramientas administrativas para esos fines, se puede concluir que al tener en cuenta los tiempos efectivos para la realización de las actividades de los subprocesos que conforman el proceso de las Comisarias de Familia y la intervención de los 4 empleados actuales tendrian una capacidad de atender 196 casos de reestablecimiento de derechos, pero al tener en cuenta el mapa de flujo de valor se observa que para atender un caso se pueden tardar entre 1 semana a 6 meses teniendo en cuenta los tiempos de espera entre una y otra actividad.

A continuación se presenta un cuadro de aproximación de sobrecarga laboral según la percepcion del consultor al realizar la entrevista

SOBRECARGAS DE TRABAJO

Exceso de horas de trabajo	Fatiga física	estrés emocional
Si presenta	Si presenta	Si presenta

EVIDENCIAS ENCONTRADAS EN LAS RESPUESTAS DE ENTREVISTAS (ver Anexo No.3 entrevistas 8 a la 18)

1. Los funcionarios se quedan despues de sus horas laborales.
2. Exceso de manejo de información y reportes sin las herramientas informaticas adecuadas.
3. Represamiento de respuestas y/o servicios por acumulación de trabajo.
4. Los Comisarios de Familia actuales son abogados, profesionales, grado 5, por lo tanto son de carrera administrativa y se dedican a administrar la resolución de los casos. No les queda tiempo para realizar labores de promoción, prevención y salida a comunidades.

FASE 1, ITEM 5: ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Marco Legal especial

La Ley 2126 de 2021, regula la creación, conformación y funcionamiento de las comisarías de familia, actualmente en el municipio de Dosquebradas se cuenta con 2 Comisarias de Familia ubicadas estrategicamente para atender las 2 regiones geograficas en que dividieron el municipio para atender a la población.
En la ley 2126 de 2021, se especifica que el salario mensual del comisario y comisaria de familia no podrá ser inferior al ochenta por ciento (80%) ni ser superior al cien por ciento (100%) del salario mensual del alcalde.
Según el Parrafo 1. del Articulo 11 de la Ley 2126 de 2021: El Concejo Municipal o Distrital, en ejercicio de sus competencias constitucionales para fijar las es calas de remuneración, primero adecuará la escala salarial para el empleo de comisario y comisaria de familia, pasándolo del nivel profesional a directivo, por lo tanto, antes de realizar modificación del salario, es necesario modificar la naturaleza del empleo, y ello esta diferido a dos años según la vigencia de la norma, su entrada en vigencia será el 4 de agosto de 2023 de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 47 de esta ley.
Según el Artículo 11. Naturaleza de los empleos, selección y vinculación del personal de las comisarías de familia. Los empleos creados o que se creen para integrar el equipo de trabajo interdisciplinario de las Comisarías de Familia, de nivel profesional, técnico o asistencial se clasifican como empleos de carrera administrativa, para su creación y provisión se seguirá el procedimiento señalado en la Constitución y en la ley.
Al pasar el empleo de comisario y comisaria de familia de nivel profesional a directivo inmediatamente esta nueva naturaleza del cargo implica que ejerceran el cargo por periodo de acuerdo a las nuevas disposiciones de la Ley 2126.
El empleo de comisario y comisaria de familia será del nivel directivo. Tendrá un período institucional de cuatro (4) años, el cual comenzará a contarse desde el 1 de enero del segundo año del periodo de gobierno municipal o distrital. Dentro de dicho período, sólo podrán ser retirados del cargo por las causales establecidas en el Artículo 41 de la Ley 909 de 2004 o las normas que la modifiquen o adicionen.
Según el PARÁGRAFO 2. Al culminar su periodo, quien haya ejercido como comisario de familia podrá volver a ser nombrado, en el mismo cargo, de acuerdo a los criterios señalados en el presente Artículo, por lo que se tendrán en cuenta los criterios de mérito, capacidad y experiencia para el desempeño del empleo, y se podrá utilizar la aplicación de una o varias pruebas dirigidas a evaluar los conocimientos o aptitudes requeridos para el desempeño del mismo, la práctica de una entrevista y una valoración de antecedentes de estudio y experiencia. Corresponde a los municipios y distritos definir la ponderación de cada uno de estos criterios.
La evaluación de los candidatos y/o candidatas podrá ser realizada por un órgano técnico de la entidad territorial conformado por directivos y consultores externos, o ser encomendada a una universidad pública o privada, o a una empresa consultora externa especializada en selección de directivos.
Según el PARÁGRAFO 3. Los comisarios y comisarías de familia que acrediten derechos de carrera administrativa los conservarán mientras permanezca en el cargo, de conformidad con el Artículo 6 de la Ley 909 de 2004 o la norma que la modifique o adicione.

Situación actual

Actualmente Dosquebradas cuenta con dos comisarias de familia, las cuales se crearon para atender la población. De acuerdo al censo realizado en el año 2019 la población fue de 217.178 de acuerdo a la proyección de habitantes para el 2023 puede estar alrededor de 230.086 habitantes.
El municipio lo dividieron en dos territorios geograficos como una estrategia para distribuir el trabajo en forma equitativa en las 2 comisarias de familia.
A la comisaria primera le corresponden 12 comunas y sector frailes, donde se esta presentando el mayor desarrollo poblacional del municipio.
La estructura administrativa actual consta de un comisario, dos abogados, una psicologa, una trabajadora social.
Los dos grandes temas a atender son el reestablecimiento de los derechos de las niñas, niños y adolescentes; denominados procesos (PAR) y los casos de violencia intrafamiliar. De acuerdo a los datos suministrados en las entrevistas (ver Anexo No.3) hoy en día se presentan en cada comisaria un promedio de 25 casos al mes, de los cuales 22 son de violencia de genero, es decir mujeres maltratadas, de estos 25 casos 5 son de población venezolana y también 20 se presentan voluntariamente a las respectivas sedes a exponer su caso.
Los actuales Comisarios actualmente estan expuestos a riesgo psicosocial debeido al alto volumen de casos y los esfuerzos con sobrecarga laboral por atenderlos.

El procedimiento general es:

1) Recibir la denuncia 2) Realizar una entrevista donde se toman los datos de la situación, del nucleo familiar y demas involucrados, esta queda reportada en un drive en donde se centraliza la información de todos los casos. 3) El comisario de familia realiza una repartición y asignación de los casos 4) Se realiza una orientación de las implicaciones legales del caso 5) Se realiza una valoracion psicológica y de estabilización del estado emocional de la victima 6) Si es el caso se prestan los primeros auxilios o se remite a un centro de salud 7) El abogado que es el conductor legal del caso resuelve que medidas de reestablecimiento de derechos se deben tomar para salvaguardar a la victima 8) Si son menores de edad se debe coordinar con el ICBF 9) Si son adultos mayores se buscan a los familiares y se fija cuota alimentaria o se remiten a un hogar de paso 10) Se verifican que las medidas tomadas se esten llevando a cabo y se realizan visitas periodicamente 11) Despues de cierto tiempo se da por cerrado cada caso.

Aspectos de interes

Respecto a la percepción de la ciudadanía; la mayoría o todos lo califican como bueno, a pesar de haber una victima y un victimario, en donde sobre todo en este último recaen las medidas sancionatorias, pero que a la larga este último acepta la solución al conflicto. (ver AnexoNo.3)
La comisaria segunda funciona en una casa de justicia cerca al hospital Santa Mónica y esta ubicado en un barrio popular cerca a mucha población.
El Ministerio de Justicia y Derecho establece unos lineamientos técnicos y el ICBF estable la linea técnica para el reestablecimiento de los derechos
Se han hecho Mesas de Trabajo y Actas para implementar aspectos de la Ley 2126 y se ha especificado la necesidad de contratar una planta temporal, para suplir acciones de atención y prevención y para establecer criterios de asignacion del trabajo.
Se ha comunicado a la administración municipal la necesidad de cumplir con la ley prestando una atencion 24x7 y la necesidad de crear otra Comisaria.
Las comisarías han plantedo que se establezca un hogar de paso o refugio asi sea hotelero para las victimas mujeres y la prestación del servicio de salud.

Mayores debilidades

Insuficiente capacidad de atención al no tener a quien delegar todas las tareas de los procesos pendientes al no contar con el personal requerido.
No poder garantizar el reestablecimiento de derechos del 100% de los menores, adultos mayores y mujeres vulneradas debido a la falta de personal.
Presentar desatención de muchos casos que se presentan debido al alto acumulamiento de casos.
No cumplir con una atencion 7x24 de acuerdo la ley y al volumen poblacional del municipio.
No ser eficientes con las funciones esenciales del cargo al tener que asumir funciones de notificación por no contar con un funcionario para estas lides.
No emitir respuestas oportunas al fijar muchas audiencias con plazos mayores a 20 dias arriesgando el debido proceso por no cumplimiento de términos.
Carecer de un software que permita administrar toda la información de los casos, sin embargo se maneja un drive y una nemotécnia de carpetas digitales.
No poder cumplir con todos lineamientos fijados para la atención a la población fijados por el Ministerio de Justicia y el ICBF.

Como mejorar el servicio

Manteniendo el personal actual de planta; dada su alta vocación, compromiso, experticia y trabajo en equipo, prestando una atención de calidad.
Contratando un servicio de software o implementando los servicos del SAIA que permitan administrar mejor la información.
Contar con una hogar de paso o un servicio hotelero para brindarle protección a las victimas al menos por una noche despues de ocurrida la agresión.
Contar con el personal requerido y en especial poder dedicar tiempo a la prevención, orientación y capacitación a la poblacion más vulnerable.
Coordinar mejor las gestiones de aseguramiento de la Salud con los funcionarios que cumplen estas funciones en la alcaldía.
Suministrando a las comisarias los recursos necesarios incluido el mejoramiento del salario de los comisarios de familia.

Conclusiones

Se debe crear la Comisaria 3 en el Municipio de 2q
De acuerdo al marco legal debe incrementarsele el salario a los comisarios de familia a un 80% del salario del alcalde
Se debe respetar los derechos de carrera de los actuales Comisarios de Familia conforme a la norma 909 articulo 6
Se debe modificar el Manual de funciones
Se debe nivelar los cargos de psicología
Se debe farantizar en servicio 24x7
Se debe garantizar los medios y recursos a los Comisarios para que realicen sus funciones

FASE 2

FASE 2, ITEM 6: EVALUACIÓN DE LOS PERFILES DE LOS CARGOS

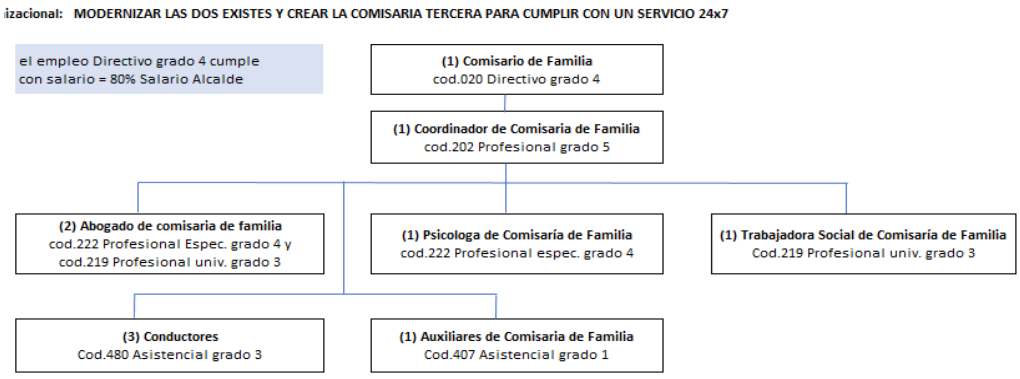
FORMULACIÓN DEL MAPA DE PROCESOS

Nivel Estratégico	Plan estratégico	Plan presupuestal	Planeación de los SGC			Marco Legal y Políticas públicas	
MISIÓN	De acuerdo a la Ley 2196 del 2021, Articulo 2: Objeto misional de las comisarías de familia. Las Comisarías de Familia son las dependencias o entidades encargadas de brindar atención especializada e interdisciplinaria para prevenir, proteger, restablecer, reparar y garantizar los derechos de quienes estén en riesgo, sean o hayan sido víctimas de violencia por razones de género en el contexto familiar y/o víctimas de otras violencias en el contexto familiar, según lo establecido en la presente ley.						
Nivel Misional	Recepción de casos	trabajo social		valoracion psicológica		orientación y procesos legales	
Nivel Apoyo	Gestión T.humano	Gestión T.I.C.	Gestión Jurídica y Contratación	Gestión documental, archivo y correspondencia	Gestión Administrativa	Gestión Financiera	
Nivel de Control	Control interno disciplinario						

ANÁLISIS GENERAL DEL PROCESO E IDENTIFICACIÓN DE ELEMENTOS PARA LA REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONL

Descripción general del Proceso:	Básicamente en las Comisarías de Familia trabajan todos los temas relacionados con violencia intrafamiliar, como presuntos maltratos infantiles, presuntos delitos sexuales, violencia de pareja, conciliaciones de alimentos, visitas, custodia y fijación de alimentos, entre otros. En algunos casos adelantar actuaciones de la policía judicial con miras a salvaguardar las evidencias y pruebas para ser aportadas en el proceso acusatorio. Después de recibir la petición de una medida de protección, el Comisario de Familia dispondrá la realización de una audiencia, en la cual escuchará a las partes y ordenará la práctica de las pruebas que se estimen útiles y pertinentes para esclarecer los hechos informados
Elementos para Reestructuración Organizacional	Por ley los Comisarios de Familia deben devengar el 80% del salario del Alcalde. Se debe prestar un servicio 24 x 7 que al considerar el tamaño de la población y la cantidad de casos a manejar se debe considerar la creación de la Comisaria Tercera. En cada Comisaría se debe considerar la creación de dos ternas de grupos psicosociales conformada por 1 abogado, 1 trabajador social y 1 psicologa.

FASE 2, ITEM 7: PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA



Para formular la anterior estructura administrativa se tuvo en cuenta los lineamientos de la ley 2126 del 2021 en los siguientes artículos:
ARTÍCULO 6. Creación y reglamentación.

Los Concejos Municipales y Distritales, en el marco de sus competencias, tendrán a su cargo la creación de al menos una Comisaría de Familia, dentro de su estructura administrativa. Cada Comisaría de Familia deberá contar con al menos un comisario o comisaria y su equipo interdisciplinario. Por cada 100.000 habitantes, en cada municipio o distrito deberá existir una Comisaría de Familia adicional, con su respectivo comisario o comisaria y equipo interdisciplinario.

Departamento Administrativo de la Función Pública Ley 2126 de 2021 4 EVA - Gestor Normativo Se podrán crear Comisarías de Familia de carácter intermunicipal, siempre y cuando se generen esquemas asociativos de integración regional por necesidad del servicio, con base en estudios y factores objetivos que demuestren la falta de capacidad institucional y presupuestal de los entes territoriales, previo concepto del Ministerio de Justicia y del Derecho. (Su entrada en vigencia será el 4 de agosto de 2023 de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 47 de esta ley)

PARÁGRAFO 1. Cada municipio y distrito en el marco de su autonomía, aumentará el número de Comisarías de Familia a que se refiere el presente Artículo, atendiendo a entre otros factores, a los relacionados con las necesidades del servicio, tales como dispersión de la población, los altos índices de la problemática objeto de su competencia, y la insuficiencia de la oferta existente, que corresponderá determinar a cada entidad territorial dentro de su autonomía. Las Comisarías de Familia, nuevas o existentes, podrán tener un carácter móvil con la dotación de infraestructura que permita su desplazamiento.

PARÁGRAFO 2. Los municipios y distritos reportarán mensualmente ante al Ministerio de Justicia y del Derecho la información de las Comisarías de Familia que se encuentren funcionando en su territorio y las que se creen o implementen en cumplimiento de lo establecido en la presente ley, indicando el personal que las integra, modalidad de funcionamiento, los horarios y canales de atención.

En el caso de las Comisarías de Familia que ya se encuentren funcionando, los municipios y distritos deberán efectuar la inscripción ante el Ministerio de Justicia y del Derecho y reportar la información de que trata el inciso anterior, en un término no mayor de cinco meses contados a partir de la entrada en vigencia de la presente ley.

PARÁGRAFO 3. Los municipios y distritos deberán garantizar progresivamente el servicio de las Comisarías de Familia en los sectores rurales y de difícil acceso de su territorio con presencia de Comisarías móviles para su oportuna atención.

PARÁGRAFO 4. El Ministerio de Justicia y del Derecho establecerá los lineamientos para el diseño o rediseño institucional de las Comisarías de Familia, que garanticen la mejora en el proceso de articulación y coordinación efectiva, que permitan la atención integral y oportuna de las víctimas de violencia familiar, y establecer las medidas de protección para superar la violencia.

De acuerdo al Articulo 6 de la ley 909 se deben respetar los derechos de carrera de los empleos públicos

ARTÍCULO 6. Cambio de naturaleza de los empleos.

El empleado de carrera administrativa cuyo cargo sea declarado de libre nombramiento y remoción, deberá ser trasladado a otro de carrera que tenga funciones afines y remuneración igual o superior a las del empleo que desempeña, si existiere vacante en la respectiva planta de personal; en caso contrario, continuará desempeñando el mismo cargo y conservará los derechos de carrera mientras permanezca en él.

FASE 2, ITEM 8: FORMULACIÓN O MODIFICACIÓN DE LOS PERFILES O MANUALES DE FUNCIONES (ver anexo 4. Propuesta de Modificación o Adición al Manual de Funciones y Perfiles)

FASE 2, ITEM 9: PROPUESTA Y APLICACIÓN DE LA ESCALA SALARIAL

Al revisar el detalle la escala salarial vigente, se encontró que esta debidamente elaborada, excepto para el grado 4 del nivel técnico, donde se sugiere el valor de salario correcto que debería aplicarse para este grado, por lo tanto esta será la escala que aplicaremos para la valoración de los cargos nuevos o que se modifiquen, resultado del presente estudio.
Teniendo en cuenta que una escala salarial es un instrumento de medición, recolección y aplicación de información salarial, para ampliar más los conceptos metodológicos y los cálculos remitirse a la Fase1, Item 3: Creación y Aplicación de los Instrumentos de Recolección de la información.

ESCALA SALARIAL DOSQUEBRADAS 2023

Grado / Nivel	Puntaje	Cod.	0-DIRECTIVO	Puntaje	Cod.	1-ASESOR	Puntaje	Cod.	2-PROFESIONAL	Puntaje	Cod.	3-TÉCNICO	Puntaje	Cod.	4-ASISTECIAL
1	465	006	$5.345.230	465		$5.345.230	336	219	$3.864.110	230	340-314-367 TyM-Tecn.op.-	$2.638.830	131	407	$1.502.540
2	566	009	$6.505.200	566		$6.505.200	373		$4.290.659	276	367	$3.175.910	159		$1.827.503
3	703		$8.072.796	703		$8.072.796	424	219-237-290 Gral-SySS-TyM	$4.875.950	330	314 Of.At.C	$3.789.440	192	407	$2.204.549
4	839	020	$9.637.630	839	105	$9.637.630	466	222	$5.357.820	367	367 Of.At.C	$4.211.203	230	440 TyM	$2.637.961
5	919		$10.551.843	919		$10.551.843	490	202 ComFam	$5.632.590	404	312 TyM	$4.639.520	272	407	$3.129.130
6	1000		$11.486.730	1000		$11.486.730	566	201-215 Tesor-Alm. Gral	$6.505.200						

Cargos por modificar

Comisarios de la comisaria 1 y 2 y profesional esp nivelar a especializ

(2) Coordinador de Comisaria de Familia, profesional especializado grado 5, cod.202, salario $5.632.590
(1) Comisaria 2, nivelar a la Psicóloga de profesional, grado 3, cod.219 a Profesional especializada grado 4, cod.222, salario $5.357.820

Nuevos Cargos

Para cumplir la ley que exige se nivele el cargo del comisario al nivel Directivo y sea remunerado con 80% del salario del alcalde y que a su vez se respeten los derechos de carrera de los empleados actuales se proponen los siguientes empleos:

(3) Comisario de Familia, Directivo grado 4, cod.020, salario 80% salario alcalde $9.637.630
(1) Coordinador de Comisaria de Familia, profesional especializado grado 5, cod.202, salario $5.632.590
(3) Conductores, asistenciales, grado 3, cod.480, salario $2.204.549
(1) Auxiliar Administrativo, asistencial, gardo 1, cod.407, salario $1.502.540

Nuevos Cargos para la comisaria 3

Para atender la cantidad de casos que se presentan actualmente y prestar un adecuado servicio con cobertura 24 x 7 se propone conformar un segundo grupo psicosocial adicional con los siguientes empleos:

(1) Abogado, Profesional Universitario grado 3, cod.219, salario $4.875.950
(1) Psicologo(a), Profesional especializado grado 4, cod.222, salario $5.357.820
(1) Trabajador(a) Social, Profesional Universitario grado 3, cod.219, salario $4.875.950

Propuesta de Nivelación

Para el empleo de psicóloga, se propone que en todas las comisarias el perfil sea un profesional especializado grado 4, por lo tanto debe nivelarse ese empleo en la Comisaria 2

FASE 2, ITEM 10: PROPUESTA DE MEJORA PARA LA CREACIÓN DE NUEVOS CARGOS

Cumplir con la norma de cambiar el nivel del empleo de Comisario de Familia a nivel Directivo y colocarle el salario igual al 80% del salario del alcalde.
Cumplir con la norma de prestar un servicio 24x7 teniendo en cuenta la densidad poblacional proponiendo la creación de la Comisaria tercera.

Cumplir con prestar un servicio suficiente acorde a la demanda poblacional proponiendo la creación de la segunda bateria psicosocial compuesta por 1 abogado, 1 psicologo y 1 trabajadora social.

PROPUESTA DE MEJORA PARA LA CREACIÓN DE NUEVOS CARGOS - AVAL JURÍDICO LABONET

Teniendo en cuenta las necesidades especificadas en los términos de referencia para las áreas objeto del presente estudio técnico; planteamos las propuestas de mejora representadas por las respectivas estructuras administrativas, garantizando que cumplen las normas vigentes, tenidas en cuenta en el Acuerdo 043 [del 23 de diciembre de 2022 del Concejo Municipal de Dosquebradas] Anexo No.2: Acuerdo 043 Facultades Pro Tempore señor alcalde.

II. PROPUESTA DE ESTRUCTURAS ADMINISTRATIVAS:

Basados en la necesidad identificada así como en las atribuciones Pro Tempore concedidas al señor Alcalde, se propone:

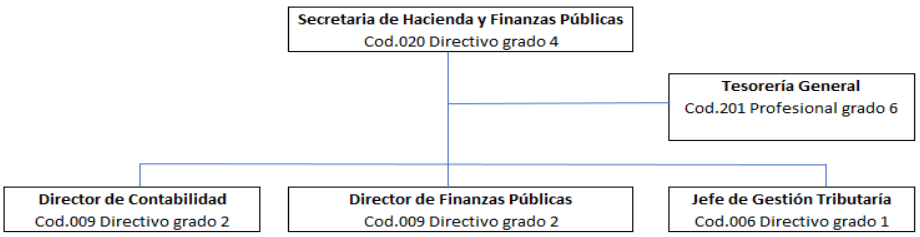
2. Comisarías de Familia: Con sustento en lo señalado en la Ley 2126 de 2021 y el Concepto 343221 de 2021 de DAFP deja establecida la necesidad de compensar a los comisarios con el 80% del salario del Alcalde y que tenga el nivel directivo correspondiente en la escala salarial, además respetando los derechos de carrera de los dos comisarios existentes se propone crear los cargos de Coordinadores de Comisaria, dejandoles funciones equivalentes a las que ya venian desempeñando. También de acuerdo a la ley, la población proyectada para el presente año y la cantidad de casos que en la actualidad se presentan se propone la creación de una Comisaría adicional a los dos existentes. Para cada Comisaría se propone conformar el equipo interdisiciplinario ordenado legalmente, como tambien asegurar la prestación de servicios acorde a la ley, para lo cual debe proveerse los recursos para garantizar el desplazamiento de los funcionarios como lo pueden ser tres conductores, al igual que un espacio, los recursos informáticos y el recurso humano que demande para administrar y salvaguardar la documentación de los diferentes expedientes que se manejen en las tres comisarias.

AREA 3: Secretaria de Hacienda y Finanzas - unidad de fiscalización

FASE 1

FASE 1, ITEM 2: DIAGNÓSTICO DEL TALENTO HUMANO Y REVISIÓN DE LAS FUNCIONES ASIGNADAS AL PERSONAL

Estructura administrativa actual:



Factores Determinantes

Consolidar el manejo presupuestal y financiero del Municipio creando una estructura con Contadores, Administradores y Abogados que organicen la información correspondiente y actuen proactiva, ejecutiva y coactivamente en la función de recaudo de impuestos, según lo demande cada caso.
Evitar el alto nivel de evasión del pago de impuestos que se presenta actualmente en el Municipio.
Aumentar el recaudo de impuestos para volver a recuperar la categoría de grado 1 del Municipio, ya que actualmente esta clasificado como grado 2 y eso implica una menor asignación salarial al alcalde y por ende a todo el personal de la alcaldía.

Tener en cuenta el Decreto 510 del 2022 y principalmente los siguientes ARTÍCULOS como un referente para fortalecer la gestión de esta oficina:

ARTÍCULO 85. Funciones de la Oficina de Análisis Financiero
ARTÍCULO 86. Funciones de la Dirección de Rentas y Gestión Tributaria.
ARTÍCULO 87. Funciones de la Subdirección de Atención al Contribuyente.
ARTÍCULO 88. Funciones de la Subdirección de Fiscalización.

1. Adelantar las acciones e investigaciones necesarias tendientes a verificar el cumplimiento de las obligaciones tributarias a favor del fisco departamental.
2. Ordenar la exhibición y practicar la revisión parcial o general de los libros de contabilidad y los documentos soporte de los contribuyentes y de terceros.
3. Solicitar a los contribuyentes y/o terceros los informes necesarios para establecer las bases de la determinación oficial de los tributos y las sanciones, conforme al procedimiento legal.
4. Desarrollar políticas tendientes a lograr el cumplimiento voluntario de las obligaciones en asocio con la Subdirección de Atención al Contribuyente.
5. Controlar los inventarios en bodega de los contribuyentes de aquellos productos generadores de tributo al consumo o de las participaciones económicas del monopolio de licores y alcoholes.
6. Diseñar en coordinación con el director de rentas y gestión tributaria y el secretario de hacienda, el plan de fiscalización y el plan de acción anual para el control de los tributos.diferentes
7. Proferir los requerimientos, emplazamientos, pliegos de cargos, órdenes o autos de inspecciones contables y tributarias y en general todas las actuaciones tendientes a la implementación, en su fase inicial, de procesos de determinación oficial de tributos o participaciones económicas y/o derechos de explotación y de la imposición de sanciones en las mismas materias.
8. Diseñar en coordinación con el director de rentas y gestión tributaria las políticas de control y represión de contrabando, la adulteración y falsificación de productos generadores de tributo al consumo o de las participaciones económicas y/o derechos de explotación de los monopolios rentísticos.
9. Ejecutar los operativos de control al contrabando de productos generadores de tributo al consumo o de las participaciones económicas del monopolio, adulterados y falsificados, directamente o en asocio de las autoridades policivas y/o aduaneras, según corresponda efectuar las aprehensiones de los productos de contrabando generadores de tributo al consumo o de las pertinentes de decomiso, de conformidad con las disposiciones legales, reglamentarias y participaciones económicas del monopolio, productos adulterados y falsificados, y dar traslado a la subdirec.ción de liquidación oficial para que genere los actos ordenanzales.
10. Suministrar al secretario de hacienda la información relativa a informantes destinatarios de recompensas por denuncias sobre contrabando, adulteración, falsificación o evasión tributaria.
11. Proyectar los actos de contestación de acciones de tutela, anexando los documentos requeridos para el efecto y los demás actos y pruebas de su competencia.
12. Ejercer el control de alcoholes potables e impotables, a través de las medidas o mecanismos contemplados en las normas legales y el estatuto de rentas del Departamento.
13. Ejercer las facultades de fiscalización de los derechos de explotación derivados de los juegos de suerte y azar.
14. Proponer a la Dirección de Rentas y Gestión Tributaria, estrategias o programas tendientes a mejorar la administración y el recaudo del tributo, así como los planes contra la evasión y elusión tributaria.
15. Ejecutar las disposiciones de la Dirección de Rentas y Gestión Tributaria en materia de suspensión y cancelación de bodegas de rentas para el control de los tributos al consumo de la jurisdicción departamental, de conformidad con el estatuto de rentas del Departamento.
16. Ejecutar el plan anticontrabando en el Departamento, coordinar el grupo operativo anticontrabando y en general los operativos de control de rentas.
17. Realizar la gestión de fiscalización de recursos negados al Departamento por el fondo cuenta por concepto del tributo al consumo de productos extranjeros introducidos al Departamento, tendientes a su recuperación, previa coordinación con la subdirección de atención al contribuyente.
18. Ejercer las facultades de fiscalización complementaria de los derechos de explotación derivado de los juegos de suerte y azar, en consonancia con las competencias atribuidas a las autoridades del orden nacional y la Lotería de Cundinamarca de conformidad con las normas vigentes.
19. Proferir los actos administrativos a través de los cuales se ejercen las competencias y funciones propias de la Subdirección.
20. Archivar los trámites y actuaciones administrativas cuando se dé el presupuesto para ello y suscribir el acto administrativo correspondiente.

REVISION DE LAS FUNCIONES ASIGNADAS AL PERSONAL DE ESTA AREA

(ver anexo 4. Propuesta de Modificación o Adición al Manual de Funciones y Perfiles)

FUNCIONES DE LA DEPENDENCIA

1 Dirigir, coordinar y ejecutar las actividades procesales y procedimentales de la jurisdicción coactiva cuando a ello hubiere lugar, para el cobro de las deudas a favor del Departamento de Cundinamarca, con la excepción de las asignadas a la Secretaría de Transporte y Movilidad.

2 Dirigir y velar por el recaudo de los créditos a favor del Departamento de Cundinamarca que consten en documentos que presten merito ejecutivo y puedan adelantarse, de conformidad con lo previsto en el Estatuto Tributario Nacional, en concordancia con el Decreto Departamental de cartera que modifique o adopte el Departamento de Cundinamarca.

3 Realizar las acciones de cobro coactivo, con base en las sentencias debidamente ejecutoriadas, que impongan obligaciones de pagar sumas liquidas de dinero a favor del departamento de Cundinamarca.

4 Realizar las acciones de cobro coactivo con base en la cláusula penal, multas y garantías, previstas en los contratos suscritos en el Sector Central del Departamento de Cundinamarca, conforme a la Ley N° 1150 de 2007.

5 Realizar el cobro coactivo de las sentencias debidamente ejecutoriadas relacionadas con las acciones de repetición que se expidan a favor del Departamento de Cundinamarca.

6 Generar políticas de recaudo de cartera a través del manual de cobro coactivo de la entidad

7 Custodiar los procesos de cobro y títulos ejecutivos a favor de la entidad

8 Proyectar los actos de contestación de tutela, que se susciten por actuaciones administrativas, anexando documentos requeridos para el efecto y los demás actos y pruebas de su competencia.

9 Realizar el proceso de gestión documental archivístico de acuerdo con normatividad vigente a los procesos de cobro coactivo, así como enviar a archivo central mediante

10 Ejecutar y cumplir con las funciones que le competen del reglamento interno de recaudo de cartera del departamento de Cundinamarca.

FUNCIONES DEL JEFE DE OFICINA DE GESTIÓN TRIBUTARIA

II. AREA FUNCIONAL/PROCESO:

Oficina de Gestión Tributaria, p.87 - Jefe de oficina - Libre Nombr y Remoc Codigo 006, grado 1, Libre Nombramiento y Remoción

III. PROPÓSITO PRINCIPAL

Dirigir, liderar, supervisar, ejecutar las actividades y tareas propias del sistema tributario municipal, que compromete la atención permanente de contribuyentes, atención para el cumplimiento de obligaciones legales por parte de los contribuyentes, administración de la información y bases de datos tributarias, adelantar los procesos de fiscalización en los diferentes programas de no matriculados y/o registrados, no declarantes y declarantes inexactos, adelantar los procesos de determinación y discusión de las liquidaciones oficiales y régimen sancionatorio en materia tributaria, en los términos del Estatuto tributario Municipal y el Estatuto Tributario Nacional.

IV. DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES ESENCIALES

1. Atender de manera permanente a los contribuyentes de los diferentes tributos a cargo del Municipio.
2. Administrar las diferentes bases de datos que contenga información de los contribuyentes del Municipio.
3. Diseñar los formatos de atención de solicitudes en materia tributaria y los de las declaraciones privadas, que se requieran conforme los tributos a favor del municipio.
4. Elaborar el plan y programa anual de fiscalización tributaria, encaminado a diseñar estrategias que eviten la evasión y elusión tributaria, en todos sus programas no matriculados y/o registrados, no declarantes y declarantes inexactos.
5. Practicar las actividades de fiscalización e investigación tributaria, en especial en lo que respecta a la solicitud de información, inspecciones contables e inspecciones tributarias.
6. Expedir cuando se establezca conforme los procesos de fiscalización, los emplazamientos, requerimientos, actos sancionatorios, liquidaciones oficiales en materia tributaria y demás actos propios para evitar la evasión y elusión tributaria.
7. Atender los recursos por vía gubernativa, en especial el de reconsideración, que se presenten contras los actos sancionatorios y de liquidación oficial que se den en el trámite ante su despacho.
8. Realizar la argumentación temática, elaboración y sustentación de la ficha técnica, de casos de mediana y alta complejidad, ante el Comité de Conciliación y Defensa Judicial, previo estudio de la misma, de las líneas decisionales, pronunciamiento del Comité y la Jurisprudencia; así como su ajuste con las sugerencias del Comité, cuando fuere el caso, de conformidad con los procedimientos establecidos y comprometan las actuaciones de discusión y determinación de impuestos y sanciones en materia tributaria.
9. Ejercer la revisión y proyección de las respuestas a las consultas basándose en los pronunciamientos anteriores, las fuentes de derecho o las líneas jurisprudenciales de conformidad con la normativa vigente y los procedimientos establecidos, que comprometan asuntos de orden tributario.
10. Atender de forma oportuna la solicitud de in formación y/o conceptos solicitados por el Despacho del Alcalde, La secretaria de Hacienda y Finanzas Publicas, órganos de control, COMFIS o quien haga sus veces, consejo de Gobierno y demás órganos y comités institucionalizados que participen en la política fiscal y tributaria del Municipio.
11. Registrar y aplicar los actos administrativos, sentencias y demás ordenes expedidos por autoridad competente, que modifique o genere deberes y derechos de los contribuyentes del Municipio.

DIAGNÓSTICO

No cumple con el nivel de gestión necesaria para gestionar a cabalidad la fiscalización de impuestos a los contribuyentes para lograr un nivel de recaudo mayor y evitar la evasión, debido a que actualmente solo se cuenta con un solo empleado como jefe de oficina de impuestos y fiscalización.

No cumple con un servicio suficiente de contactar y enviar información de los estados de cuentas pendientes de pago en mora para que se acerquen a formular y acordar propuestas de pago.

No cumple con las gestiones suficientes para realizar el cobro coactivo y realizar el embargo de activos que respalde las deudas por impuestos y forzar al contribuyente a

En el Manual de Funciones se evidencia la descripción de los cargos correspondientes a cargos de apoyo a la fiscalización, cobro persuasivo, coactivo y el envio de correspondencia y notificación de los actos administrativos de la información para el pago de impuestos de todos los contribuyentes del municipio de Dosquebradas, pero aunque estan descritas las funciones, no se han implementado los cargos correspondientes.

FASE 1, ITEM 4: APLICACIÓN DEL ESTUDIO DE CARGAS LABORALES

1. Consideraciones relevantes:

1 Se deben aplicar los lineamiento de la Guía DAFP del paso 7: Perfiles y Cargas de Trabajo

2 Los procesos de las áreas objeto del presente estudio no existen o deben ser modificados, lo que implica que no se puede hacer referencia a los tiempos reales.

3 La revisión de las cargas de trabajo se enfoca en analizar el uso racional del tiempo en la jornada laboral y establecer si queda tiempo improductivo como un criterio para asignar más actividades y completar la carga laboral de los empleos y cargos, pero esto no implica que se pueda aplicar para todos los casos.

4 Para tomar la desición de asignar o modificar la carga laboral a los empleos y cargos existen otros criterios de mayor relevancia como los de asignar o retirar actividades a los empleos y cargos para cumplir con nuevas regulaciones normativas.

Para tomar desiciones de modificar el nivel y grado de los empleos y cargos no solo se debe tener en cuenta la carga laboral sino que también es relevante aplicar criterios de equidad y anticorrupción.

2. Consideraciones conceptuales:

El diseño y ejercicio de los empleos y cargos públicos deben enmarcarse en principios de legalidad, imparcialidad, objetividad, transparencia, certeza, cooperación, ética e integridad como también en principios de pertinencia, propósito, eficacia y eficiencia para que cumplan a cabalidad con la prestación de los servicios para los que fueron creados y justifique la inversión del erario público que se invertirá en estos.

Los lineamientos de la guía DAFP establecen que para hacer un estudio de cargas de trabajo es necesario definir los empleos y cargos que desarrollarán las funciones y actividades en cada proceso, los cuales a su vez deben estar contemplados en el Mapa de Procesos (este es un esquema en donde se definen los procesos y su encadenamiento para resolver necesidades de la población a través de la prestación de servicios; asunto que es uno de los fines del estado contemplados en la Constitución) que se haya diseñado para cada Área Administrativa (un área es un componente de la estructura administrativa municipal, que a su vez representa un poder del Estado, en este caso el poder ejecutivo) y tener en cuenta que cada proceso debe pertenecer a alguno de los siguientes niveles: Estratégico, Misional, de Apoyo y de Control.

Se deben proponer las actividades que componen los procesos y establecer el tiempo en el que se desarrolla cada una y así sucesivamente para cada proceso.

Las cargas de trabajo dependen de la cantidad de funciones y actividades que se hayan asignado a los empleos y cargos y consisten en la cantidad de tiempo que empleen en cumplir las actividades que correspondan a cada proceso y la sumatoria de los tiempos de todas las actividad realizadas en una jornada correspondería a la carga laboral, si esta sumatoria de tiempos es mayor a la cantidad de horas de la jornada se podría considedar que hay una sobre asignación de cargas de trabajo.

Se debe tener en cuenta que el establecimiento de perfiles y cargas de trabajo laboral son instrumentos administrativos que se utilizan para realizar una asignación racional a los diferentes empleos y cargos de las tareas, actividades y funciones que componen los procesos; a través de los cuales se deben prestar los servicios que corresponda a cada área que componga la estructura de la administración municipal.

La asignación de las cargas de trabajo a los empleos y cargos depende no solo de la carga de trabajo que puedan soportar de acuerdo a la cantidad de horas que se hayan establecido para cada jornada laboral sino también depende de criterios de segregación que dicten la normatividad vigente; es decir que la disponibilidad de tiempo laboral no es necesariamente un criterio para la formulación y asignación de cargas laborales, en este caso los verdaderos criterios son referentes normativos para cumplir la nueva lesgilación vigente y criterios de equidad y anticorrupción para re escalafonar algunos empleos y cargos

Respecto a las cargas de trabajo en cada empleo y su nivel jerárquico debe enterderse que a mayor nivel, la carga de trabajo esta más orientada a realizar procesos y funciones estratégicas que misionales y a la inversa si el empleo es de menor nivel jerárquico su carga de trabajo esta más orientada a realizar procesos, funciones y actividades del nivel misional y/o operativo. Lo que conduce a inferir que la carga de trabajo de los empleos de mayor nivel jerárquico se puede medir por la obtención de resultados de tipo estrategico y el tiempo utilizado en cumplir con sus funciones, en cambio las cargas de trabajo de los empleos de menor nivel jerárquico estan medidos por la obtención de resultados por la realización de actividades y tareas que les delegan los de mayor nivel jerárquico.

3. Consideraciones procedentes:

Se debe tener en cuenta que Objeto del Contrato no consiste en una medición de los tiempos de las actividades que se realizan en los procesos sino en un análisis de las funciones y algunas regulaciones legales que obligan a modificar y/o a ajustar los procesos mediante el ajuste de funciones, la creación de nuevos empleos y la fijación de las escalas salariales para la modernización de la estructura de la administración municipal.

Se debe tener en cuenta que los procesos y las actividades que los componen en las áreas objeto del presente estudio, no existen o no estan debidamente perfeccionados a la fecha, justamente de eso se trata el presente estudio técnico: de crearlos y/o fortalecer los procesos, por lo que resulta más conveniente trabajar con actividades propuestas y tiempos estimados.

El presente estudio se enfoca principalmente en el análisis de las cargas de trabajo de los empleos de mayor jerárquia por lo tanto sus cargas laborales se pueden basar

Dando cumplimiento a los Lineamientos Generales, numeral 1: Llevar a unidades cuantitativas las cargas de trabajo generadas por los funcionarios públicos, el método que se utilizó para determinar la cantidad de tiempo utilizado en cada actividad es una estimación que parte de la experiencia del consultor, la secuencia de las actividades planteadas y la probilidad de duración que un empleado se tardaría en realizarla.

Otras explicaciones metodológicas se puede encontrar en la fase 1, item 3: Creación y aplicación de los instrumentos de recolección de la información.

A continuación se presenta el siguiente modelo de cargas de trabajo que incluye los procesos, las actividades, los empleos y una estimación de los tiempos que probablemente un servidor pueda emplear en desarrollarlas (en este caso el tiempo esta expresado en horas):

ANÁLISIS CARGAS DE TRABAJO - IMPUESTOS Y FISCALIZACIÓN

	Tiempos estimados por Actividad	T estim/1000 casos	Jefe Oficina	%
1	Construir información Contribuyentes	1	2,0	5%
2	Determinar tributos y recibos de cobro	1	2,0	5%
3	Informar a los Contribuyentes	5	0,8	2%
4	Reporte de recaudos y cartera de deuda	5	0,4	1%
5	Identificación de morosos	3	0,4	1%
6	Actos Admin. Cobros coactivos	1	0,4	1%
7	Realizar embargos	2	0,0	0%
8	Realizar acuerdos de pago	2	0,0	0%
9	Controlar cumplimiento pagos totales	1	0,0	0%
10	Devolver garantías, desembargar	1	0,0	0%
11	Realizar campañas de descuentos	3	2,0	5%
12	Informe de tesorería a fiscalización	3	0,0	0%
13	Continuar fiscalización y recaudos	3	32,0	80%
SUBTOTAL TIEMPO ACT. MISIONALES		**40**	**40**	**100%**
SUBTOTAL TIEMPO ACT. ESTRATEGICAS		4	4	10%
	TIEMPO NORMAL SEMANAL	**44**	**44**	**100%**
	SOBRETIEMPO	0	0	0%
	Total tiempo estimado para 1.000 casos	**31**		
	Capacidad Casos / Día	774		
	Dias Laborales	20		
	Capacidad Casos / mes	**15.484**		

MAPA FLUJO DE VALOR DEL PROCESO DE FISCALIZACIÓN

PROCESO GENERAL DE FISCALIZACIÓN

Construir información Contribuyentes	Determinar tributos y recibos de cobro	Informar a los Contribuyentes	Reporte de recaudos y cartera de deuda	Identificación de morosos	Actos Admin. Cobros coactivos
1-6	1-6	1-6	1-6	1-6	1-6
	2-12	3-18	4-24	5-30	6-36

Realizar embargos	Realizar acuerdos de pago	Controlar cumplimiento pagos totales	Devolver garantías, desembargar	Realizar campañas de descuentos	Informe de tesorería a fiscalización
1-6	1-6	1-6	1-6	1-6	1-6
7-42	8-48	9-54	10-60	11-66	12-72

Análisis de las Cargas de Trabajo

Cabe anotar que el proceso actual puede ser modificado por lo tanto los valores de los tiempos estimados pueden cambiar, sin embargo al observar la actual configuración de las cargas de trabajo es probable corregir algunas debilidades haciendo que las cargas de trabajo en el nuevo proceso propuesto sean mas eficientes y tengan más capacidad de atención.

Una vez realizado el levantamiento de cargas laborales conforme a los lineamientos de la Guía DAFP y las herramientas administrativas para esos fines, se puede concluir que al tener en cuenta los tiempos efectivos para la realización de las actividades de los subprocesos que conforman el proceso de fiscalización, la intervención del actual jefe de oficina y la aplicación de un procedimiento estandar con los recursos informaticos adecuados tendrian una capacidad de atender 15.484 casos de fiscalización tributaria, pero al tener en cuenta el mapa de flujo de valor se observa que para atender esos mismos casos podrian tardar entre 12 a 72 meses teniendo en cuenta los tiempos de espera entre una y otra actividad.

A continuación se presenta un cuadro de aproximación de sobrecarga laboral según la percepcion del consultor al realizar la entrevista

SOBRECARGAS DE TRABAJO

Exceso de horas de trabajo	Fatiga física	estrés emocional
Si presenta	Si presenta	Si presenta

1 **EVIDENCIAS ENCONTRADAS EN LAS RESPUESTAS DE ENTREVISTAS (ver Anexo 3. Detalle entrevista 6)**
2 Los funcionarios se quedan despues de sus horas laborales
3 Exceso de manejo de información y reportes sin las herramientas informaticas adecuadas
Represamiento de respuestas y/o servicios por acumulación de trabajo

FASE 1, ITEM 5: ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Situación actual

No se cuenta con un contador
no se cuenta con un abogado
Nivelar el salario según funciones y escala salarial

Se cuenta con un funcionario que es profesional especializado con un rol de jefe de oficina que se encarga de gestionar el manejo de los impuestos que corresponden al municipio.
El único Contador de planta con el que se cuenta es el doctor Jesus Arnoldo Ruiz, el otro es un Contratista.
Para que las actuaciones puedan ser de carácter administrativo los funcionarios deben ser servidores públicos de carrera administrativa.
Al comparar los recaudos de impuestos entre el 2021 y 2022 se puede evidenciar que aumentaron significativamente lo que demuestra que al reestructurar mejor la función de impuestos y fiscalización mejorará significativmente el recaudo de impuestos.
Hoy en día al carecer de espacio suficiente para ubicar a todos los abogados toco recurrir al uso de oficinas por pico y cedula y por jornadas reduciendo la eficacia de los procesos y el servicio a la ciudadania.

Aspectos de interes

La alcadia de Dosquebradas estuvo 1ra categoria ahora esta en 2da., dicha circunstancia deriva en que las asignaciones básicas correspondientes a los empleos deberán ser acordes con esta, es decir, deben disminuir.
Esta previsto que el área de impuestos pase a una nueva sede que entregaran para el mes de abril 2023.
Esta pendiente prever como mantener la continuidad del proceso al quedar dos sedes: la de hacienda y la de impuestos a una distancia de mas de 15 cuadras para recoger las firmas y autorizaciones para los diferentes trámites.

Mayores debilidades

No contar con un procedimiento suficientemente estructurado para realizar las funciones de impuestos, fiscalizacion y cobro, con el recurso humano pertinente, los roles definidos y una operación coordinada y eficaz.
No contar con una base de datos de contribuyentes actualizada que permita realizar una adecuada gestión y evitar el alto indice de evasión de impuestos.
No contar con un software especializado para la gestión de fiscalización como el software SOFA Sistema Operativo de Fiscalización Administrativo.
Baja eficacia en los proceso y servicio a la ciudadanía por no contar con el espacio suficiente para ubicar a los funcionarios que realizan las distintas funciones.

Como mejorar el servicio

Mantener muy prestos con la Camara de Comercio a hacer Capacitaciones, no solo pagar impuestos, sino tambien exponer los beneficios.
Dar a conocer a los contribuyentes los diferentes beneficios que expone El Estatuto Tributario para que se puedan aprovechar las subvenciones de rebaja de impuestos, como por ejemplo por la generacion de empleo.
Concientizar al contribuyente que el pago de impuestos es un dame y tome ya que estos se veran reflejados en obras de acuerdo a un Plan de Gobierno.
Suministrar información relevante del manejo de los impuestos en las Universidades es muy útil para los que se forman en estas profesiones y servicios.

Conclusiones

De acuerdo a la nueva estructura administrativa en donde se deben manejar unas funciones de liquidación, fiscalización y cobros coactivos, estas requieren de una dirección que planee, coejecute, controle y automejore el recaudo de impuestos, de tal manera que el jefe de oficina con una designación de profesional especializado debe cambiarse a la de un Director de Impuestos y Fiscalización, pero a su vez mantiene la naturelaza del cargo que ya tiene de libre nombramiento y remoción, ya que las funciones que realizará seran administrativas de confianza y asesoramiento técnico especializado al servicio de los funcionarios electos o designados.
La Secretaria de Hacienda y Finanzas debe contar con las siguientes Direcciones: Contaduria General, Finanzas Públicas, Impuestos-Rentas y Tesorería.
En la Dirección de Impuestos-Rentas se debe implementar la oficina técnica de determinación de rentas y fiscalización y en la Dirección de Tesorería se debe implementar la oficina técnica de recaudo persuasivo y recaudo coactivo.
La labor de Impuestos debe partir de una Base de Datos de los contribuyentes, efectuar la liquidación anual de los impuestos, fijar una fecha límite para el pago, hacerlos llegar a los contribuyentes, actualizar los pagos en la base de datos, y promover una cultura de pago a traves de orientaciones y capacitaciones.
La labor de fiscalización debe iniciarse mediante un requerimiento y carta autorizados, y termina con la notificación de una Resolución de Determinación que establece conformidad, deuda tributaria o una devolución de impuestos en caso se haya producido pagos en exceso.
La labor de tesorería debe monitorear los recaudos y determinar la cartera vencimiento por edades, realizar cobros persuasivos, realizar cobros coactivos liquidando los interes de mora correspondientes y tomando medidas de embargo de activos como garantia de las sumas adeudadas, realizar acuerdos de

pago, controlar los pagos hasta la cancelación total y levantar los embargos y realizar las devoluciones correspondientes.
Se sugiere una planta mínima para cumplir las labores de fiscalización: 1 abogado, 1 contador, 1 tecnico administrativo y 1 asistente administrativo.

La secretaria de hacienda y finanzas debe tener su propio abogado para dar respuesta a temas juridicos, PQR, derechos de petición y tutelas.

FASE 2

FASE 2, ITEM 6: EVALUACIÓN DE LOS PERFILES DE LOS CARGOS

FORMULACIÓN DEL MAPA DE PROCESOS

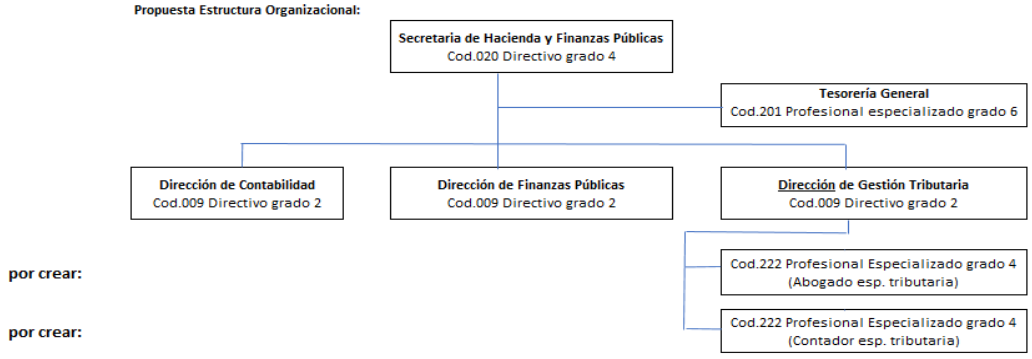
Nivel Estratégico	Plan estratégico	Plan presupuestal	Planeación de los SGC	Marco Legal y Políticas públicas
MISIÓN	Ejercer la administración de los Impuestos Municipales: la liquidación oficial, el oportuno recaudo, la discusión, la fiscalización y control de los tributos, el cobro persuasivo, coactivo, y la devolución de los mismos.			
Nivel Misional	**DIRECCION DE IMPUESTOS Y FISCALIZACIÓN** Liquidación de Impuestos realizar las operaciones de cuantificación necesarias para determinar el importe de la deuda tributaria	**DIRECCION DE IMPUESTOS Y FISCALIZACIÓN** Fiscalización Tributaria (legalidad, definitividad, imparcialidad y confiabilidad) Instar a los contribuyentes a cumplir su obligación tributaria; cautelando (previendo) el correcto, íntegro y oportuno pago de los impuestos.	**DIRECCIÓN DE TESORERIA** Recaudo y Cobro Coactivo (actúar simultáneamente como juez) (embargo y devolución de bienes)	
Nivel Apoyo	Gestión T.humano	Gestión T.I.C.	Gestión Jurídica y Contratación	Gestión documental, archivo y correspondencia	Gestión Administrativa	Gestión Financiera	
Nivel de Control	Control interno disciplinario						

ANÁLISIS GENERAL DEL PROCESO E IDENTIFICACIÓN DE ELEMENTOS PARA LA REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL

Descripción general del Proceso:	La Secretaria de Hacienda y Finanzas debe contar con las siguientes Direcciones: Contaduria General, Finanzas Públicas, Impuestos-Rentas y Tesorería. En la Dirección de Impuestos-Rentas se debe implementar la oficina técnica de determinación de rentas y fiscalización y en la Dirección de Tesorería se debe implementar la oficina técnica de recaudo persuasivo y recaudo coactivo. 1) Contar con información previa de los contribuyentes (se sugiere contratar el servicio de software SOFA Sistema Operativo de Fiscalización Administrativo, el cual es contratado en la oficina de Pereira con excelentes resultados gracias a la comprobada experiencia del proveedor). Tambien se podria tener en cuenta la base de datos de la Camara y Comercio de Dosquebradas en donde reposan todos los datos de sus afiliados. 2) Determinar los importes de deuda tributaria tanto del año en curso como de años anteriores y generar los diferentes documentos de cobro. 3) Hacer llegar la información a los contribuyentes por los diferentes canales de comunicación e instarlos a cumplir con sus obligaciones tributarias cautelando (previendo) el correcto, íntegro y oportuno pago de los impuestos y orientarlos hacia la Dirección de Tesorería. 4) Realizar y/o validar los diferentes recaudos administrando la cartera de vencimientos de cobros por edades. 5) Realizar los Actos Administrativos pertinentes para realizar los cobros persuasivos y coactivos encaminados a lograr el 100% de los recaudos pendientes. 6) Llevar un control de los cobros coactivos, de los activos embargados, de los acuerdos de pago hasta el pago total y el respectivo levantamiento de las medidas cautelares. 7) Informar periodicamente a la Dirección de Impuestos y Fiscalización.
Elementos para Reestructuración Organizacional	La Hacienda Pública Municipal está constituida por los bienes, rentas y obligaciones que forman su activo y pasivo, así como los demás bienes y rentas cuya administración corresponde al ente municipal. Registrar y controlar las operaciones financieras, elaborando balances y demás informes con la oportunidad requerida. Ejercer control administrativo y contable del presupuesto y de la deuda pública del municipio. Controlar el adecuado registro de inventarios de los bienes inmuebles propiedad del municipio. Es la encargada de recaudar los impuestos: Predial, Vehicular, Industria y Comercio, RIT, Consumo, Sobretasa a la gasolina; así como también la distribución efectiva de los recursos en cada Ciudad o Municipio del país. Los principios del sistema presupuestal son: la planificación, la anualidad, la universalidad, la unidad de caja, la programación integral, la especialización, la inembargabilidad, la coherencia macroeconómica y la homeóstasis (mantener congruencia entre crecimiento presupuesto y crecimiento de la economía para evitar desequilibrio macroeconómico). El balance fiscal del Sector Público No Financiero (SPNF) corresponde al resultado obtenido, sea éste déficit o superávit, de la diferencia entre todos los ingresos que registra el SPNF, menos todos sus gastos. Se sugirio que la planta mínima para realizar actuaciones administrativas validas para la oficina de fiscalización podria ser 1 abogado , 1 contador, 1 técnico administrativo y 1 asistente administrativo.

FASE 2, ITEM 7: PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

Propuesta Estructura Organizacional:



FASE 2, ITEM 8: FORMULACIÓN O MODIFICACIÓN DE LOS PERFILES O MANUALES DE FUNCIONES
(ver anexo 4. Propuesta de Modificación o Adición al Manual de Funciones y Perfiles)

FASE 2, ITEM 9: PROPUESTA Y APLICACIÓN DE LA ESCALA SALARIAL

Al revisar el detalle la escala salarial vigente, se encontró que esta debidamente elaborada, excepto para el grado 4 del nivel técnico, donde se sugiere el valor de salario correcto que debería aplicarse para este grado, por lo tanto esta será la escala que aplicaremos para la valoración de los cargos nuevos o que se modifiquen, resultado del presente estudio.
Teniendo en cuenta que una escala salarial es un instrumento de medición, recolección y aplicación de información salarial, para ampliar más los conceptos metodológicos y los cálculos remitirse a la Fase1, Item 3: Creación y Aplicación de los Instrumentos de Recolección de la información.

ESCALA SALARIAL DOSQUEBRADAS 2023

Grado / Nivel	Puntaje	Cod.	0-DIRECTIVO	Puntaje	Cod.	1-ASESOR	Puntaje	Cod.	2-PROFESIONAL	Puntaje	Cod.	3-TÉCNICO	Puntaje	Cod.	4-ASISTECIAL
1	465	006	$5.345.230	465		$5.345.230	336	219	$3.864.110	230	340-314-367 TyM-Tecn.op.-	$2.638.830	131	407	$1.502.540
2	566	009	$6.505.200	566		$6.505.200	373		$4.290.659	276	367	$3.175.910	159		$1.827.503
3	703		$8.072.796	703		$8.072.796	424	219-237-290 Gral-SySS-TyM	$4.875.950	330	314 Of.At.C	$3.789.440	192	407	$2.204.549
4	839	020	$9.637.630	839	105	$9.637.630	466	222	$5.357.820	367	367 Of.At.C	$4.211.203	230	440 TyM	$2.637.961
5	919		$10.551.843	919		$10.551.843	490	202 ComFam	$5.632.590	404	312 TyM	$4.639.520	272	407	$3.129.130
6	1000		$11.486.730	1000		$11.486.730	566	201-215 Tesor-Alm. Gral	$6.505.200						

Nuevos Cargos

1 Abogado Tributarista, profesional especializado, grado 4, cod.222, salario $5.357.820
2 Contador Tributarista, profesional especializado, grado 4, cod.222, salario $5.357.820
3 (2) Auxiliar Tributarista, Asistencial, grado 3, cod.407, salario $2.204.549

FASE 2, ITEM 10: PROPUESTA DE MEJORA PARA LA CREACIÓN DE NUEVOS CARGOS

Mejora gestion tributaria al contribuyente
Mejora efic proc interno gestión tributaria

PROPUESTA DE MEJORA PARA LA CREACIÓN DE NUEVOS CARGOS - AVAL JURÍDICO LABONET

Teniendo en cuenta las necesidades especificadas en los términos de referencia para las áreas objeto del presente estudio técnico; planteamos las propuestas de mejora representadas por las respectivas estructuras administrativas, garantizando que cumplen las normas vigentes, tenidas en cuenta en el Acuerdo 043 [del 23 de diciembre de 2022 del Concejo Municipal de Dosquebradas] Anexo No.2: Acuerdo 043 Facultades Pro Tempore señor alcalde.

II. PROPUESTA DE ESTRUCTURAS ADMINISTRATIVAS:

Basados en la necesidad identificada así como en las atribuciones Pro Tempore concedidas al señor Alcalde, se propone:

3. Secretaria de Hacienda y Finanzas-Fiscalización: De manera general y de cara al imperativo del fortalecimiento institucional de la fiscalización y, a nivel particular, de consolidar el manejo presupuestal y financiero del municipio se propone la modernización de la oficina de Gestión Tributaria liderada por un Director (grado 2 código 009) y conformada por dos profesionales especializados en gestión tributaria, un abogado especializado (grado 4 código 222) y un contador especializado (grado 4 código 222) y el resto de personal requerido de nivel técnico y asistencial.

AREA 4: Secretaria de Tránsito y Movilidad - crear e integrar la unidad de criminalística y la reorganización

FASE 1

FASE 1, ITEM 2: DIAGNÓSTICO DEL TALENTO HUMANO Y REVISIÓN DE LAS FUNCIONES ASIGNADAS AL PERSONAL

Estructura Organizacional actual



Factores Determinantes

Se debe prestar un servicio 24x7 de acuerdo a la ley, el volumen vehicular y las estadísticas y probabilidad de incidentes viales que ocurren en cada mes.

Se debe garantizar un 100% de atención oportuna para realizar la debida recolección y salvaguarda de evidencias de los incidentes viales para impartir justicia y reparar a las victimas.

Se debe contar con personal idoneo capacitado o técnicos con conocimientos en criminalistica que procedan oportunamente y conforme a los procedimientos de ley.

REVISION DE LAS FUNCIONES ASIGNADAS AL PERSONAL DE ESTA AREA
(Ver Anexo No.4 - Análisis de Funciones y Perfiles)

FUNCIONES DE LA DEPENDENCIA

Vigilar el cumplimiento de las normas de tránsito.

Regular y vigilar el sistema de señalización y semaforización.

Velar por el cumplimiento de las normas sobre registro de vehículos automotores.

Tramitar la expedición de licencias de conducción y solicitar la regulación para el funcionamiento de escuelas de enseñanza automovilística.

Regular y controlar el transporte público individual.

Regular y controlar las modalidades de transporte no motorizados y peatonal. Adelantar campañas de seguridad vial.
Asumir las funciones reguladoras y de control que sean transferidas al Distrito Capital por el Gobierno Nacional en materia de tránsito.
Aplicar las medidas de control en cuanto a la regulación del parqueo público y el estacionamiento en vías y espacios públicos cumpliendo con lo establecido en el POT y en el Plan Maestro de Movilidad.

FUNCIONES DE LA SECRETARIA DE TRANSITO Y MOVILIDAD

II. AREA FUNCIONAL/PROCESO:

Secretaria de Tránsito y Movilidad, directivo grado 4

III. PROPÓSITO PRINCIPAL

Dirigir las políticas de planificación, organización y control del Tránsito y movilidad en el Municipio, de conformidad con lo estipulado en el código nacional de tránsito y las
demás normas concordantes.

IV. DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES ESENCIALES

Aprobar los planes estratégicos de seguridad vial de las empresas instaladas en el municipio.
Vigilar el cumplimiento de los procedimientos establecidos para la imposición de las sanciones de tránsito que se desarrollan por los inspectores de tránsito.
Vigilar el registro de la información de conductores y vehículos, teniendo en cuenta procedimientos institucionales, Directrices del Ministerio de Transporte y normatividad vigente

Implementar políticas y desarrollar planes y proyectos orientados a la movilidad, señalización y la cultura vial según planes estratégicos y normas legales vigentes

Orientar las actividades de regulación de la movilidad vial en el municipio, conforme a la normatividad vigente
Asegurar el cumplimiento de los objetivos del Ordenamiento Vial Municipal, en concordancia con los planes de desarrollo y las políticas trazadas
Adelantar las gestiones necesarias para asegurar el oportuno cumplimiento de los planes, programas y proyectos de la Secretaría de Transito y Movilidad.
Preparar y presentar los informes sobre las actividades desarrolladas al Ministerio del Transporte y/o demás instituciones de control, con la oportunidad, periodicidad requeridas y metodologías sugeridas
Las demás funciones que le corresponda según la naturaleza del empleo.

FUNCIONES DE LA COMANDANTE DE TRANSITO Y MOVILIDAD

II. AREA FUNCIONAL:

Comandante, profesional universitaria grado 3

III. PROPÓSITO PRINCIPAL

Implementar estrategias y programas de control, regulación y vigilancia vial en el municipio, en los términos de la Ley y procedimientos institucionales

IV. DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES ESENCIALES

Ejecutar los programas y proyectos, orientados al cumplimiento de las normas de tránsito y movilidad vial en el municipio según las herramientas de planificación institucional.

Realizar la programación operativa de los agentes de tránsito para garantizar la seguridad vial del municipio, efectuando el seguimiento a la misma.

Realizar la liquidación de trabajo suplementario de los agentes de tránsito.

Coordinar el desarrollo de operativos de control, patrullajes y programas de servicios viales o similares, según procedimientos institucionales y legales

Administrar el parque automotor de la Secretaría de Transito y Movilidad, utilizado por los agentes de tránsito, aplicando procedimientos institucionales.

Garantizar el cumplimiento de los tiempos en los reportes de infracciones y siniestros viales generados por los agentes de tránsito.

Capacitar permanentemente a los agentes de tránsito para el desarrollo de sus funciones.

Custodiar los elementos tecnológicos para la operatividad de los agentes de tránsito.

Realizar el reporte de los accidentes laborales de los agentes de tránsito.

Ejercer como policía judicial respecto a los hechos punibles de competencia de las autoridades de tránsito de acuerdo al Código de Procedimiento Penal y Código Nacional de Tránsito.

Imponer comparendos ante la comisión de infracciones o contravenciones, atendiendo los procedimientos establecidos en el Código Nacional de Tránsito.

Las demás funciones que le corresponda, según la naturaleza del empleo.

FUNCIONES DEL INSPECTOR DE TRANSITO Y MOVILIDAD

II. AREA FUNCIONAL:

Inspector de Tránsito y Movilidad, técnico grado 5

III. PROPÓSITO PRINCIPAL

Ejercer como autoridad de tránsito en el municipio de Dosquebradas, conociendo de las faltas ocurridas dentro del territorio de su jurisdicción en única y en primera instancia.

IV. DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES ESENCIALES

Desarrollar el procedimiento contravencional de transito conforme el Código Nacional de Tránsito y Código de procedimiento administrativo y de lo contencioso administrativo.

Ordenar medidas cautelares cuando se requiera así como su levantamiento conforme el desarrollo del proceso.

Inscribir limitaciones en el sistema de información, teniendo en cuenta órdenes judiciales o actos administrativos de entidades territoriales.

Inscribir en el aplicativo RUNT las suspensiones o cancelaciones de la licencia de conducción de los infractores.

Dar respuesta a solicitudes o derechos de petición allegado a la inspección de tránsito y transporte, en los términos de ley.

Realizar diligencia de despachos comisorios, según el Código de procedimiento administrativo y de lo contencioso administrativo.

Las demás funciones que le corresponda según la naturaleza del empleo

FUNCIONES DE LOS AGENTES DE TRANSITO Y MOVILIDAD

II. AREA FUNCIONAL:

Agente de Tránsito, técnico grado 1

III. PROPÓSITO PRINCIPAL

Ejercer como autoridad de tránsito en el municipio de Dosquebradas para regular la circulación vehicular y peatonal, vigilar, controlar e intervenir en el cumplimiento de las normas de tránsito y transporte.

IV. DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES ESENCIALES

Ejercer como policía judicial respecto a los hechos punibles de competencia de las autoridades de tránsito de acuerdo al Código de Procedimiento Penal y Código Nacional de Tránsito.

Regular la circulación vehicular y peatonal, vigilando, controlando e interviniendo en el cumplimiento de los procedimientos técnicos, misionales y jurídicos de las normas de tránsito.

Imponer comparendos ante la comisión de infracciones o contravenciones, atendiendo los procedimientos establecidos en el Código Nacional de Tránsito.

Contribuir a la orientación, capacitación y cultura en la comunidad respecto a las normas de tránsito y transporte.

Generar informes sobre los siniestros viales donde solo resulten daños materiales.

Las demás que les sean asignadas por autoridad competente, de acuerdo con el área de desempeño y la naturaleza del empleo.

DIAGNÓSTICO

1 Si cumple con un nivel de servicio 24x7, pero no debidamente distribuidos en el municipio, ya que no cuenta con la cantidad de agentes de transito suficientes de acuerdo a la ley, el volumen vehicular y las estadísticas y probabilidad de incidentes viales que ocurren en cada mes.

2 No cumple con garantizar el 100% de atención oportuna para realizar la debida recolección y salvaguarda de evidencias de los incidentes viales (sobre todo cuando hay lesiones personales) para impartir justicia y reparar a las victimas.

3 No dispone de personal con conocimientos actualizados y certificados por las entidades competentes en criminalistica que procedan oportunamente y conforme a los procedimientos de ley.

4 En el Manual de Funciones no se evidencia que exista la descripción de los cargos correspondientes a los agentes de tránsito con conocimientos en criminalística.

FASE 1, ITEM 4: APLICACIÓN DEL ESTUDIO DE CARGAS LABORALES

1. Consideraciones relevantes:

1 Se deben aplicar los lineamiento de la Guía DAFP del paso 7: Perfiles y Cargas de Trabajo

2 Los procesos de las áreas objeto del presente estudio no existen o deben ser modificados, lo que implica que no se puede hacer referencia a los tiempos reales.

3 La revisión de las cargas de trabajo se enfoca en analizar el uso racional del tiempo en la jornada laboral y establecer si queda tiempo improductivo como un criterio para asignar más actividades y completar la carga laboral de los empleos y cargos, pero esto no implica que se pueda aplicar para todos los casos.

4 Para tomar la desición de asignar o modificar la carga laboral a los empleos y cargos existen otros criterios de mayor relevancia como los de asignar o retirar actividades a los empleos y cargos para cumplir con nuevas regulaciones normativas.

5 Para tomar desiciones de modificar el nivel y grado de los empleos y cargos no solo se debe tener en cuenta la carga laboral sino que también es relevante aplicar criterios de equidad y anticorrupción.

2. Consideraciones conceptuales:

El diseño y ejercicio de los empleos y cargos públicos deben enmarcarse en principios de legalidad, imparcialidad, objetividad, transparencia, certeza, cooperación, ética e
1 integridad como también en principios de pertinencia, propósito, eficacia y eficiencia para que cumplan a cabalidad con la prestación de los servicios para los que fueron creados y justifique la inversión del erario público que se invertirá en estos.

Los lineamientos de la guía DAFP establecen que para hacer un estudio de cargas de trabajo es necesario definir los empleos y cargos que desarrollarán las funciones y actividades en cada proceso, los cuales a su vez deben estar contemplados en el Mapa de Procesos (este es un esquema en donde se definen los procesos y su
2 encadenamiento para resolver necesidades de la población a través de la prestación de servicios; asunto que es uno de los fines del estado contemplados en la Constitución) que se haya diseñado para cada Área Administrativa (un área es un componente de la estructura administrativa municipal, que a su vez representa un poder del Estado, en este caso el poder ejecutivo) y tener en cuenta que cada proceso debe pertenecer a alguno de los siguientes niveles: Estratégico, Misional, de Apoyo y de Control.

3 Se deben proponer las actividades que componen los procesos y establecer el tiempo en el que se desarrolla cada una y así sucesivamente para cada proceso.

Las cargas de trabajo dependen de la cantidad de funciones y actividades que se hayan asignado a los empleos y cargos y consisten en la cantidad de tiempo que empleen
4 en cumplir las actividades que correspondan a cada proceso y la sumatoria de los tiempos de todas las actividad realizadas en una jornada correspondería a la carga laboral, si esta sumatoria de tiempos es mayor a la cantidad de horas de la jornada se podría considedar que hay una sobre asignación de cargas de trabajo.

Se debe tener en cuenta que el establecimiento de perfiles y cargas de trabajo laboral son instrumentos administrativos que se utilizan para realizar una asignación
5 racional a los diferentes empleos y cargos de las tareas, actividades y funciones que componen los procesos; a través de los cuales se deben prestar los servicios que corresponda a cada área que componga la estructura de la administración municipal.

La asignación de las cargas de trabajo a los empleos y cargos depende no solo de la carga de trabajo que puedan soportar de acuerdo a la cantidad de horas que se hayan establecido para cada jornada laboral sino también depende de criterios de segregación que dicten la normatividad vigente; es decir que la disponibilidad de tiempo
6 laboral no es necesariamente un criterio para la formulación y asignación de cargas laborales, en este caso los verdaderos criterios son referentes normativos para cumplir la nueva lesgilación vigente y criterios de equidad y anticorrupción para re escalafonar algunos empleos y cargos.

Respecto a las cargas de trabajo en cada empleo y su nivel jerárquico debe enterderse que a mayor nivel, la carga de trabajo esta más orientada a realizar procesos y funciones estratégicas que misionales y a la inversa si el empleo es de menor nivel jerárquico su carga de trabajo esta más orientada a realizar procesos, funciones y
7 actividades del nivel misional y/o operativo. Lo que conduce a inferir que la carga de trabajo de los empleos de mayor nivel jerárquico se puede medir por la obtención de resultados de tipo estrategico y el tiempo utilizado en cumplir con sus funciones, en cambio las cargas de trabajo de los empleos de menor nivel jerárquico estan medidos por la obtención de resultados por la realización de actividades y tareas que les delegan los de mayor nivel jerárquico.

3. Consideraciones procedentes:

Se debe tener en cuenta que Objeto del Contrato no consiste en una medición de los tiempos de las actividades que se realizan en los procesos sino en un análisis de las
1 funciones y algunas regulaciones legales que obligan a modificar y/o a ajustar los procesos mediante el ajuste de funciones, la creación de nuevos empleos y la fijación de las escalas salariales para la modernización de la estructura de la administración municipal.

Se debe tener en cuenta que los procesos y las actividades que los componen en las áreas objeto del presente estudio, no existen o no estan debidamente perfeccio-
2 nados a la fecha, justamente de eso se trata el presente estudio técnico: de crearlos y/o fortalecer los procesos, por lo que resulta más conveniente trabajar con actividades propuestas y tiempos estimados.

3 El presente estudio se enfoca principalmente en el análisis de las cargas de trabajo de los empleos de mayor jerárquia por lo tanto sus cargas laborales se pueden basar en la estimación de los tiempos que se empleen en cumplir tanto con sus funciones estratégicas como las misionales.

Dando cumplimiento a los Lineamientos Generales, numeral 1: Llevar a unidades cuantitativas las cargas de trabajo generadas por los funcionarios públicos, el método
4 que se utilizó para determinar la cantidad de tiempo utilizado en cada actividad es una estimación que parte de la experiencia del consultor, la secuencia de las actividades planteadas y la probilidad de duración que un empleado se tardaría en realizarla.

5 Otras explicaciones metodológicas se puede encontrar en la fase 1, item 3: Creación y aplicación de los instrumentos de recolección de la información.

6 **A continuación se presenta el siguiente modelo de cargas de trabajo que incluye los procesos, las actividades, los empleos y una estimación de los tiempos que probablemente un servidor pueda emplear en desarrollarlas (en este caso el tiempo esta expresado en horas):**

ANÁLISIS CARGAS DE TRABAJO - TRÁNSITO Y MOVILIDAD

	Tiempos estimados por Actividad	T estim/3 Agent.		Secretaria	%	Comandante	%	Inspector	%	Ag. Tránsito	%
PROCESO MONITOREO Y CONTROL VIAL											
1	Capacitar a la ciudadania	2		5,4	90%	3,0	10%	2,0	10%		
2	Realizar operativos de control	4				3,0	10%	2,0	10%	6,5	15%
3	Identificar incumplimientos	1				3,0	10%	2,0	10%	4,3	10%
4	Imponer sanciones	1					0%	2,0	10%	4,3	10%
PROCESO PROTECCIÓN Y CRIMINALISTICA											
1	Estar en disponibilidad	4				6,0	20%	1,0	5%	4,3	10%
2	Asistir a los incidentes viales	1				4,5	15%			6,5	15%
3	Solucionar conflictos de accidentes	1				3,0	10%			2,2	5%
4	Actuar como policia judicial	4								2,2	5%
5	asegurar las pruebas incriminatorias	2								2,2	5%
6	Realizar los reportes pertinentes	4								4,3	10%
7	Allegar reportes donde corresponda	1								2,2	5%
PROCESO ADMINISTR. DE MULTAS Y SANCIONES											
1	Orientar al deudor infractor	1		0,6	10%	3,0	10%	4,0	20%	2,2	5%
2	Realizar capacitaciones	4						4,0	20%		
PROCESO SALVAGUARDA Y DEVOL. DE VEHÍCULOS											
1	Inmobilizar vehículos	2				1,5	5%	1,0	5%	2,2	5%
2	salvaguardar vehículos	72				1,5	5%	1,0	5%	0,0	0%
3	Devolver vehículos	4				1,5	5%	1,0	5%	0,0	0%
SUBTOTAL TIEMPO ACT. MISIONALES		**99**	**56%**	**6**	**100%**	**30**	**100%**	**20**	**100%**	**43**	**100%**
SUBTOTAL TIEMPO ACT. ESTRATEGICAS		77	44%	38		14		24		1	
	TIEMPO NORMAL SEMANAL	**176**	**100%**	**44**		**44**		**44**		**44**	
	SOBRETIEMPO	13	7%	3		3		3		4	
	Total tiempo estimado con 3 Ag. de Tránsito	**108**								38	
	Capacidad Casos / Dia x cada 3 Ag. Tráns.	1									
	Ternas de agentes	13									
	Dias Laborales	20									
	Capacidad Casos / mes	**303**									

MAPA FLUJO DE VALOR DEL PROCESO DE TRÁNSITO Y MOVILIDAD

PROCESO GENERAL

Capacitar a la ciudadania	Realizar operativos de control	Identificar incumplimientos	Imponer sanciones	Estar en disponibilidad	Asistir a los incidentes viales
1-2	1-30	1-1	1-1	1-30	1-1
	2-32	3-33	4-34	5-64	6-65

Solucionar conflictos de accidentes	Actuar como policia judicial	asegurar las pruebas incriminatorias	Realizar los reportes pertinentes	Allegar reportes donde corresponda	Orientar al deudor infractor
1-1	1-30	1-1	1-2	1-1	1-1
7-66	8-96	9-97	10-99	11-100	12-101

Realizar capacitaciones	Inmobilizar vehículos	salvaguardar vehículos	Devolver vehículos
1-1	1-1	1-30	1-1
13-102	14-103	15-133	16-134

Análisis de las Cargas de Trabajo

Cabe anotar que el proceso actual puede ser modificado por lo tanto los valores de los tiempos estimados pueden cambiar, sin embargo al observar la actual configuración de las cargas de trabajo es probable corregir algunas debilidades haciendo que las cargas de trabajo en el nuevo proceso propuesto sean mas eficientes y tengan más capacidad de atención.

Una vez realizado el levantamiento de cargas laborales conforme a los lineamientos de la Guía DAFP y las herramientas administrativas para esos fines, se puede concluir que al tener en cuenta los tiempos efectivos para la realización de las actividades de los subprocesos que conforman el proceso de Tránsito y Movilidad y la intervención de los empleados actuales tendrian una capacidad de atender 255 accidentes, pero al tener en cuenta el mapa de flujo de valor se observa que para atender un caso de accidente de tránsito podrian tardar entre 16 a 134 días teniendo en cuenta los tiempos de espera entre una y otra actividad.

A continuación se presenta un cuadro de aproximación de sobrecarga laboral según la percepción del consultor al realizar la entrevista

SOBRECARGAS DE TRABAJO

Exceso de horas de trabajo	Fatiga física	estrés emocional
Si presenta	Si presenta	Si presenta

EVIDENCIAS ENCONTRADAS EN LAS RESPUESTAS DE ENTREVISTAS

1 Los funcionarios se quedan despues de sus horas laborales
2 Exceso de manejo de procedimientos y reportes sin contar con el tiempo necesario para realizarlos a cabalidad.
3 Represamiento de respuestas y/o servicios por acumulación de trabajo

FASE 1, ITEM 5: ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Situación actual

En la actualidad esta área cuenta con un la siguiente estructura administrativa: Una Secretaria de Despacho, un Comandante, un Director y 36 agentes de transito cumpliendo turnos realizando una cobertura permanente de 24 horas y garantizando control del trafico del municipio.
Respecto a las funciones de criminalistica cuando hay accidentes de tránsito con perdidas de vida las realizan los agentes de transito, sin embargo para los casos de lesiones personales no se efectuan a cabalidad por falta de capacidad de respuesta ya que hace falta mas personal.
Dosquebradas es un corredor vial importante, con 4 vias principales, 2 son corredores de atención vial nacional, con regulación vial, y con un gran número de infracciones de transito y criminalistica.
Según la ley 1310; de acuerdo al parque automotor circulando, Dosquebradas deberia contar con 90 agentes de tránsito para cumplir a cabalidad con el control y cubrimiento de las funciones viales, sin embargo según estimaciones actuales con otra cuadrilla de 12 agentes.

Aspectos de interes

Existen los recursos informaticos para procesar debidamente la informacion e impartir las sanciones correspondientesa los actos de infracciones viales.
La ARL determinó elementos de Seguridad y Salud Ocupacional, se adquieran anualmente para evitar daños de salud de los agentes de tránsito y criminalistica
Sería muy útil contar con un vehiculo para transporte de cadaveres.

Mayores debilidades

En la actualidad ya no es posible con 36 agentes de transito atender tantos casos de accidentes de tránsito y criminalistica, desplazarse a los juzgados y manejar aspectos de escena, esenciales para recopilar las evidencias necesarias para enjuiciar a los culpables e impartir justicia.
Las agresiones no se atienden a cabalidad y la aplicación del manual especial de transito se dificulta y no facilita un proceso que derive en materia penal.
No contar con técnicos en criminalistica que aseguren las evidencias para procesar a los culpables e impartir justicia

Como mejorar el servicio

Aumentar a 12 agentes de tránsito que permitan responder ante los eventos y las necesidades del servicio.
Capacitar permanentemente a los agentes en criminalistica
medidas sancionatorias eficazmente aplicando las normatividad vigente.
de tránsito para que sigan los debidos procesos para el levantamiento, registro de la información y se tomen las

Conclusiones

De acuerdo a las evidencias actuales de la capacidad de atencion de novedades viales se deberian incrementar los agentes de transito conformando una tercera grupo interno de trabajo de 12 agentes más, en donde 9 deberian tener conocimiento en criminalística para prestar un servicio 7x24 como lo exige la ley.

FASE 2

FASE 2, ITEM 6: EVALUACIÓN DE LOS PERFILES DE LOS CARGOS

ÁREA DE TRÁNSITO Y MOVILIDAD - CRIMINALÍSTICA

FORMULACIÓN DEL MAPA DE PROCESOS

Nivel Estratégico	Plan estratégico	Plan presupuestal	Planeación de los SGC			Marco Legal y Políticas públicas	
MISIÓN	Orientar y liderar la formulación de las políticas del sistema de movilidad y asegurar la organización y mantenimiento del orden en materia de tránsito y transporte, garantizando la preservación y mejoramiento de la seguridad y la calidad de vida de la comunidad.						
Nivel Misional	Monitoreo y control vial		Protección y criminalística		administración de multas y sanciones		salvaguarda y devolución de vehículos
Nivel Apoyo	Gestión T.humano	Gestión T.I.C.	Gestión Jurídica y Contratación	Gestión documental, archivo y correspondencia	Gestión Administrativa	Gestión Financiera	
Nivel de Control	Control interno y disciplinario						

Descripción general del Proceso:	¿Cuáles son los delitos de tránsito? Son infracciones de tránsito las acciones u omisiones que, pudiendo y debiendo ser previstas, pero no queridas por el causante, se verifican por negligencia, imprudencia, impericia o por inobservancia de las leyes, reglamentos, resoluciones y demás regulaciones de tránsito. como por ejemplo: Conducir un vehículo superando la velocidad máxima permitida en 60 km/h en vías urbanas o en 80 km/h en vías interurbanas. Conducir un vehículo bajo la influencia del alcohol o las drogas, superando el límite legal permitido, entre muchas otras. Evaluar y determinar las causas de un accidente. Verificar y asesorar en la coyuntura de la problemática de seguridad vial y sus derivaciones. Efectuar toda peritación, asesoramiento técnico científico, estudio e investigación que haga a la prevención y/o esclarecimiento de hechos relacionado con los accidentes. El perito en hechos de tránsito interviene cuando se trata de eventos tales como: Colisión de vehículos contra un objeto fijo, colisión de dos o más vehículos, colisión de un vehículo contra un peatón, volcadura, caída de una persona desde un vehículo en movimiento, entre muchos otros eventos anomalos. Parte del análisis consiste en determinar qué debe recolectarse como evidencia y con qué métodos. estudia los delitos contra la seguridad vial como fenómeno social e individual Para analizar la evolución del accidente, se plantean a continuación tres (3) fases, a saber: FASE DE PERCEPCIÓN, FASE DE DECISIÓN, FASE DE CONFLICTO. Estas son algunas de las funciones de un criminalista: Búsqueda e identificación de pruebas en el lugar de los hechos. Aislamiento y embalaje de las evidencias. Envío y análisis de las pruebas en el laboratorio criminalístico. Supervisión y asesoramiento a los peritos criminalistas.
Elementos para Reestructuración Organizacional	Se debe tener claro que la Ley 1310 solo contempla en la estructura organizacional de las Secretarias de Transito y Movilidad el empleo Agente de Transito, el cual en ciertos momentos asume un rol de policia judicial para cumplir con funciones especificas de salvaguardar las pruebas y evidencias de como ocurrieron los hechos para dentro de los debidos procesos aportarlas a las autoridades competentes. Sin embargo es necesario hacer referencia a algunos aspectos relacionados con las actividades de criminalistica para cuando se deban conformar Grupos de Trabajo Especiales con los Agentes de Tránsito para cumplir con estas tareas. La criminalística se ocupa fundamentalmente de determinar en qué forma se cometió un delito o quién fue el culpable de cometer dicho delito. Dentro de esta práctica se encuentran aplicaciones clásicas tales como la fotografía, levantamiento de mapas y mediciones, diligenciamiento de testimonios, grabaciones de camaras cercanas si las hubiera, entre otros procedimientos de recoleccion de pruebas y evidencias. La criminalistica vial es la parte de la criminalística que investiga la causa o el origen de los hechos de tránsito terrestre, utilizando una metodología científica aplicada a los mismos, así mismo se aplican las leyes de la física, principalmente las de Isacc Newton para reconstrucción de un hecho que se apegue a la verdad histórica. El trabajo de criminalistica va de la mano con el sistema de justicia y la actividad policial; aunque van de la mano con otras disciplinas como la antropología, la química, psicología y criminología, puesto que todas tienen un mismo objetivo, que es descubrir la verdad de un siniestro o accidente vial fundamentados en principio cientificos como el de uso, producción, intercambio, correspondencia, reconstrucción, probabilidad y certeza.

FASE 2, ITEM 7: PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

Propuesta Estructura Organizacional



ARTÍCULO 8. GRUPOS INTERNOS DE TRABAJO. Cuando de conformidad con el Artículo 115 de la Ley 489 de 1998, los organismos y entidades a quienes se aplica el presente decreto creen grupos internos de trabajo, la integración de los mismos no podrá ser inferior a cuatro (4) empleados, destinados a cumplir las funciones que determine el acto de creación, las cuales estarán relacionadas con el área de la cual dependen jerárquicamente."

ARTÍCULO 15. RECONOCIMIENTO POR COORDINACIÓN. Los empleados de los ministerios, departamentos administrativos, superintendencias, establecimientos públicos, corporaciones autónomas regionales y de desarrollo sostenible, las empresas sociales del estado y las unidades administrativas especiales que tengan planta global y que tengan a su cargo la coordinación o supervisión de grupos internos de trabajo, creados mediante resolución del jefe del organismo respectivo, percibirán mensualmente un veinte por ciento (20%) adicional al valor de la asignación básica mensual del empleo que estén desempeñando, durante el tiempo en que ejerzan tales funciones, dicho valor no constituye factor salarial para ningún efecto legal.
Este reconocimiento se efectuará siempre y cuando el empleado no pertenezca a los niveles Directivo o Asesor."

FASE 2, ITEM 8: FORMULACIÓN O MODIFICACIÓN DE LOS PERFILES O MANUALES DE FUNCIONES
(ver anexo 4. Propuesta de Modificación o Adición al Manual de Funciones y Perfiles)

FASE 2, ITEM 9: PROPUESTA Y APLICACIÓN DE LA ESCALA SALARIAL

Al revisar el detalle la escala salarial vigente, se encontró que esta debidamente elaborada, excepto para el grado 4 del nivel técnico, donde se sugiere el valor de salario correcto que debería aplicarse para este grado, por lo tanto esta será la escala que aplicaremos para la valoración de los cargos nuevos o que se modifiquen, resultado del presente estudio.

Teniendo en cuenta que una escala salarial es un instrumento de medición, recolección y aplicación de información salarial, para ampliar más los conceptos metodológicos y los cálculos remitirse a la Fase1, Item 3: Creación y Aplicación de los Instrumentos de Recolección de la información.

ESCALA SALARIAL DOSQUEBRADAS 2023

Grado / Nivel	Puntaje	Cod.	0-DIRECTIVO	Puntaje	Cod.	1-ASESOR	Puntaje	Cod.	2-PROFESIONAL	Puntaje	Cod.	3-TÉCNICO	Puntaje	Cod.	4-ASISTECIAL
1	465	006	$5.345.230	465		$5.345.230	336	219	$3.864.110	230	340-314-367 TyM-Tecn.op.-	$2.638.830	131	407	$1.502.540
2	566	009	$6.505.200	566		$6.505.200	373		$4.290.659	276	367	$3.175.910	159		$1.827.503
3	703		$8.072.796	703		$8.072.796	424	219-237-290 Gral-SySS-TyM	$4.875.950	330	314 Of.At.C	$3.789.440	192	407	$2.204.549
4	839	020	$9.637.630	839	105	$9.637.630	466	222	$5.357.820	367	367 Of.At.C	$4.211.203	230	440 TyM	$2.637.961
5	919		$10.551.843	919		$10.551.843	490	202 ComFam	$5.632.590	404	312 TyM	$4.639.520	272	407	$3.129.130
6	1000		$11.486.730	1000		$11.486.730	566	201-215 Tesor-Alm. Gral	$6.505.200						

NUEVOS CARGOS

(12) Agentes de Tránsito, técnicos, grado 1, cod.340, salario $2.638.830

FASE 2, ITEM 10: PROPUESTA DE MEJORA PARA LA CREACIÓN DE NUEVOS CARGOS

PROPUESTA DE MEJORA PARA LA CREACIÓN DE NUEVOS CARGOS - AVAL JURÍDICO LABONET

Teniendo en cuenta las necesidades especificadas en los términos de referencia para las áreas objeto del presente estudio técnico; planteamos las propuestas de mejora representadas por las respectivas estructuras administrativas, garantizando que cumplen las normas vigentes, tenidas en cuenta en el Acuerdo 043 [del 23 de diciembre de 2022 del Concejo Municipal de Dosquebradas] Anexo No.2: Acuerdo 043 Facultades Pro Tempore señor alcalde.

II. PROPUESTA DE ESTRUCTURAS ADMINISTRATIVAS:

Basados en la necesidad identificada así como en las atribuciones Pro Tempore concedidas al señor Alcalde, se propone:

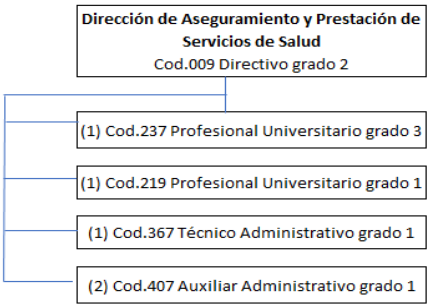
4. Tránsito y Movilidad-Criminalística: En aras del fortalecimiento requerido, se propone que la estructura de la Secretaría de Tránsito y Transporte cuente con la cantidad de Agentes de Tránsito requeridos, tanto para hacer cumplir las normas viales como las funciones de policia judicial (recopilando las pruebas de los accidentes viales sobre todo en aquellos relacionados con la afectación a la integridad personal y a la pérdida de la vida). Por tal razón para lograr también una cobertura de operaciones de 24 horas por los 7días a la semana y, según el volumen vehicular rodante y la probabilidad de incidentes viales, se propone que cuenten con 12 Agentes de Tránsito más, adicionales a los 36 Agentes con que actuamente cuentan y que adentro de la dependencia se encarguen de capacitarlos y proveerles los conocimientos en criminalistica para que desarrollen estas funciones correctamente y de acuerdo a las normas vigentes.

AREA 5: Secretaría de Seguridad y Salud Social - Dirección de Aseguramiento y Prestación Servicios de Salud

FASE 1

FASE 1, ITEM 2: DIAGNÓSTICO DEL TALENTO HUMANO Y REVISIÓN DE LAS FUNCIONES ASIGNADAS AL PERSONAL

Estructura Organizacional Actual:



Factores Determinantes

Las afiliaciones para los casos de no afiliados, se hace con afiliaciones provisionales (vigencia por 3 meses), la afiliación permanente depende de la encuesta Sisben (las cuales se demoran por falata de personal para visitas), pero cuando es por primera vez el servicio siempre se presta con apoyo del personal del Hospital Santa Mónica, que estan debidamente capacitados y prestan una atención permanente 24 x 7.
Dependen de un contratista para responder por el proceso de las afiliaciones, lo que arriesga el aseguramiento de la prestación del servicio; en los tiempos en que no se pueda contar con este contratista.

REVISION DE LAS FUNCIONES ASIGNADAS AL PERSONAL DE ESTA AREA
(Ver Anexo No.4 - Análisis de Funciones y Perfiles)

FUNCIONES DE LA DEPENDENCIA

1 Administrar y gestionar los recursos del gasto social destinados a la prestación de servicios de salud para la población sin capacidad de pago en los términos previstos en la normatividad vigente.

2 Ejercer acciones de vigilancia, seguimiento y control sobre la programación, recaudo, ejecución y giro de las distintas fuentes de financiación del Sistema General de Seguridad Social en Salud — SGSSS que reciben los municipios para el cumplimiento de sus competencias relacionadas con los procesos propios del aseguramiento según lo establecido en las normas vigentes.

3 Coordinar la programación, ejecución y flujo de recursos de la participación del Departamento en la Cofinanciación de la Unidad de Pago por Capitación Subsidiada, conforme al marco legal vigente.

4 Fomentar la afiliación al Sistema General de Seguridad Social en Salud — SGSSS a la población a cargo del Departamento para garantizar la cobertura del plan de beneficios en salud, incluyendo las poblaciones especiales de acuerdo con la normatividad vigente.

5 Prestar asistencia técnica a los municipios para la operación del Régimen Subsidiado teniendo en cuenta los procesos propios del aseguramiento en salud y el acceso efectivo a los servicios de salud en el Departamento con enfoque diferencial a los Entes Territoriales Municipales, la Red Prestadora de Servicios de Salud y las Empresas Administradoras de Planes de Beneficios (EAPB) de la Jurisdicción.

6 Realizar inspección, vigilancia, seguimiento y asistencia técnica a las Empresas Administradoras de Planes de Beneficios (EAPB) de la jurisdicción y a las Entidades Territoriales Municipal (ETM), sobre el cumplimiento de las normas constitucionales y legales vigentes, que reglamentan el Sistema Obligatorio de Garantía de la Calidad en Salud (SOGCS), en lo concerniente al aseguramiento en salud, especialmente en los componentes de la Auditoria para el Mejoramiento de la Calidad (PAMEC) y el Sistema de Información para la Calidad (SIC), buscando la articulación de los servicios que garanticen efectivo acceso al sistema en el marco de indicadores y estándares de calidad en los términos previstos en la normatividad vigente.

7 Realizar la provisión de la red de atención . en salud de la población a cargo del Departamento.

8 Realizar el proceso de recepción y auditoria de las cuentas médicas provenientes de la atención en salud de los usuarios a cargo del Departamento.

9 Atender los diferentes requerimientos realizados por los actores del sistema incluyendo las entidades de control.

10 Adoptar las políticas nacionales en el Departamento, relacionadas con el aseguramiento de la población

FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN DE ASEGURAMIENTO Y PRESTACIÓN SERVICIOS DE SALUD

II. AREA FUNCIONAL/PROCESO:
Directora Administrativa Aseguramiento, Directivo grado 2

III. PROPÓSITO PRINCIPAL
Planificar, desarrollar y vigilar la gestión del aseguramiento a través de la participación social, la administración de bases de datos y el seguimiento de los recursos del régimen subsidiado.

IV. DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES ESENCIALES

1 Expedir los actos administrativos de continuidad para el aseguramiento en el régimen subsidiado de la población pobre y vulnerable, realizar el seguimiento y control directamente o por medio de interventoría externa.

2 Garantizar el acceso a los servicios de salud de la población no asegurada PPNA, mediante la contratación con las ESEs presentes en el Municipio.

3 Coordinar la administración de la base de datos única de afiliados (BDUA) del municipio.

4 Vigilar la capacidad de los servicios de la red disponible por las EAPBs, para garantizar la efectiva prestación de los servicios.

5 Desarrollar los mecanismos procedimentales pertinentes, para la inspección vigilancia y control, monitoreo y evaluación, del sistema general de seguridad social en salud a nivel municipal.

6 Analizar las condiciones de red de prestadores de servicios de salud, (situación jurídica y financiera, capacidad técnico científica y administrativa) de las instituciones responsables de la prestación de servicios de salud a nivel municipal.

7 Monitorear el proceso de afiliación al Régimen Subsidiado definido, para facilitar la garantía de la libre escogencia y la prevención de la selección adversa de la población objeto de afiliación.

8 Analizar la capacidad de los servicios de la red de las EAPB para la efectiva prestación de los servicios.

9 Fortalecer la capacidad de respuesta y participación comunitaria en pro del bienestar individual y colectivo según las prioridades establecidas en el análisis de la situación de salud municipal (ASIS).

DIAGNÓSTICO

No hay necesidad de modificar el escalafonamiento de la Directora de Salud porque esta debidamente valorado.

En la entrevista se evidencia que actualmente se esta prestando oportunamente el servicio de salud a la población solicitante.

Se depende de un contratista para responder por el proceso de las afiliaciones, bases de datos y manejo de novedades que en los tiempos en que no se pueda contar con sus servicos se arriesga el suministrar una oportuna respuesta a los ciudadanos solicitantes a los servicos de salud y seguridad social.

FASE 1, ITEM 4: APLICACIÓN DEL ESTUDIO DE CARGAS LABORALES

1. Consideraciones relevantes:

1 Se deben aplicar los lineamiento de la Guía DAFP del paso 7: Perfiles y Cargas de Trabajo

2 Los procesos de las áreas objeto del presente estudio no existen o deben ser modificados, lo que implica que no se puede hacer referencia a los tiempos reales.

3 La revisión de las cargas de trabajo se enfoca en analizar el uso racional del tiempo en la jornada laboral y establecer si queda tiempo improductivo como un criterio para asignar más actividades y completar la carga laboral de los empleos y cargos, pero esto no implica que se pueda aplicar para todos los casos.

4 Para tomar la desición de asignar o modificar la carga laboral a los empleos y cargos existen otros criterios de mayor relevancia como los de asignar o retirar actividades a los empleos y cargos para cumplir con nuevas regulaciones normativas.

5 Para tomar desiciones de modificar el nivel y grado de los empleos y cargos no solo se debe tener en cuenta la carga laboral sino que también es relevante aplicar criterios de equidad y anticorrupción.

2. Consideraciones conceptuales:

6 El diseño y ejercicio de los empleos y cargos públicos deben enmarcarse en principios de legalidad, imparcialidad, objetividad, transparencia, certeza, cooperación, ética e integridad como también en principios de pertinencia, propósito, eficacia y eficiencia para que cumplan a cabalidad con la prestación de los servicios para los que fueron creados y justifique la inversión del erario público que se invertirá en estos.

7 Los lineamientos de la guía DAFP establecen que para hacer un estudio de cargas de trabajo es necesario definir los empleos y cargos que desarrollarán las funciones y actividades en cada proceso, los cuales a su vez deben estar contemplados en el Mapa de Procesos (este es un esquema en donde se definen los procesos y su encadenamiento para resolver necesidades de la población a través de la prestación de servicios; asunto que es uno de los fines del estado contemplados en la Constitución) que se haya diseñado para cada Área Administrativa (un área es un componente de la estructura administrativa municipal, que a su vez representa un poder del Estado, en este caso el poder ejecutivo) y tener en cuenta que cada proceso debe pertenecer a alguno de los siguientes niveles: Estratégico, Misional, de Apoyo y de Control.

8 Se deben proponer las actividades que componen los procesos y establecer el tiempo en el que se desarrolla cada una y así sucesivamente para cada proceso.

9 Las cargas de trabajo dependen de la cantidad de funciones y actividades que se hayan asignado a los empleos y cargos y consisten en la cantidad de tiempo que empleen en cumplir las actividades que correspondan a cada proceso y la sumatoria de los tiempos de todas las actividad realizadas en una jornada correspondería a la carga laboral, si esta sumatoria de tiempos es mayor a la cantidad de horas de la jornada se podría considedar que hay una sobre asignación de cargas de trabajo.

10 Se debe tener en cuenta que el establecimiento de perfiles y cargas de trabajo laboral son instrumentos administrativos que se utilizan para realizar una asignación racional a los diferentes empleos y cargos de las tareas, actividades y funciones que componen los procesos; a través de los cuales se deben prestar los servicios que corresponda a cada área que componga la estructura de la administración municipal.

11 La asignación de las cargas de trabajo a los empleos y cargos depende no solo de la carga de trabajo que puedan soportar de acuerdo a la cantidad de horas que se hayan Respecto a las cargas de trabajo en cada empleo y su nivel jerárquico debe enterderse que a mayor nivel, la carga de trabajo esta más orientada a realizar procesos y

12 funciones estratégicas que misionales y a la inversa si el empleo es de menor nivel jerárquico su carga de trabajo esta más orientada a realizar procesos, funciones y actividades del nivel misional y/o operativo. Lo que conduce a inferir que la carga de trabajo de los empleos de mayor nivel jerárquico se puede medir por la obtención de resultados de tipo estrategico y el tiempo utilizado en cumplir con sus funciones, en cambio las cargas de trabajo de los empleos de menor nivel jerárquico estan

3. Consideraciones procedentes:

13 Se debe tener en cuenta que Objeto del Contrato no consiste en una medición de los tiempos de las actividades que se realizan en los procesos sino en un análisis de las funciones y algunas regulaciones legales que obligan a modificar y/o a ajustar los procesos mediante el ajuste de funciones, la creación de nuevos empleos y la fijación de las escalas salariales para la modernización de la estructura de la administración municipal.

14 Se debe tener en cuenta que los procesos y las actividades que los componen en las áreas objeto del presente estudio, no existen o no estan debidamente perfeccionados a la fecha, justamente de eso se trata el presente estudio técnico: de crearlos y/o fortalecer los procesos, por lo que resulta más conveniente trabajar con actividades propuestas y tiempos estimados.

15 El presente estudio se enfoca principalmente en el análisis de las cargas de trabajo de los empleos de mayor jerárquia por lo tanto sus cargas laborales se pueden basar en la estimación de los tiempos que se empleen en cumplir tanto con sus funciones estratégicas como las misionales.

16 Dando cumplimiento a los Lineamientos Generales, numeral 1: Llevar a unidades cuantitativas las cargas de trabajo generadas por los funcionarios públicos, el método

17 Otras explicaciones metodológicas se puede encontrar en la fase 1, item 3: Creación y aplicación de los instrumentos de recolección de la información.

A continuación se presenta un cuadro de aproximación de sobrecarga laboral según la percepción del consultor al realizar la entrevista:

Aplicación del estudio de sobrecargas laborales

Exceso de horas de trabajo	Fatiga física	estrés emocional
No se presenta	No se presenta	No se presenta

EVIDENCIAS ENCONTRADAS EN LAS RESPUESTAS DE ENTREVISTAS

1 Los funcionarios no se quedan despues de sus horas laborales

2 Normal manejo de la información y reportes, cuentan con los formatos y las herramientas informáticas adecuadas.

3 No se presenta un represamiento significativo de respuestas y/o servicios por acumulación de trabajo.

4 Se depende de un contratista para responder por el servico de las afiliaciones de los ciudadanos solicitantes.

5 Si se evidencia la falta de participación de un profesional en derecho que responda a las necesidades jurídicas que se presenten.

FASE 1, ITEM 5: ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Situación actual

Se trata de una Dirección pequeña que funciona con normalidad en cuanto al número de personas y con un fondo local de recursos ADRES.
Se actua en conformidad respecto a la responsabilidad de administrar los recursos para atender a la población demandante.
La mayor prioridad es fomentar las afiliaciones a los regimenes Subsidiado y Contributivo.
Otra prioridad es velar por la prestación del servicio de salud a través del hospital Santa Mónica; que depende de la gobernación.
Para la prestación de salud a la Población Pobre No Afiliada se cuenta con el convenio PPNA, a los cuales se atienden con una afilición provisional cuando es por primera vez para una segunda vez deben estar afiliados.
Para asegurar la prestación del servicio de salud, siempre hay dos personas para brindar atención de lunes a viernes de 7 am a 4 pm, adicionalmente el Hospital Santa Mónica cuenta con personal calificado que puede hacer el tamite de afilición y enviar la información al dia siguiente.
Para realizar afiliaciones permanentes es requisito contar con la clasificación en un grupo poblacional expedida por el SISBEN, la cual depende de una encuesta y visita domiciliaria; la cual es muy demorada ya que esa entidad aduce no contar con el personal suficiente.
En el tema de afiliaciones existe una contratista que lleva alrededor de 7 años realizando esta labor y deberia considerarse que fuera de planta.
Actuamente se dispone de 5 personas que estan a su cargo: 2 profesionales universitarios, 1 técnico administrativo y 2 auxiliares administrativos.
Hay un profesional nombrado del area financiera.
Se deben generar reportes a la Supersalud, al ADRES y otros.

Aspectos de interes

Actualmente la mayoría de información necesaria para el proceso se maneja en físico
Se debe tener un alto dominio normativo, se depende de los cambios del Ministerio, del régimen Subsidiado y otros que exigen estar actualizándose.
La Supersalud los audita y es dificil por control de las EPS, no hay acompañamiento.
Para manejar los reportes y la cantidad de datos hay un ingeniero de sistemas para manejar esas BD, lleva como 10 años y debería estar nombrado.

Mayores debilidades

No contar con un proceso de digitalización de la información que facilite el proceso y los controles respectivos, ejemplo la realización de las auditorias.
No contar con la cantidad de Contratistas requeridos ya que deben haber cerca de 25 y hasta ahora solo han entrado 3.
No contar con un cargo de planta como un profesional grado 3 que se encargue permanente de las afiliaciones del ciudadano solicitante al servicio de salud.
No contar con el ingeniero de sistemas como empleado de planta ya que tiene una experiencia de 10 años asegurando el debido manejo de la información.
No contar con un abogado como empleado de planta que se encargue de los temas juricos del área.
No poder realizar afiliaciones permanentes ágiles al verse afectados por las demoras en el SISBEN para suministar el Grupo Poblacional del solicitante.

Como mejorar el servicio

La percepción en afiliaciones es buena porque se solucionan todos los imprevistos y se puede recurrir como solución inmediata a afiliaciones provisionales.
Conocer del tema de la salud y la dinamica de urgencia, el volumen de información, la necesidad de sistemas de información, minimizar tanta papelería, poder determinar quien si o no tiene derecho al servicio de la salud subsidiada contando con algún método de categorización de la población.
Contar con un técnico de carrera administrativa que se encargue permanentemente de las afiliaciones al sistema de salud

Conclusiones

En la actualidad el aseguramiento de la prestación del servicio de salud a la población solicitante se esta realizando a cabalidad.
La estructura administrativa actual esta ajustada a las necesidades pero si amerita ser ajustada para corregir las mayores debilidades como la de contar con un cargo de planta para asegurar un servicio permanente a las afiliaciones de los ciudadanos solicitantes y no depender de un contratista, también contar con un abogado que asesore oportunamente las acciones, procedimentos y de respuesta a las PQR en temas jurídicos.
Se sugiere modificar la estructura administrativa actual incluyendo al cargo de técnico operativo en afiliaciones, el resto de los empleos se estan remunerando de acuerdo a sus funciones y a la escala salarial por lo que no requiere modificaciones.

FASE 2

FASE 2, ITEM 6: EVALUACIÓN DE LOS PERFILES DE LOS CARGOS

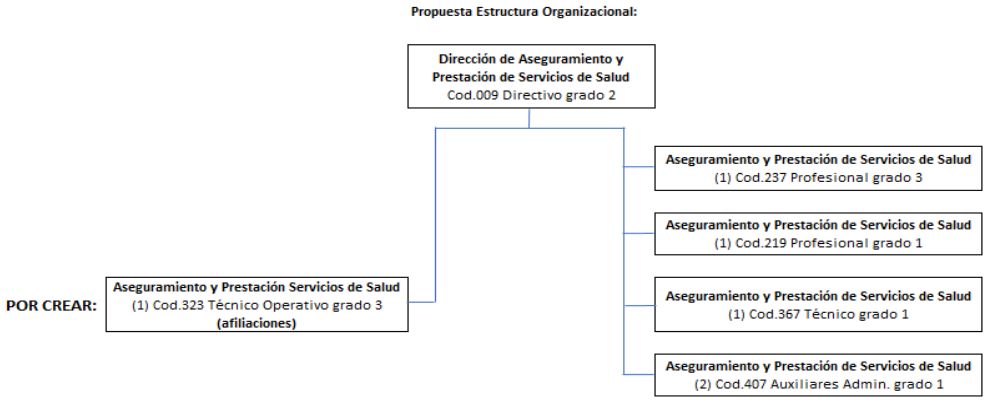
FORMULACIÓN DEL MAPA DE PROCESOS

Nivel Estratégico	Plan estratégico	Plan presupuestal	Planeación de los SGC			Marco Legal y Políticas públicas	
MISIÓN	ejecutar las políticas, programas, proyectos y procesos de aseguramiento en salud destinados a garantizar la participación de los afiliados, usuarios, beneficiarios y poblaciones en la organización, gestión y prestación oportuna y efectiva de los servicios promoción, prevención y de salud.						
Nivel Misional	Promoción, Prevención y cuidados de la salud	Afiliación a los servicios de salud		Solicitud y autorizacion del servicio de salud		Pago de auxilios y servicios de salud	
Nivel Apoyo	Gestión T.humano	Gestión T.I.C.	Gestión Jurídica y Contratación	Gestión documental, archivo y correspondencia	Gestión Administrativa	Gestión Financiera	
Nivel de Control	Control interno y disciplinario						

ANÁLISIS GENERAL DEL PROCESO E IDENTIFICACIÓN DE ELEMENTOS PARA LA REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL

Descripción general del Proceso:	El Proceso en términos generales esta integrado por 4 subprocesos: Promoción, Prevención y cuidados de la salud, Afiliación a los servicios de salud tanto subsidiada como contributiva, Solicitud y autorizacion del servicio de salud que en el caso de la Población Pobre No Afiliada es atendida por primera vez a traves del plan PPNA donde se afilian provisionalmente al sistema de salud por 3 meses, Pago de auxilios y servicios de salud para lo cual hay un profesional nombrado en el area financiera y que gestiona los recursos en el fondo ADRES coordinando con la Supersalud.
Elementos para Reestructuración Organizacional	Aunque actualmente se da respuesta adecuada a la población que ha requerido el servicio de salud se requiere: Contar con un cargo de carrera administrativa que responda permanentemente por el proceso de las afiliaciones a los ciudadanos solicitantes y no depender de un contratista. Digitalizar los documentos de todos los trámites. También hace falta un abogado que asesore en aspectos legales y avale la aplicación de la normatividad vigente.

FASE 2, ITEM 7: PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA



FASE 2, ITEM 8: FORMULACIÓN O MODIFICACIÓN DE LOS PERFILES O MANUALES DE FUNCIONES

(ver anexo 4. Propuesta de Modificación o Adición al Manual de Funciones y Perfiles)

FASE 2, ITEM 9: PROPUESTA Y APLICACIÓN DE LA ESCALA SALARIAL

Al revisar el detalle la escala salarial vigente, se encontró que esta debidamente elaborada, excepto para el grado 4 del nivel técnico, donde se sugiere el valor de salario correcto que debería aplicarse para este grado, por lo tanto esta será la escala que aplicaremos para la valoración de los cargos nuevos o que se modifiquen, resultado del presente estudio.

Teniendo en cuenta que una escala salarial es un instrumento de medición, recolección y aplicación de información salarial, para ampliar más los conceptos metodológicos y los cálculos remitirse a la Fase1, Item 3: Creación y Aplicación de los Instrumentos de Recolección de la información.

ESCALA SALARIAL DOSQUEBRADAS 2023

Grado / Nivel	Puntaje	Cod.	0-DIRECTIVO	Puntaje	Cod.	1-ASESOR	Puntaje	Cod.	2-PROFESIONAL	Puntaje	Cod.	3-TÉCNICO	Puntaje	Cod.	4-ASISTECIAL
1	465	006	$5.345.230	465		$5.345.230	336	219	$3.864.110	230	340-314-367 TyM-Tecn.op.-	$2.638.830	131	407	$1.502.540
2	566	009	$6.505.200	566		$6.505.200	373		$4.290.659	276	367	$3.175.910	159		$1.827.503
3	703		$8.072.796	703		$8.072.796	424	219-237-290 Gral-SySS-TyM	$4.875.950	330	314 Of.At.C	$3.789.440	192	407	$2.204.549
4	839	020	$9.637.630	839	105	$9.637.630	466	222	$5.357.820	367	367 Of.At.C	$4.211.203	230	440 TyM	$2.637.961
5	919		$10.551.843	919		$10.551.843	490	202 ComFam	$5.632.590	404	312 TyM	$4.639.520	272	407	$3.129.130
6	1000		$11.486.730	1000		$11.486.730	566	201-215 Tesor-Alm. Gral	$6.505.200						

NUEVOS CARGOS

(1) Técnico Operativo (afiliaciones), técnico, grado 3, cod.323, salario $3.789.440

FASE 2, ITEM 10: PROPUESTA DE MEJORA PARA LA CREACIÓN DE NUEVOS CARGOS

PROPUESTA DE MEJORA PARA LA CREACIÓN DE NUEVOS CARGOS - AVAL JURÍDICO LABONET

Teniendo en cuenta las necesidades especificadas en los términos de referencia para las áreas objeto del presente estudio técnico; planteamos las propuestas de mejora representadas por las respectivas estructuras administrativas, garantizando que cumplen las normas vigentes, tenidas en cuenta en el Acuerdo 043 [del 23 de diciembre de 2022 del Concejo Municipal de Dosquebradas] Anexo No.2: Acuerdo 043 Facultades Pro Tempore señor alcalde.

II. PROPUESTA DE ESTRUCTURAS ADMINISTRATIVAS:

Basados en la necesidad identificada así como en las atribuciones Pro Tempore concedidas al señor Alcalde, se propone:

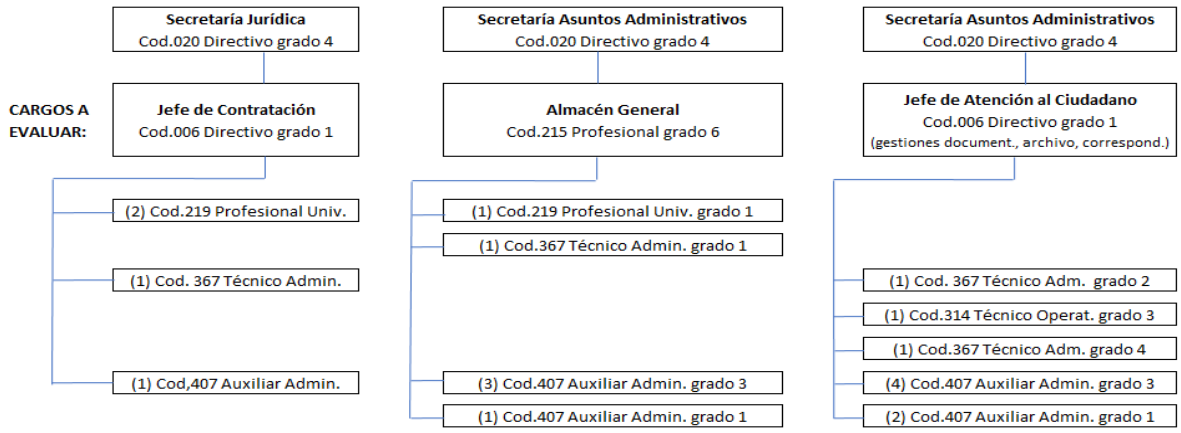
5. Aseguramiento de la Prestación de los Servicos de Salud y Seguridad Social, En aras del fortalecimiento requerido y especialmente en el proceso de las afiliaciones al servicio de salud de los ciudadanos solicitantes y para no depender de un contratista que en algún momento podría ser reemplazado o no contratado sino por ciertas temporadas, se propone que en la estructura administriva de esta dependencia cuente con técnico operativo para asegurar el proceso de afiliaciones y responda permanentemente el manejo de datos para afiliciaciones que se genere de la atención las 24 horas por los 7 días a la semana y además que responda por las novedades de afilición correctamente y de acuerdo a las normas vigentes.

AREA 6: Evaluar si el cargo es equivalente a un nivel salarial superior para: Jefe de Contrataciones - Almacén General - Jefe de Atención al Ciudadano (archivo)

FASE 1

FASE 1, ITEM 2: DIAGNÓSTICO DEL TALENTO HUMANO Y REVISIÓN DE LAS FUNCIONES ASIGNADAS AL PERSONAL

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA ACTUAL:



REVISION DE LAS FUNCIONES DE LOS CARGOS A EVALUAR
(Ver Anexo No.4 - Análisis de Funciones y Perfiles)

Jefe de la Oficina de Gestión de la Contratación

II. AREA FUNCIONAL/PROCESO:

Oficina de Gestión de la Contratación, p.92, codigo 006 - grado 1 - Libre Nombramiento y Remoción

III. PROPÓSITO PRINCIPAL

Dirigir, liderar, supervisar y/o controlar la adquisición de bienes y/o servicios que demande la Administración Municipal, dando cumplimiento a la normatividad legal.

IV. DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES ESENCIALES

1. Establecer directrices en materia contractual que garanticen una gestión contractual transparente, fijando los procedimientos y formatos de contratación de la administración municipal de acuerdo con la normatividad vigente
2. Dirigir la revisión de los procedimientos precontractuales de la administración central, según la normativa legal vigente.
3. Capacitar en el proceso de contratación al sector central, brindando herramientas que posibiliten el adecuado desempeño de los funcionarios involucrados en dicho proceso.
4. Representar judicial o extrajudicialmente al Municipio en los asuntos que le sean asignados, de acuerdo con la normatividad vigente.
5. Promover en las diferentes dependencias de la Alcaldía Municipal el inicio de los procesos de contratación de la entidad monitoreando el cumplimiento del Plan Anual de Adquisiciones y el Plan de Desarrollo Municipal.
6. Coordinar la estructuración de una lista de precios unitarios para los procesos de contratación del Municipio de Dosquebradas.
7. Las demás funciones que le corresponda, según la naturaleza del empleo.

Almacén General

II. AREA FUNCIONAL/PROCESO:

Almacén General - Profesional especializado - grado 6 - carrera administrativa

III. PROPÓSITO PRINCIPAL

Atender los requerimientos de diferentes dependencias en cuanto al suministro de materiales, repuestos, equipos y otros rubros del almacén, recibiéndolos, clasificándolos, codificándolos, despachándolos e inventariándolos para satisfacer las necesidades de dichas unidades.

IV. DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES ESENCIALES

1. Liderar la elaboración del plan anual de adquisiciones buscando comunicar información útil y temprana a los proveedores potenciales de las entidades estatales, para que éstos participen de las adquisiciones que hace la entidad, actualizando el documento por lo menos una vez al año.
2. Consolidar la información del plan anual de adquisiciones garantizando su publicación.
3. Adelantar los procesos para la adquisición de los bienes de almacén conforme el plan anual de adquisiciones, verificando que las características de materiales, repuestos, equipos, insumos y/o suministros correspondan a los pedidos realizados.
4. Garantizar el ingreso de los de materiales, repuestos, equipos, suministros, insumos y otros en el inventario de almacén registrándolo en el archivo manual (kardex) y/o computarizado, verificando su codificación y correcto almacenamiento.
5. Controlar la distribución de los materiales, repuestos, equipos, suministros, insumos y otros conforme las necesidades de la entidad y los procedimientos establecidos, en coordinación cuando se requiera con la Secretaría de Hacienda.
6. Mantener el registro y control de máximos y mínimos de existencias de bienes, realizando los procesos de compra para la reposición del nivel mínimo de inventario en el almacén.

7. Adquirir el programa de seguros de la Entidad según procedimientos establecidos.
8. Realizar el inventario de bienes muebles e inmuebles del municipio manteniéndolo actualizado.
9. Realizar inspección a los inventarios de almacén garantizando la confiabilidad de la información y la depuración de los bienes muebles que requieran ser dados de baja de conformidad con la normatividad establecida en la materia.
10. Dirigir la contabilización y control de los bienes inmuebles del Municipio, manteniendo actualizada su hoja de vida.
11. Garantizar la titulación de los bienes del municipio.
12. Las demás funciones que le corresponda según la naturaleza del empleo

Jefe de Oficina Atención al Ciudadano (incluye la prestación de los servicios archivísticos)

II. AREA FUNCIONAL/PROCESO:

Atención al Ciudadano, codigo 006, directivo, grado 1, Libre Nombramiento y Remoción

III. PROPÓSITO PRINCIPAL

Dirigir los procesos de implementación, documentación y mejoramiento continuo de la política de atención al usuario, orientado a prestar un excelente servicio desde atención a los ciudadanos a través de los diferentes canales de atención, hasta la entrega de los productos y/o servicios prestados por la Administración Central Municipal, en los términos de ley, además velar por la integridad, autenticidad, veracidad y fidelidad de la información de los documentos de archivo y su organización y conservación, así como de la prestación de los servicios archivísticos.

IV. DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES ESENCIALES

1. Dirigir los procesos orientados a brindar una solución integral y completa que permita contar con un servicio acorde con las necesidades de los ciudadanos.
2. Liderar el fortalecimiento de los procedimientos para hacer más eficiente y efectivo el servicio que presta la Administración frente a los hechos o situaciones que puedan afectar la debida diligencia y protección a los Ciudadanos.
3. Desarrollar acciones orientadas a consolidar una cultura de atención, respeto y servicio a los ciudadanos, adoptando sistemas para suministrar información adecuada, fortaleciendo los procedimientos para la atención de sus quejas, peticiones y reclamos, con una cultura de protección al Ciudadano.
4. Implementar el manual de Atención al Ciudadano garantizando su permanente actualización.
5. Identificar los canales de servicio dispuestos por la entidad, manteniéndolos acorde con los elementos de: a) Atributos del buen servicio, b) Actitud y lenguaje del servidor público que atienden los ciudadanos, c) Mecanismos de atención para respuestas negativas a solicitudes, atención a personas alteradas, atención a reclamos, atención preferencial, atención a peticiones verbales, entre otras.
6. Organizar el funcionamiento de la entidad en lo relacionado con la atención al ciudadano, proponer ajustes a la organización interna y demás disposiciones que regulan los procedimientos y trámites administrativos internos.
7. Diseñar estrategias que permitan cumplir las reglas y principios generales que regulan la función archivística del Estado en la Alcaldía Municipal de Dosquebradas.
8. Mantener actualizadas las tablas de retención para la Alcaldía Municipal de Dosquebradas, realizando todas las actuaciones necesarias para coordinar la labor con todas las dependencias y áreas de la entidad.
9. Brindar capacitaciones u orientaciones a los funcionarios en temas de atención al ciudadano y del sistema de gestión documental.
10. Las demás funciones que le corresponda según la naturaleza del empleo

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS PARA LOS EMPLEOS QUE TIENEN ASIGNADAS FUNCIONES ARCHIVÍSTICAS (Resolución 0629 de 2018)

Resolución 0629 de 2018: Considerando que la Ley 1409 del 2010, reglamenta el ejercicio profesional de la Archivística, se definen las siguientes competencias:

1 **Manejo de la información de los recursos.**

Hacer uso responsable y claro de los recursos públicos, eliminar cualquier discrecionalidad indebida en su utilización y garantizar el acceso a la información gubernamental.

Facilita el uso de la información para el desarrollo de las funciones institucionales y la prestación del servicio.
Sus decisiones están basadas en criterios técnicos, normativos y en la información disponible.
Proporciona información oportuna, objetiva, veraz, completa.
Facilita a la ciudadanía y a los usuarios la información generada por la entidad, teniendo en cuenta las normas legales y los criterios de la organización.

2 **Uso de las tecnologías de la información y la comunicación.**

Optimizar el uso de las tecnologías de la información y la comunicación disponibles, en su potencial efectivo para mejorar su desempeño

Autogestión (tutoriales, guías, instructivos) el desarrollo de la competencia digital en el manejo de las comunicaciones electrónicas, la información y sus canales y soportes múltiples que habilitan los dispositivos TIC de la organización.
Intercambia y nivela los conocimientos informáticos con el equipo de trabajo y con otros equipos de la unidad de pertenencia.
Adopta como dinámica propia del desempeño la aplicación de las innovaciones TIC que mejoran los resultados de la organización.

3 **Confiabilidad técnica.**

Contar con los conocimientos técnicos requeridos y aplicarlos a situaciones concretas de trabajo, con altos estándares de calidad.

Aplica el conocimiento técnico en el desarrollo de sus responsabilidades.
Mantiene actualizado su conocimiento técnico para apoyar su gestión.
Resuelve problemas utilizando conocimientos técnicos de su especialidad, para apoyar el cumplimiento de metas y objetivos institucionales.
Los conceptos técnicos, juicios o propuestas que emite son claros, precisos, pertinentes y ajustados a los lineamientos normativos y organizacionales.

4 **Capacidad de análisis.**

Comprender y organizar de manera lógica el trabajo, identificando los problemas, reconociendo información significativa y priorizando las actividades.

Reconoce los procesos relativos a su trabajo.
Detecta la existencia de problemas relacionados con su trabajo.
Utiliza la información y datos sistemáticamente para realizar su trabajo.
Recopila información relevante y organiza las partes de un problema, estableciendo relaciones y prioridades.
Identifica las relaciones de causa-efecto de los problemas actuales y potenciales.
Utiliza una visión de conjunto en el análisis de la información.
Tiene la capacidad para organizar datos numéricos o abstractos y de establecer relaciones adecuadas entre ellos.

DIAGNÓSTICO

En las evaluaciones de estos cargos y sus funciones se evidencia un alto nivel de responsabilidad por el manejo de recursos del erario público, necesidad de autonomía en las decisisones, alta carga laboral sin personal suficiente a quien delegar funciones, conocimientos especializados, una amplia experiencia para contar con criterios suficientes.

FASE 1, ITEM 4: APLICACIÓN DEL ESTUDIO DE CARGAS LABORALES

1. Consideraciones relevantes:

1 Se deben aplicar los lineamiento de la Guía DAFP del paso 7: Perfiles y Cargas de Trabajo.

2 Los procesos de las áreas objeto del presente estudio no existen o deben ser modificados, lo que implica que no se puede hacer referencia a los tiempos reales.

3 La revisión de las cargas de trabajo se enfoca en analizar el uso racional del tiempo en la jornada laboral y establecer si queda tiempo improductivo como un criterio para asignar más actividades y completar la carga laboral de los empleos y cargos, pero esto no implica que se pueda aplicar para todos los casos.

4 Para tomar la desición de asignar o modificar la carga laboral a los empleos y cargos existen otros criterios de mayor relevancia como los de asignar o retirar actividades a los empleos y cargos para cumplir con nuevas regulaciones normativas.

5 Para tomar desiciones de modificar el nivel y grado de los empleos y cargos no solo se debe tener en cuenta la carga laboral sino que también es relevante aplicar criterios de equidad y anticorrupción.

2. Consideraciones conceptuales:

1 El diseño y ejercicio de los empleos y cargos públicos deben enmarcarse en principios de legalidad, imparcialidad, objetividad, transparencia, certeza, cooperación, ética e integridad como también en principios de pertinencia, propósito, eficacia y eficiencia para que cumplan a cabalidad con la prestación de los servicios para los que fueron creados y justifique la inversión del erario público que se invertirá en estos.

2 Los lineamientos de la guía DAFP establecen que para hacer un estudio de cargas de trabajo es necesario definir los empleos y cargos que desarrollarán las funciones y actividades en cada proceso, los cuales a su vez deben estar contemplados en el Mapa de Procesos (este es un esquema en donde se definen los procesos y su encadenamiento para resolver necesidades de la población a través de la prestación de servicios; asunto que es uno de los fines del estado contemplados en la Constitución) que se haya diseñado para cada Área Administrativa (un área es un componente de la estructura administrativa municipal, que a su vez representa un poder del Estado, en este caso el poder ejecutivo) y tener en cuenta que cada proceso debe pertenecer a alguno de los siguientes niveles: Estratégico, Misional, de Apoyo y de Control.

3 Se deben proponer las actividades que componen los procesos y establecer el tiempo en el que se desarrolla cada una y así sucesivamente para cada proceso.

4 Las cargas de trabajo dependen de la cantidad de funciones y actividades que se hayan asignado a los empleos y cargos y consisten en la cantidad de tiempo que empleen en cumplir las actividades que correspondan a cada proceso y la sumatoria de los tiempos de todas las actividad realizadas en una jornada correspondería a la carga laboral, si esta sumatoria de tiempos es mayor a la cantidad de horas de la jornada se podría considedar que hay una sobre asignación de cargas de trabajo.

5 Se debe tener en cuenta que el establecimiento de perfiles y cargas de trabajo laboral son instrumentos administrativos que se utilizan para realizar una asignación racional a los diferentes empleos y cargos de las tareas, actividades y funciones que componen los procesos; a través de los cuales se deben prestar los servicios que corresponda a cada área que componga la estructura de la administración municipal.

6 La asignación de las cargas de trabajo a los empleos y cargos depende no solo de la carga de trabajo que puedan soportar de acuerdo a la cantidad de horas que se hayan establecido para cada jornada laboral sino también depende de criterios de segregación que dicten la normatividad vigente; es decir que la disponibilidad de tiempo laboral no es necesariamente un criterio para la formulación y asignación de cargas laborales, en este caso los verdaderos criterios son referentes normativos para cumplir la nueva lesgilación vigente y criterios de equidad y anticorrupción para re escalafonar algunos empleos y cargos.

7 Respecto a las cargas de trabajo en cada empleo y su nivel jerárquico debe enterderse que a mayor nivel, la carga de trabajo esta más orientada a realizar procesos y funciones estratégicas que misionales y a la inversa si el empleo es de menor nivel jerárquico su carga de trabajo esta más orientada a realizar procesos, funciones y actividades del nivel misional y/o operativo. Lo que conduce a inferir que la carga de trabajo de los empleos de mayor nivel jerárquico se puede medir por la obtención de resultados de tipo estrategico y el tiempo utilizado en cumplir con sus funciones, en cambio las cargas de trabajo de los empleos de menor nivel jerárquico estan medidos por la obtención de resultados por la realización de actividades y tareas que les delegan los de mayor nivel jerárquico.

3. Consideraciones procedentes:

1 Se debe tener en cuenta que Objeto del Contrato no consiste en una medición de los tiempos de las actividades que se realizan en los procesos sino en un análisis de las funciones y algunas regulaciones legales que obligan a modificar y/o a ajustar los procesos mediante el ajuste de funciones, la creación de nuevos empleos y la fijación de las escalas salariales para la modernización de la estructura de la administración municipal.

2 Se debe tener en cuenta que los procesos y las actividades que los componen en las áreas objeto del presente estudio, no existen o no estan debidamente perfeccionados a la fecha, justamente de eso se trata el presente estudio técnico: de crearlos y/o fortalecer los procesos, por lo que resulta más conveniente trabajar con actividades propuestas y tiempos estimados.

3 El presente estudio se enfoca principalmente en el análisis de las cargas de trabajo de los empleos de mayor jerárquia por lo tanto sus cargas laborales se pueden basar en la estimación de los tiempos que se empleen en cumplir tanto con sus funciones estratégicas como las misionales.

4 Dando cumplimiento a los Lineamientos Generales, numeral 1: Llevar a unidades cuantitativas las cargas de trabajo generadas por los funcionarios públicos, el método que se utilizó para determinar la cantidad de tiempo utilizado en cada actividad es una estimación que parte de la experiencia del consultor, la secuencia de las actividades planteadas y la probilidad de duración que un empleado se tardaría en realizarla.

5 Otras explicaciones metodológicas se puede encontrar en la fase 1, item 3: Creación y aplicación de los instrumentos de recolección de la información.

6 A continuación se presenta un cuadro de aproximación de sobrecarga laboral según la percepción del consultor al realizar la entrevista:

Aplicación del estudio de sobre cargas laborales

SOBRECARGAS DE TRABAJO

Exceso de horas de trabajo	Fatiga física	estrés emocional
Si presenta	Si presenta	Si presenta

1 Los funcionarios se quedan despues de sus horas laborales

2 Exceso de manejo de información y reportes sin las herramientas informaticas adecuadas

3 Represamiento de respuestas y/o servicios por acumulación de trabajo

FASE 1, ITEM 5: ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

1 Oficina Gestión de Contratación

Actualmente cuenta con 4 personas: el el Secretario Jurídico que es 1 abogado, 1 profesional en economía, 2 profesionales en derecho.
El volumen de trabajo es muy alto, hay un portal transaccional, varias reuniones, comites, solictud de conceptos, etc.
La oficina debe fortalecerse, si esos 5 tecnicos que estan por contratación pasan a ser empleados de planta (solo tiene 1 abogado de planta: juan carlos gomez que
Los pasos del proceso son los siguientes:

1) El Proceso inicia cuando en alguna de las 13 Secretarias que conforman la alcaldía requiere una Contratación o Compra donde debe cargar la información tanto de la contratación como la del proveedor en la Plataforma Secob 2.
2) Un funcionario encargado realiza una revisión para establecer que el requerimiento cumpla los aspectos técnicos y da un aval o rechaza la solicitud para que sea corregida.
3) Una vez la solicitud cumple los aspectos técnicos se realiza una operación de reparto.
4) Luego se realiza otro revision para asegurar que se cumplan los aspectos jurídicos para la contratación.
5) Posteriormente llega a la revisión por parte de la Dirección de Contratación donde aprueba o desaprueba la contratación, en este último caso vuelve e inicia el proceso.
6) Paralelamente a participar en al paso anterior la Dirección de Contratación debe participar en otros aspectos del proceso como asesorar la construcción de las Fichas Técnicas, las revisiones precontractual y contractual, proyectar estudios técnicos, estar pendiente y revisar los documentos de los proveedores, asistir al comite de contrataciones, redición de cuentas por las contrataciones que realizan en cada mes y que esten dentro de las vigencias o plazos fijados, para lo cual tienen un plazo aproximado hasta a los 10 del siguiente mes, asistir a las diferentes auditorias, responder a requerimientos de los entes de control, atender todos lo requerimientos que le solicite el señor alcalde y monitorear no solo las contrataciones directas sino las de invitaciones públicas, contrataciones del municipio y otras que se presentan por otros canales de solicitud.
7) Una vez aprobadas las contrataciones por la Dirección de Contratación pasan para aprobación del gasto.
8) Cada Secretaria ejecuta o recibe los entregables de cada contratación y los reporta en la plataforma.
9) Finalmente cada secretaría debe reportar el cierre de la contratación en una opción que trae la plataforma.

2 Almacén General

Actualmente cuenta con 6 personas de planta: 1 profesional univ. Grado 1, 1 técnico Adm. grado 1 y 3 auxiliar grado 3, 1 auxiliares grado 1.

Falta personal: 1 profesional universitario grado 1 para bienes inmuebles, 1 técnico grado 1 para la parte automor (100 motos, vehículos, maquinaria amarilla), 3 Auxiliares grado 3 para visitar los 2.150 predios del municipio.

Existe una carga de trabajo alta, maneja 3 procesos: 1. Inmuebles (inventarios del municipio, escrituras, titulos, cerificaciones, 2150 predios, hacerles visitas al año), 2. Muebles (11 secreatarias y dependencias fuera de la administración,todos los de los funcionarios) y 3. Parte Automotor (mas de 100 motos, vehiculos, maq amarilla) y polizas.

Uno de los servicios del Almacén General es emitir certificados, pero existe un alto por el riesgo de cometer errores dado que es muy dificil contar con un historial donde se encuentre la trazabilidad de las novedades que haya ocurrido con un inmueble, mueble o vehículo.

El Almacén General debe controlar varias empresas que le prestan servicos como: la empresa de vigilancia, la empresa seguros del municipio, la de los avaluos, la de las revisiones tecnomecánicas, las que proveen la papelería y contratistas que son personas naturales.

Se deben presentar una alta cantidad de informes acerca de las funciones que realiza la dependencia, asi: el de contraloria es anual, las conciliaciones de Hacienda son mensuales, los reportes en Excel respecto a las contrataciones que realiza la dependencia son mensuales, reportes SGC trimestrales, semestrales y anuales.

Dentro de las funciones que demandan mucho tiempo estan: La actualizacion de los inventarios una vez al año (hay 400 funcionarios, dispendioso cuando se retiran, tiene 1 sola persona. Actualizacion de los inmuebles; valores para llevarlos a los Estados Financieros, inform de parte de Hacienda. Equipos de computo obsoletos se retiran. debe venir con un concepto de la oficina Sistemas de Información y formato para dar de baja.

Para seguir prestando un adecuado servicio se requiere que no reduzcan los recursos de la dependencia como lo son: el capital humano; que en gran número son los contratistas, los visitadores para la vigilancia de los predios, el software para denuncias, visitas, trazabilidad de los controles en inmuebles y todos estan en Base de Datos.

3 Oficina de Servicio de Atención al Ciudadano (incluye funciones de archivista)

Actualmente cuenta con 9 personas de planta: 3 técnicos grados 2, 3 y 4, 4 auxiliares grado 3, 2 auxiliares grado 1.

falta de personal, para el tema de archivo y gestion documental; tecnicos en archivo, para realizar mejoramiento, recursos como adecuación de un espacio para archivo según la ley de archivo, equipos de computo para registro y equipo de computo para custodiar la información.

Las principales responsabilidades son:
1. Velar, administrar y salvaguardar la información de todos los procesos que se desarrolan en las diferentes secretarias de la alcaldia.
2. Aplicar la normatividad vigente y garantizar la legalidad.
3. Integrar los procesos, procedimientos y dar los lineamientos a cada secretaria para que tengan los conocimientos necesarios para elaborarlos (actualmente se deben administrar 23 procesos cada uno con su nivel de detalle).

El sistema actual es un software nuevo, estan en capacitacion, sistema documental y sistema de calidad, plataforma saya, pqr (alto flujo y respuestas las da cada encargado de los procesos), radicación, sistema gestión de la calidad.

Para asegurar una prestación adecuada de servicios se debe pensar en separar las áreas de atención al ciudadano, archivo y correspondencia, dedicar especial atención al fortalecimiento del Recursos Humano en capacitacion y manejo de herramientas tecnologicas.

FASE 2

FASE 2, ITEM 6: EVALUACIÓN DE LOS PERFILES DE LOS CARGOS

CARGO JEFE DE COMPRAS

Misión del cago Jefe de Compras	iniciar en materia de contratación, contratistas, etapa pre-contractual, mínimas cuantias, todos los servicios de las secretarias de la alcaldía, excepto los de transito y movilidad.
Análisis del Cargo	Hay un volumen importante de contratos que requieren ser perfeccionados, revisados y auditados para asegurar un cabal cumplimiento de las normas vigentes y salvaguardar la transparencia y credibilidad de la institución; por eso debe reescalafonar el cargo actual al nivel de un Director de Compras

CARGO JEFE DE ALMACÉN

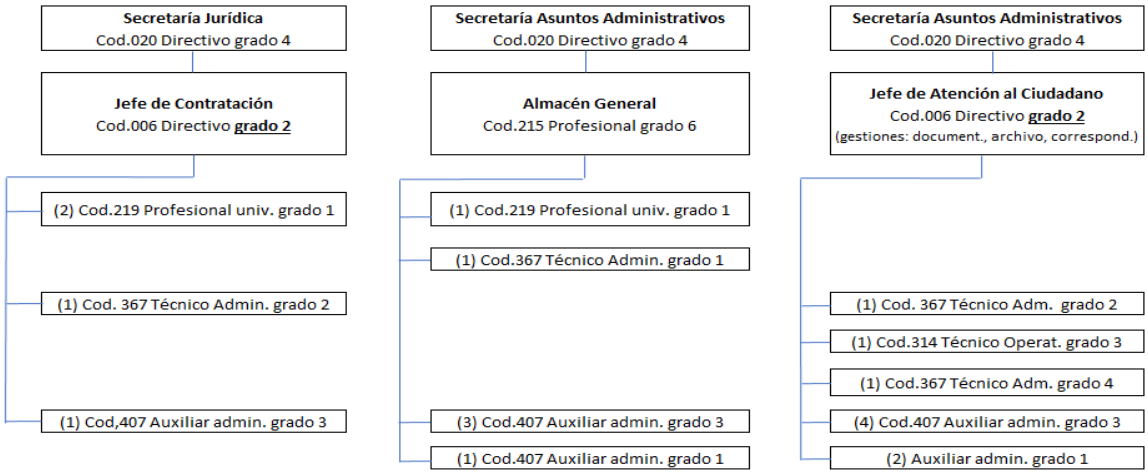
Misión del cago Jefe de Almacén	Mantener actualizado el inventario de todos los recursos y/o Activos de Dosquebradas, actuando de forma diligente en función de la salvaguarda y mantenimiento de los mismos.
Análisis del Cargo	Hay una responsabilidad enorme al administrar todos los predios, vehiculos, equipos de computo, comunicaciones y muebles que conforman actualmente los Activos de Dosquebvradas, por eso debe reescalafonar el cargo actual al nivel de un Director de Activos y Almacenes.

CARGO JEFE DE ARCHIVO

Misión del cago Jefe de Archivo	Velar, administrar, salvaguardar e integrar la información de todos los procesos y procedimientos de acuerdo a los lineamientos que emite cada secretaria asegurando la legalidad y aplicando la normatividad vigente.
Análisis del Cargo	Hay una responsabilidad vital respecto a administrar, salvaguardar y defender la debida confidencialidad de la información historica y presente de todos los procesos que se llevan a cabo en la alcaldía, por eso debe reescalafonar el cargo actual al nivel de un Director de Gestión documental, archivo y correspondencia.

FASE 2, ITEM 7: ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y PROPUESTA DE MODIFICACIÓN DEL GRADO ACTUAL DE LOS CARGOS

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA PROPUESTA:



CONSIDERACIÓN DE NIVELACIÓN PARA ALGUNOS CARGOS, PARA LO CUAL SE TUVO EN CUENTA EL RÉGIMEN GENERAL DEL EMPLEO QUE NOS INDICA LO SIGUIENTE:

De acuerdo con el artículo 122 de la Constitución Política "No habrá empleo público que no tenga funciones detalladas en ley o reglamento y para proveer los de carácter remunerado se requiere que estén contemplados en la respectiva planta y previstos sus emolumentos en el presupuesto correspondiente."

Lo anterior, como base constitucional del empleo nos indica lo siguiente:

a) Los empleos públicos de cada entidad deben estar contemplados en su planta de personal, la cual tiene fundamento en el artículo 189 numeral 14, para el orden nacional y en los artículos 305 numeral 7 y 315 numeral 7 para el orden territorial, Gobernaciones y Alcaldías, respectivamente.

b) Las funciones y requisitos generales de los empleos están definidos en la ley. Para el orden nacional, se encuentran en el Decreto Ley 770 de 2005 y para el orden territorial en el Decreto Ley 785 de 2005. Cada entidad deberá establecer su propio manual específico de funciones y requisitos, según lo contemplado en el artículo 9º del Decreto 2539 de 2005 en el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los Decretos Ley 770 y 785 de 2005.

c) Los emolumentos de los empleos deben constar en el presupuesto correspondiente a cada entidad.

Empleos públicos calificados por la Ley 909 de 2004, artículo 47, como de Gerencia Pública

"... los empleos del Estado son de carrera y la excepción los de libre nombramiento y remoción. De otra parte, la Constitución prevé los empleos públicos de libre nombramiento y remoción, cuya situación es completamente distinta a los de carrera, pues para éstos la vinculación, permanencia y retiro de sus cargos depende de la voluntad del empleador, quien goza de cierta discrecionalidad para decidir libremente sobre estos asuntos, siempre que no incurra en arbitrariedad por desviación de poder. A diferencia de los empleos de carrera, en los de libre nombramiento y remoción el empleador tiene libertad para designar a personas que considera idóneas para la realización de ciertas funciones. Cuando no lo son, el Estado, que debe cumplir con sus fines de acuerdo con los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad (Art. 209 CP), autoriza al empleador para reemplazarlos por otras personas cuya capacidad, idoneidad y eficiencia se adecuen a los requerimientos institucionales."

Respecto de este tema consideramos importante hacer referencia a los empleos calificados por la Ley 909 de 2004, artículo 47, como de Gerencia Pública, que son los que conllevan ejercicio de responsabilidad directiva en la administración pública de la Rama Ejecutiva de los órdenes nacional y territorial. Igualmente, establece la norma que los cargos de gerencia pública son de libre nombramiento y remoción. Sin embargo, para su provisión se deberán observar las disposiciones sobre este tema en la Ley 909 de 2004, sin perjuicio de las facultades discrecionales inherentes a su naturaleza.

Los empleos de libre nombramiento y remoción en caso de vacancia temporal o definitiva podrán ser provistos a través del encargo de empleados de carrera o de libre nombramiento y remoción, que cumplan los requisitos y el perfil para su desempeño. En caso de vacancia definitiva el encargo será hasta por el término de tres (3) meses, vencidos los cuales el empleo deberá ser provisto en forma definitiva.
Los empleos de gerencia pública, son aquellos que conllevan ejercicio de responsabilidad directiva en la administración pública de la Rama Ejecutiva de los órdenes nacional y territorial. La gerencia pública comprende todos los empleos del nivel directivo de las entidades y organismos del nivel territorial (Jefes de Oficina o similares) con excepción de los empleos de secretarios de despacho, de director o gerente y rector de Institución de Educación Superior distinta a los entes universitarios autónomos

La evaluación de los gerentes públicos debe hacerse a través de acuerdos de gestión, toda vez que comportan responsabilidad por la gestión y por un conjunto de funciones cuyo ejercicio y resultados son posibles de ser medidos y evaluados. El acuerdo de gestión debe concretar los compromisos adoptados por el gerente público con su superior y describir los resultados esperados en términos de cantidad y calidad, identificando los indicadores y los medios para su verificación en un plazo no mayor de cuatro (4) meses, contados a partir de la fecha de posesión en su cargo. El acuerdo de gestión será evaluado por el superior jerárquico en el término máximo de tres (3) meses después de acabar el ejercicio, según el grado de cumplimiento de objetivos, por escrito.

De acuerdo a la ley 909 del 2004 ARTÍCULO 48. Principios de la función gerencial.

1. Los empleados que ejerzan funciones gerenciales en las entidades públicas a las cuales se refiere esta Ley están obligados a actuar con objetividad, transparencia y profesionalidad en el ejercicio de su cargo, sin perjuicio de la subordinación al órgano del que dependan jerárquicamente.

2. Los gerentes públicos formularán, junto con los jefes del organismo o entidad respectiva, las políticas públicas o las acciones estratégicas a cargo de la entidad y serán responsables de su ejecución.

3. Los gerentes públicos están facultados para diseñar, incorporar, implantar, ejecutar y motivar la adopción de tecnologías que permitan el cumplimiento eficiente, eficaz y efectivo de los planes, programas, políticas, proyectos y metas formulados para el cumplimiento de la misión institucional.

4. Los gerentes públicos formularán, junto con los funcionarios bajo su responsabilidad y en cumplimiento de las políticas gubernamentales, así como de las directrices de los jefes del organismo o entidad respectiva, las políticas públicas o las acciones estratégicas a cargo de la entidad y serán responsables de su ejecución. En tal sentido, darán las instrucciones pertinentes para que los evaluadores tengan en cuenta en la evaluación del desempeño los resultados por dependencias, procesos y proyectos.

5. Los gerentes públicos están sujetos a la responsabilidad de la gestión, lo que significa que su desempeño será valorado de acuerdo con los principios de eficacia y eficiencia. El otorgamiento de incentivos dependerá de los resultados conseguidos en el ejercicio de sus funciones.

6. Todos los puestos gerenciales estarán sujetos a un sistema de evaluación de la gestión que se establecerá reglamentariamente.

Consideración Final

De acuerdo al marco normativo, el análisis de las funciones y el volumén de responsabilidades se determina que a los cargos de Jefe de Contrataciones y Jefe de Atención al Ciudadano (archivo) deben ser promovidos a un grado superior, siendo consecuentes de aplicar el criterio de equidad, reconociendo que las funciones que desempeñan actualmente se equiparan con los de otros cargos de iguales responsabilidades que ya estan clasificados en este nivel de empleo y grado, remunerados de acuerdo a la escala salarial vigente para el presente año 2023.

FASE 2, ITEM 8: FORMULACIÓN O MODIFICACIÓN DE LOS PERFILES O MANUALES DE FUNCIONES (ver anexo 4. Propuesta de Modificación o Adición al Manual de Funciones y Perfiles)

FASE 2, ITEM 9: PROPUESTA Y APLICACIÓN DE LA ESCALA SALARIAL

Al revisar el detalle la escala salarial vigente, se encontró que esta debidamente elaborada, excepto para el grado 4 del nivel técnico, donde se sugiere el valor de salario correcto que debería aplicarse para este grado, por lo tanto esta será la escala que aplicaremos para la valoración de los cargos nuevos o que se modifiquen, resultado del presente estudio.

Teniendo en cuenta que una escala salarial es un instrumento de medición, recolección y aplicación de información salarial, para ampliar más los conceptos metodológicos y los cálculos remitirse a la Fase1, Item 3: Creación y Aplicación de los Instrumentos de Recolección de la información.

ESCALA SALARIAL DOSQUEBRADAS 2023

Grado / Nivel	Puntaje	Cod.	0-DIRECTIVO	Puntaje	Cod.	1-ASESOR	Puntaje	Cod.	2-PROFESIONAL	Puntaje	Cod.	3-TÉCNICO	Puntaje	Cod.	4-ASISTECIAL
1	465	006	$5.345.230	465		$5.345.230	336	219	$3.864.110	230	340-314-367 TyM-Tecn.op.-	$2.638.830	131	407	$1.502.540
2	566	009	$6.505.200	566		$6.505.200	373		$4.290.659	276	367	$3.175.910	159		$1.827.503
3	703		$8.072.796	703		$8.072.796	424	219-237-290 Gral-SySS-TyM	$4.875.950	330	314 Of.At.C	$3.789.440	192	407	$2.204.549
4	839	020	$9.637.630	839	105	$9.637.630	466	222	$5.357.820	367	367 Of.At.C	$4.211.203	230	440 TyM	$2.637.961
5	919		$10.551.843	919		$10.551.843	490	202 ComFam	$5.632.590	404	312 TyM	$4.639.520	272	407	$3.129.130
6	1000		$11.486.730	1000		$11.486.730	566	201-215 Tesor-Alm. Gral	$6.505.200						

PROPUESTA DE NIVELACIÓN

Para los cargos de **Jefes de Oficina de Contratación** y **Jefe de Atención al Ciudadano (incluye las funciones de archivista)** se modifica su denominación a **Director de Contratación** y **Directora de Atención al Ciudadano (incluye las funciones de archivista)**, se modifican pasandolos al **grado 2** , manteniendo la naturaleza del empleo que ya tienen de Libre Nombramiento y Remoción, cod.409 y se les asignará el salario correspondiente en la escala salarial de: **$6.505.200**.

SE MANTIENE EL TIPO O NIVEL DEL EMPLEO Y EL GRADO ACTUAL

Para el caso del **Almacen General** no se modifica la denominación del cargo, se deja como esta actualmente **grado 6** , el empleo sera profesional especializado, puntuación 409, cuya asignación salarial es: **$6.505.200.**

FASE 2, ITEM 10: PROPUESTA DE MEJORA PARA LA CREACIÓN DE NUEVOS CARGOS

Compensarlos de acuerdo a los niveles de responsabilidad actual, a la experiencia especifica y buenos criterios requeridos para ejercer estos cargos estrategica y eficientemente.

PROPUESTA DE MEJORA PARA LA CREACIÓN DE NUEVOS CARGOS - AVAL JURÍDICO LABONET

Teniendo en cuenta las necesidades especificadas en los términos de referencia para las áreas objeto del presente estudio técnico; planteamos las propuestas de mejora representadas por las respectivas estructuras administrativas, garantizando que cumplen las normas vigentes, tenidas en cuenta en el Acuerdo 043 [del 23 de diciembre de 2022 del Concejo Municipal de Dosquebradas] Anexo No.2: Acuerdo 043 Facultades Pro Tempore señor alcalde.

II. PROPUESTA DE ESTRUCTURAS ADMINISTRATIVAS:

Basados en la necesidad identificada así como en las atribuciones Pro Tempore concedidas al señor Alcalde, se propone:

6a. Jefe de la oficina de Contrataciones, Jefe de la oficina de Atención al Ciudadano (Archivo): Teniendo en cuenta la relevancia en las competencias funcionales que impactan en el erario público de las Secretarías Jurídica y Secretaria de Asuntos Administrativos, se evidencia la necesidad de reemplazar los cargos de Jefes por los de Directores lo que impacta en una mejora salarial de los titulares.

6b. Almacén General, al examinar el nivel y grado encontramos que esta debidamente compensado de acuerdo a la relevancia de sus competencias funcionales y el impacto en el erario público.

FASE 3

FASE 3, ITEM 11: SOCIALIZACIÓN DEL ESTUDIO Y ENTREGA DEL PROYECTO DOCUMENTADO

Se efectuaron reuniones con los directivos de las diferentes secretarias, lideres laborales, sindicales y otros (ver Anexo No.6 Material Fotográfico de algunas reuninones).

FASE 3, ITEM 12: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL PROYECTO

Consideraciones

Para el desarrollo del presente Estudio Técnico se tuvo en cuenta el Objeto del Contrato, las Responsabilidades del Proveedor, los Lineamientos Generales, y los 12 Items que conforman las 3 Fases del estudio; asegurando así de haber respondido a cabalidad y con rigor a todos los aspectos señalados para realizar las diferentes propuestas de modernización de la estructura administrativa municipal del municipio de Dosquebradas.

Las siguienetes fueron las Propuestas de Modificación y Adición al Manual de Funciones como resultado del estudio:

CUADRO RESUMEN DEL ANEXO No.4: Propuesta de Modificación o Adición al Manual de Funciones y Perfiles de Dosquebradas

el número de color rojo es la página en el que se encuentra el árticulo que menciona la modificación en el Acta-Decreto.

AREA ESTUDIO / NIVEL	AREA EST - 1 (17) Control Interno Disciplinario-Juzgam.	AREA EST - 2 (18) Comisarias	AREA EST - 3 (20) Of. Gestión Tributaria	AREA EST - 4 (19) S. Trans y Mov-U.Crim	AREA EST - 5 Dir. Aseg. Salud y S.S.	AREA EST - 6 (20) Jefe Contr.-Alm. Gral.-Jefe Serv. At.Ciud.(arch)
DIRECTIVO		**1)** (3) Comisarios, grado 4, cod.020 **PAG.4**	**2)** prop. de J.Ofic., grado 1, cod.006 a Dir. grado 2, cod.009 **PAG.7**			* Jef.Contrat. y Jef.At.C(Arch) grado 1, cod.006 a **3)** Dir.Contrat., grado 2, cod.009 **PAG.10** **4)** Dir.At.Ciud (Arch), grado 2, cod.009 **PAG.12**
ASESOR	**5)** (1) Asesor Instrucc, Grado 4, cod.105 **PAG.17** **6)** (1) Asesor Juzgam., grado 4, cod.105 **PAG.20**					
PROFESIONAL	**7)** (1) Prof.esp., grado 4, cod.219 (Abog. Juzg.) **PAG.24**	**8)** ajustar Manual a (2) Comisarios actuales a Coord. Comisaria.**PAG.28** **9)** proponer nivel Psicol Comis.2, de grado3 a grado 4 **PAG.32** **10)** Ajustar Manual a Trab Soc o Equiv. **PAG.32**	**11)** (1) Prof.esp., grado 4, cod.222 (Abog. Trib.) **PAG.35** **12)** (1) Prof.esp., grado 4, cod.222 (Cont. Trib.) **PAG.37**			
TÉCNICO				**14)** (12) Agentes de Tránsito, grado 1, cod.340 **PAG.43**	**13)** (1) Técnico Operativo, grado 3, cod.323 (Afiliaciones)	
ASISTENCIAL		**15)** (3) Conductores, grado 3, cod.480 **PAG.46** **16)** (1) Aux, Adm. (arch), grado 1, cod.407 **PAG.48**				

Conclusiones

Teniendo en cuenta la información compartida, lo considerado en el Acuerdo 043 del 22 de diciembre de 2022 del Concejo Municipal de Dos Quebradas así como lo establecido legalmente, especial, más no exclusivamente, en la Ley 1952 de 2019, se concluye:

1. Oficina Control Interno y Disciplinario: Con la estructura propuesta así como con su composición, se garantiza la doble instancia en asuntos disciplinarios a través de oficinas del más alto nivel, dirigidas por abogado titulado del nivel directivo, garantizando la instrucción y el juzgamiento con dependencias separadas.

2. Secretarías de Tránsito y Movilidad, de Hacienda y Finanzas Públicas, de Asuntos Administrativos, de Salud y Seguridad Social, de las Comisarías de Familia y del Despacho del Alcalde: Con las propuestas de las estructuras planteadas, se encuentra que las motiviciones en aquellas insertas, buscan, justamente, fortalecer la capacidad institucional optimizando tales estructuras, tal como lo señala el Acuerdo municipal 008 de 2020.

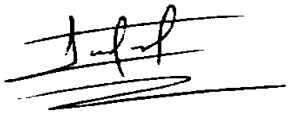
Recomendaciones

Al realizar el presente estudio se evidenciaron la falta de otro tipo de recursos principalmente informáticos, que es muy importante atender ya que estos le aportarian a mejorar la prestación de los servicios más eficientemente.

Para atender las necesidades de presupuesto para poder soportar las modificaciones y adiciones que se proponen para modernizar la estructura administrativa municipal del municipio de Dosquebradas se recomienda atender a las especificaciones contenidas en el Anexo No. 7 - Previsiones Presupuestales para el municipio de Dosquebradas para el año 2023.

Finalmente quedamos a su disposición y esperamos poderlos apoyar en otras futuras modernizaciones.

Atentamente,





EDGAR DANIEL LADINO
Representante Legal LABONET SAS
correo: eladino@labonet.co
Celular: 312 5889296

MAXIMILIANO BERNAL ZAMBRANO
Director de Proyectos
correo: multidesarrollos@yahoo.es
Celular: 313 4910787