Racionalizar SAS

INFORME FINAL
CONTRATO 2130 DE 2024

Barrancabermeja Diciembre 26 de 2024

El Contrato 2130 de 2024 suscrito entre la Alcaldía Distrital de Barrancabermeja y la Firma Racionalizar SAS con objeto: "Prestación de servicios profesionales para brindar asesoría, apoyo y acompañamiento en lo relativo a la estructura organizacional, cargos y funciones del personal de planta y manual de funciones de la alcaldía distrital de Barrancabermeja" se desarrolló entre el 3 de Julio de 2024 y el 20 de Diciembre de 2024, plazo dentro del cual se desarrollaron las siguientes etapas:

- Asesoría de Documento Diagnóstico
- Asesoría Documento Diseño de Propuestas I
- Asesoría Documento Diseño de Propuestas II
- Asesoría Documento Diseño de Propuestas III
- Asesoría Proyecto de Actos Administrativos

A continuación se presenta el detalle de la ejecución de cada una de las etapas:

Asesoría Documento Diagnóstico

Con respecto al entregable 1 denominado "Asesoría documento diagnóstico", se presentan los principales resultados, tomando en consideración que en este primer entregable consolidaron los resultados del proceso analítico y de consulta de fuentes primarias que contiene:

- Marco Legal
- Análisis de Rol Institucional: Misión u objeto social e identificación y análisis de funciones generales.
- Análisis de capacidades (análisis interno) y entornos (análisis externo)

En desarrollo de la construcción de este primer entregable se adelantaron las siguientes acciones:

1. Revisión de la documentación institucional relacionada con:

- Plan de Desarrollo Distrital
- Actos administrativos de estructura y funciones

- Actos administrativos de planta de personal
- Actos administrativos de Manual específico de funciones y competencias laborales
- Modelo Integrado de Planeación y Gestión
- Informes de gestión
- Informes de desempeño institucional

2. Proceso de consulta de fuentes primarias:

- Taller de análisis de déficit de capacidad institucional desarrollado con la alta dirección de la administración distrital (secretarios de despacho, jefes de oficina, jefes de oficina asesora) en el cual se indagaron aspectos relacionados con: Objetivos estratégicos, Espacios de diálogo y deliberación, Sistemas de información, Estructura Orgánica y Talento Humano.
- Entrevistas individuales con los directivos de la administración distrital, en las cuales se moderaron conversaciones que versaron sobre las siguientes preguntas orientadoras:

    - ¿Ha identificado retos importantes para la dependencia en relación con la implementación y cumplimiento del nuevo PDD?
    - ¿Cuál es la percepción de la ciudadanía frente al desempeño institucional de su dependencia?
    - ¿Cuáles son las posibilidades y/o retos que plantea para su dependencia la transformación del Distrito Especial de Barrancabermeja?
    - ¿Cuáles son las brechas que perciben en su dependencia en relación con el talento humano? (cuantitativo y cualitativo)
    - ¿La estructura organizacional actual responde a las necesidades y objetivos de la dependencia?

3. Finalmente con base en el análisis, tanto de las fuentes documentales como de los resultados de las sesiones de consulta, se consolidaron los elementos más relevantes en relación con el contenido del entregable 1 de Asesoría documento diagnóstico, el cual se encuentra contenido en el anexo correspondiente, denominado “Entregable Asesoría Documento Diagnóstico Contrato 2130 de 2024”

Asesoría Documento Diseño de Propuestas I

Con respecto al entregable 2 denominado "Asesoría documento diseño de propuestas", se relacionan los componentes analíticos y de propuesta de mejora/ajuste de:

1. Propuesta de Arquitectura Empresarial: Estructura Orgánica, Trazabilidad de ajustes (análisis origen – destino de las dependencias) Funciones trazadoras de las nuevas dependencias en relación con las nuevas competencias y/o responsabilidades.

Con base en el taller de análisis de déficit de capacidad institucional desarrollado con la alta dirección de la administración distrital (secretarios de despacho, jefes de oficina, jefes de oficina asesora) en el cual se indagaron aspectos relacionados con: Objetivos estratégicos, Espacios de diálogo y deliberación, Sistemas de información, Estructura Orgánica y Talento Humano, se identificaron los principales direccionadores de la propuesta de estructura con base en las problemáticas, brechas y necesidades identificadas.

Se consolidaron las principales problemáticas identificadas en relación con el componente de estructura orgánica de acuerdo con las conclusiones del documento diagnóstico (entregable 1).

Se analizó la congruencia de los distintos niveles organizativos de la estructura en relación con los niveles de responsabilidad derivadas de las orientaciones constitucionales y legales así como de los niveles de gestión (Estratégico, Táctico y Operativo).

Se desarrollaron mesas técnicas al interior del equipo de asesores de Racionalizar SAS para el proyecto de rediseño en las que se evaluaron distintas alternativas de modificación de la estructura orgánica de la administración distrital.

Esta propuesta de estructura orgánica a su vez, fue fundada en las necesidades identificadas en el análisis diagnóstico dentro del cual es importante resaltar que se elaboró un análisis sintético del tipo SADCI[1] así como un análisis detallado de las necesidades específicas con los líderes de cada una de las dependencias de la administración distrital, teniendo como resultado, las siguientes conclusiones:

[1] Sistema de Análisis de Déficit de Capacidad Institucional

1. Existe una hiperagregación de funciones y responsabilidades en cabeza de las unidades líderes de cada sector de gobierno, la estructura tiene un amplio desarrollo a nivel horizontal, pero pobre a nivel vertical.

2. Existe un déficit de desarrollo vertical en el diseño de la estructura orgánica de la administración, no existen, son débiles o difusos los tramos de jerarquía y de control con las dependencias subordinadas o los grupos de trabajo, debido a la ambigüedad en las funciones asignadas en la estructura administrativa.

3. En relación con el déficit de capacidad horizontal de la estructura administrativa se extrae que la alcaldía tiene una extensión horizontal que abarca 17 secretarías de despacho, cada una con sus respectivas competencias asignadas mediante acto administrativo. Esta extensión horizontal tiene una alta exigencia en materia de coordinación, colaboración y cooperación para la gestión de políticas y resultados. El Plan de Desarrollo Distrital 2023-2027 tiene una planeación estratégica de programas que deben ser ejecutados entre diferentes secretarías de despacho, con sus respectivas metas y asignación presupuestal.

4. El eventual (y necesario en el corto plazo) proceso de transformación de Barrancabermeja en Distrito generará tensiones en los componentes organizacionales básicos (Estructura, Distribución de Funciones, Modelo de Operación y Personal) si estos no son atendidos de manera eficiente[2].

5. En algunos casos, como son la Secretaría de Ambiente, Secretaría de Salud y Secretaría de Educación, el marco normativo asigna funciones especiales a los distritos, especialmente en materia de inspección, vigilancia y control, que deben ser examinadas para que sean incorporadas en la estructura administrativa y en las funciones asignadas a las dependencias, de acuerdo con criterios de control de jerarquía.

6. Se ha podido identificar un aislamiento operativo de las dependencias que integran el nivel central de la Administración Distrital, toda vez que no existen canales de comunicación y colaboración fluidos y se ha instalado una cultura de

[2] Es importante aclarar que no fue alcance de este estudio, lo relacionado con la formulación de una propuesta de organización y funcionamiento para las alcaldías locales, lo cual deberá realizarse en el corto plazo, en desarrollo del acto legislativo 01 de 11 de julio de 2019 y en particular de lo dispuesto en el Título II de la Ley 1617 de 2013 así como en el capítulo IV en el que se hacen explícitas las atribuciones que en virtud del principio de desconcentración de funciones será necesario orientar el ejercicio institucional en perspectiva del empoderamiento de la organización territorial local del Distrito de Barrancabermeja

organizaciones independientes asumiendo además de los roles misionales de cada área, el desarrollo de los procesos operativos con equipos propios.

7. Además del estado de aislamiento operativo identificado, no contribuye a la integración institucional, la disposición de las distintas sedes de gobierno, de manera que se encuentran repartidas por toda la ciudad; no se identifica tampoco una estrategia de distribución de sedes por alineación temática.
8. La estructura de la Administración Distrital de Barrancabermeja es limitada desde la perspectiva de la estructura orgánica formal, por su parte existe una multiplicidad de frentes de trabajo organizados como grupos internos dentro de las dependencias, bien sean éstos formales o no.
9. Es necesario fortalecer las instancias o mecanismos de coordinación internos de la administración distrital que permita el trabajo colaborativo entre las dependencias para evitar el problema del aislamiento operativo.
10. Se evidencian necesidades de transformación de la estructura orgánica en términos misionales, estratégicos y de apoyo.

2. Análisis Financiero: Análisis de los estados financieros y de la evolución de las finanzas públicas del Distrito.

Ítem	Componentes constitutivos más relevantes	Subcomponentes relevantes
Activos Corrientes	Efectivo	Depósitos en Instituciones Financieras
	Rentas por cobrar	Transferencias por cobrar
	Otros Activos	Plan de activos para beneficios Posempleo
Activos no Corrientes	Propiedades, Planta y Equipo	Varios
	Bienes de Beneficio y Uso Público	Bienes de uso público en servicio
Pasivos Corrientes	Obligaciones Financieras	Financiamiento interno de largo plazo
	Cuentas por Pagar	Recursos a favor de terceros y otras cuentas por pagar

Ítem	Componentes constitutivos más relevantes	Subcomponentes relevantes
Pasivos no Corrientes	Obligaciones Laborales y de Seguridad Social	Pensiones
	Obligaciones Financieras (de mediano y largo plazo)	Financiamiento interno de largo plazo
Patrimonio	Hacienda Pública	Capital Fiscal
Ingresos Operacionales	Ingresos Fiscales	Tributarios
	Transferencias	SGP, SGSSS y Regalías
Gastos Operacionales	Administración	Costos asociados a personal
	Provisiones, Depreciaciones y Amortizaciones	Deterioro y Depreciación de cuentas por cobrar, propiedades y bienes de uso público
	Gasto Social	Principales sectores: Salud, Educación y Desarrollo Social y Comunitario

Con base en estos ítems de análisis se analizaron también los cambios interanuales de los Activos Totales, los Pasivos Totales, la relación entre Ingresos Operacionales frente a los Gastos Operacionales y la relación entre los Ingresos Totales con respecto a los gastos totales.

De igual forma se realizó un análisis por indicadores, como se expone a continuación:

- Variación marginal del recaudo real (interanual): en este indicador se evaluó el crecimiento real del recaudo en el período 2020-2023.
- Dependencia de las transferencias: relación entre el valor de las transferencias y el total de los ingresos del Distrito.
- Capacidad de generación de recursos propios: relación entre el valor de los ingresos por concepto de recaudo tributario y el total de los ingresos del Distrito.
- Relación fiscal: relación entre los ingresos y los gastos para identificar déficit o superávit simple.
- Carga tributaria per cápita: valor medio de contribución por impuestos de cada uno de los habitantes de Barrancabermeja, con base en las proyecciones de población del Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE.

3. Alineación del Modelo de Operación: con base en el análisis documental del Sistema Integrado de Gestión, se identificó la necesidad de fortalecer la documentación del Modelo de Operación por Procesos, de manera que se pueda contar con tres niveles documentales: Procesos, Subprocesos y Procedimientos, bajo los cuales normalizar y estandarizar la gestión de las dependencias para el cumplimiento de sus funciones y competencias.
   Se redefine el Mapa de Procesos de la Administración Municipal en relación tanto con la nueva estructura como con la redistribución de las funciones de las dependencias de la administración distrital, se presenta de igual forma la estructura documental de primer nivel (procesos) en desarrollo del mapa de procesos propuesto con base en los documentos controlados actualmente por el sistema de gestión.
   Se presentan finalmente los documentos de caracterización de los procesos definidos como primer nivel documental.
   - Se realizó la alineación del modelo de operación con base en la estructura documental de tres niveles como se expuso anteriormente y se elaboraron las caracterizaciones de los procesos que integran el mapa de procesos.
   - Los documentos de caracterización, de acuerdo con la propuesta de plantilla incluyen los siguientes campos:

     - Información general del proceso:

Aspecto	***Descriptor***
DENOMINACIÓN DEL PROCESO	Nombre del Proceso de acuerdo con la última versión del Mapa de Procesos
TIPO DE PROCESO	Estratégico, Misional, de Apoyo o de Evaluación
LIDER O RESPONSABLE DEL PROCESO	Dependencia líder de la ejecución del Proceso, en los casos en los que se tengan varios responsables se listan todos con un paréntesis en los que se detallen los componentes en los que lidera determinada dependencia
OBJETIVO DEL PROCESO	Se diligencian los objetivos de cada Proceso definidos en el documento del Modelo de Operación

ALCANCE DEL PROCESO	Se diligencia un resumen general de la ruta de ejecución del Proceso, con qué inicia, cómo continúa y cómo finaliza

- Cadena de valor del proceso:

Aspecto	*Descriptor*
TIPO DE PROVEEDOR	Se señala con una X si el proveedor es interno o externo
PROVEEDOR	Nombre o denominación completa, sin SIGLAS del proveedor del insumo sea este interno o externo
ENTRADA	Qué se requiere como insumo o entrada para el desarrollo del Proceso
ACTIVIDADES CLAVE DEL PROCESO	De acuerdo con el ciclo PHVA, establecer las actividades clave del Proceso (en general las etapas que corresponden a cada fase del ciclo) en el formato de Proceso se elimina el campo de descripción de las actividades, de manera que tenemos grandes agrupaciones temáticas que se organizan por afinidad, pero no son completamente homogéneas, por lo que este campo se recogerá en el formato de proceso, por esta razón las actividades clave deben redactarse de manera integral con sentido completo para que resulte muy intuitivo para cualquier lector el documento.
SALIDA	Qué se produce como resultado del Proceso
USUARIO	Nombre o denominación completa, sin SIGLAS del usuario del producto o productos del proceso sea este interno o externo
TIPO DE USUARIO	Se señala con una X si el Usuario es interno o externo

- Requisitos normativos, riesgos y controles del proceso: estos componentes no hacen parte del alcance de la asesoría en relación con la alineación del modelo de operación, no obstante, se incluyen en la plantilla para facilidad de implementación, se incluirán en las

versiones finales de los documentos los correspondientes enlaces tanto a normograma como a mapa de riesgos y controles.

- Recursos del Proceso:

Aspecto	*Descriptor*
HUMANOS	Qué cargos o roles dentro de las dependencias líderes o participantes son relevantes para el desarrollo del Proceso
TÉCNICOS Y TECNOLÓGICOS	Qué recursos de carácter técnico como instrumentos, infraestructura o equipos se requieren, así como qué recursos tecnológicos como aplicativos propios o de terceros se requieren para gestionar el Proceso o las actividades del mismo (en los casos en los que no impacten todo el Proceso poner en paréntesis la etapa o actividad clave que soporta el aplicativo, sistema de información o herramienta)
DOCUMENTOS	Qué documentos son fundamentales para la gestión del Proceso (otros macros, otros procesos, planes, informes, registros, bases de datos, cuadros de seguimiento, entre otros)

- Medición del proceso: Cuáles son los indicadores que van a permitir medir la ejecución del Proceso? Deben ser cuando menos, indicadores de resultado, no pueden ser de gestión por la naturaleza de este nivel documental en el Modelo de Operación (los indicadores de producto y de gestión se reservarán para los procesos y los procedimientos).
- Estructura documental del proceso: conformación de la estructura documental asociada al proceso, esto de igual manera se documenta de manera preliminar, toda vez que cuando se finalice el ejercicio de levantamiento de información de cargas de trabajo se contará con un universo de análisis global que permitirá dar cierre a la estructura documental propuesta para el modelo de operación.
- Control de cambios
- Ruta de aprobación

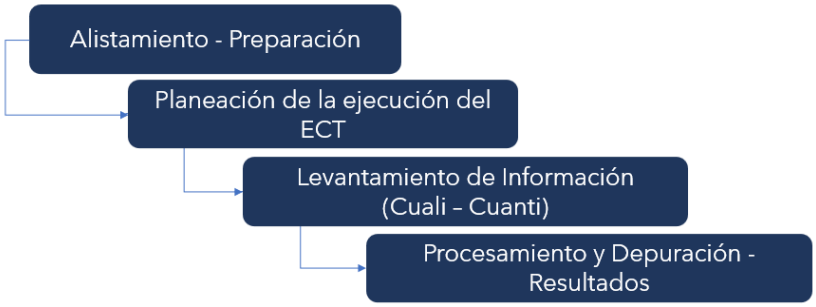
Asesoría Documento Diseño de Propuestas II

Con respecto al entregable 3 denominado "Asesoría documento diseño de propuestas", se relacionan los componentes analíticos y de propuesta de:

1. Estudio de Cargas de Trabajo (Alineado a la propuesta de estructura)
2. Propuesta de Planta de Personal, tanto la que resultó de la medición de las cargas, a pesar de no ser posible su implementación, así como de la propuesta de planta ajustada a las posibilidades presupuestales, igualmente alineada a la nueva estructura.
3. Costeo y viabilidad presupuestal de la propuesta de planta ajustada, así como el análisis de la escala salarial
4. Cuadros funcionales de empleos con diseño metodológico y propuestas de implementación por empleos tipo
5. Propuesta de reducción de grados, lo cual estaba previsto de esta manera, pero como resultado del análisis comparado de la escala salarial de la Administración Central de Barrancabermeja frente a otras entidades, se identificó la necesidad de ampliar los grados para incluir entre otro primer empleo en el nivel profesional con la correspondiente homologación

La etapa de Asesoría al documento diseño de propuestas II, se inició exactamente el día 30 de Julio de 2024 con la mesa amplia de socialización de la metodología de cargas de trabajo realizada en el CPC con la participación de todas las dependencias de la administración distrital (con la asistencia de directivos, asesores y parte de los equipos de cada una de las dependencias) esto con el propósito de dar a conocer el objetivo y alcance del estudio de cargas de trabajo, sensibilizar sobre su importancia y generar una estrategia para que los directivos y líderes de área pudieran replicar la información con sus equipos humanos, de manera que se pudiera dar inicio eficiente a las sesiones de trabajo con los distintos equipos.

El ejercicio de medición de cargas de trabajo contempla las siguientes etapas:



En esta reunión, fueron pactados los encuentros con todas las dependencias para dar inicio a la etapa de planeación de la ejecución del estudio de cargas de trabajo (ECT), de la siguiente manera:

Dependencia	***Asesor***	***Reunión Inicial***
Despacho del Alcalde Distrital	Susana Andrea Betancourt Valbuena	Miércoles 31 de Julio 2:00 - 5:00 p.m.
Oficina Asesora de Control Interno	Federico Estrada Londoño	Miércoles 31 de Julio 10:00 a.m. - 12:00 m.
Oficina Asesora de Prensa, Comunicaciones y Protocolo	Federico Estrada Londoño	Miércoles 31 de Julio 2:00 - 5:00 p.m.
Oficina de Control Interno Disciplinario	Federico Estrada Londoño	Miércoles 31 de Julio 7:30 - 9:30 a.m.
Oficina de Relación con el Ciudadano	María Cristina Beltrán Jaramillo	Miércoles 31 de Julio 2:30 - 4:30 p.m.
Secretaría Jurídica	María Cristina Beltrán Jaramillo	Miércoles 31 de Julio 8:00 - 10:30 a.m.
Subsecretaría de Contratación	María Cristina Beltrán Jaramillo	Martes 30 de Julio 2:30 - 4:00 p.m.
Secretaría de Talento Humano	María Cristina Beltrán Jaramillo	Jueves 1 de Agosto 8:00 - 11:00 a.m.
Secretaría de Recursos Físicos	Lina Paola Forero Pinzón	Miércoles 31 de Julio 2:30 - 4:30 p.m.
Secretaría de Planeación	Federico Estrada Londoño	Jueves 1 de Agosto 2:00 - 5:00 p.m.
Secretaría de las Tecnologías de la Información, las Comunicaciones, Ciencia e Innovación SETICel	Federico Estrada Londoño	Martes 30 de Julio 2:00 - 6:00 p.m.
Secretaría del Interior	Oscar Armando Corredor Sáenz	Lunes 5 de Agosto 10:00 a.m. - 1:00 p.m.
Subsecretaría de Seguridad Ciudadana	Oscar Armando Corredor Sáenz	Miércoles 31 de Julio 8:00 - 11:00 a.m.
Subsecretaría de Gestión del Riesgo	Oscar Armando Corredor Sáenz	Miércoles 31 de Julio 2:00 - 5:00 p.m.
Secretaría de Agricultura, Pesca y Desarrollo Rural	Lina Paola Forero Pinzón	viernes 2 todo el día
Secretaría de Cultura, Turismo y Patrimonio	Lina Paola Forero Pinzón	Jueves 1 de Agosto 8:00 - 10:00 a.m.

Secretaría de Educación	Susana Andrea Betancourt Valbuena	Jueves 1 de Agosto 8:00 a.m. - 4:00 p.m.
Secretaría de Empleo, Empresa y Emprendimiento	Susana Andrea Betancourt Valbuena	Jueves 1 de Agosto 2:00 - 5:00 p.m.
Secretaría de Espacio Público y Control Urbano	Ruby Esperanza Rojas Anacona	Miércoles 31 de Julio 2:00 - 4:00 p.m.
Secretaría de Hacienda	Ruby Esperanza Rojas Anacona	Viernes 2 de Agosto 8:00 - 12:00 p.m.
Secretaría de Infraestructura	Ruby Esperanza Rojas Anacona	Jueves 1 de Agosto 2:00 - 5:00 p.m.
Secretaría de la Mujer y Familia	Susana Andrea Betancourt Valbuena	Miércoles 31 de Julio 2:00 - 5:00 a.m.
Secretaría del Adulto Mayor, Juventud e Inclusión Social	Ruby Esperanza Rojas Anacona	Jueves 1 de Agosto 8:00 - 11:00 a.m.
Secretaría del Medio Ambiente	Lina Paola Forero Pinzón	Miércoles 31 de Julio 8:00 - 10:00 a.m.
Secretaría Local de Salud	Oscar Armando Corredor Sáenz	Jueves 1 de Agosto 8:00 - 12:00 a.m.

No obstante, dicha programación no fue cumplida por diferentes motivos, principalmente relacionados con la agenda de los directivos.

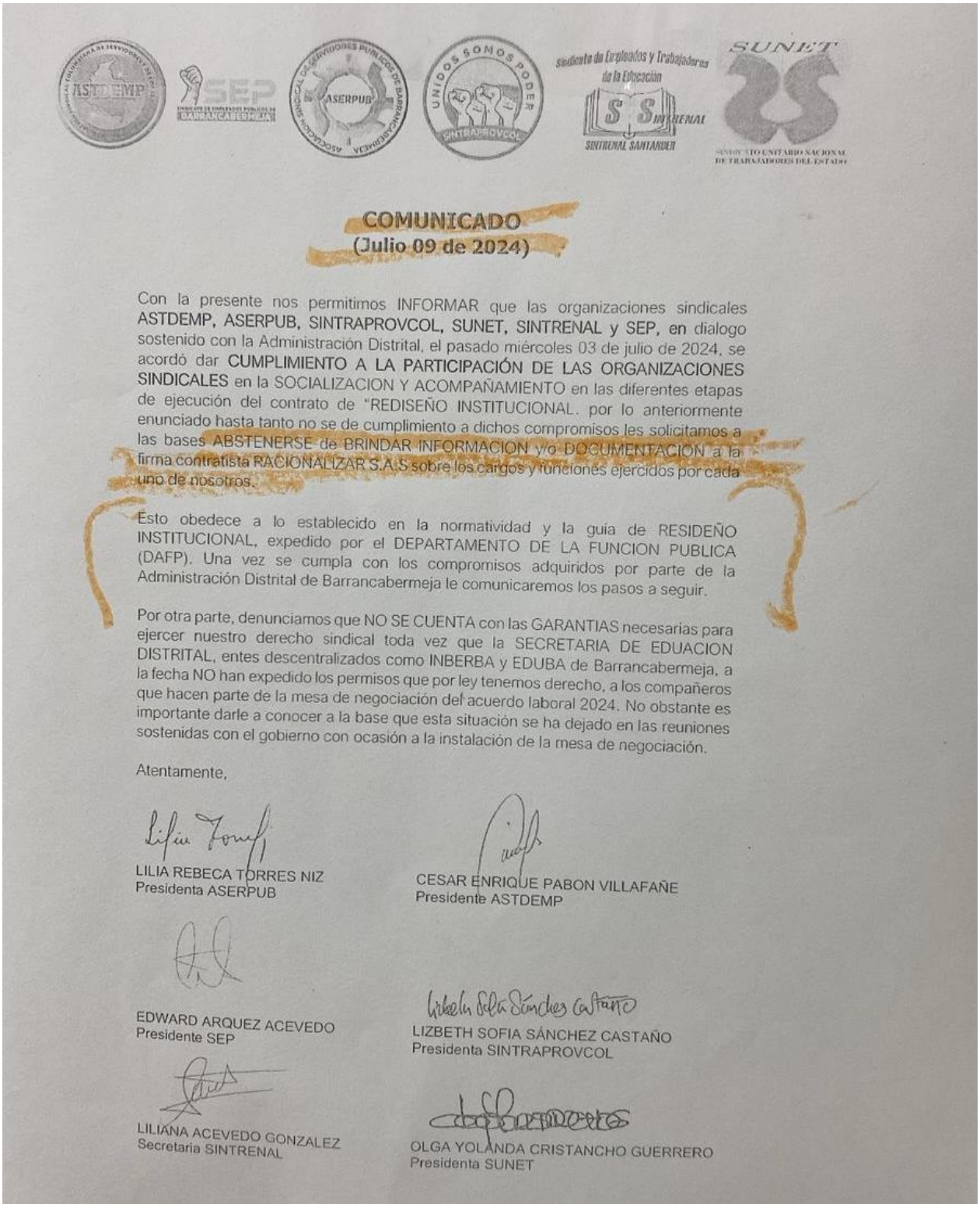
En esta etapa de Asesoría al documento diseño de propuestas II se encuentran una serie de subproductos que a su vez dependen de la culminación del ejercicio de levantamiento y depuración de las cargas de trabajo, como son:

- Procesos - Subprocesos Caracterizados
- Procedimientos Documentados
- Propuesta de Planta de Personal
- Alineación Planta de Personal - Estructura Propuesta
- Costeo y viabilidad presupuestal de la Planta
- Cuadros Funcionales de Empleos
- Propuesta de Ajuste de Grados Salariales

Dificultad general por no disposición del personal

Es relevante señalar que desde el inicio mismo del proyecto, se presentaron dificultades en el acceso a información de los funcionarios de la administración por lo que los traumatismos fueron la norma en el desarrollo del proyecto, las organizaciones sindicales presentes en la Alcaldía, como son: ASERPUB, ASTDEMP, SEP, SINTRAPROVCOL, SINTRENAL Y SUNET, instaron a los funcionarios a no brindar ningún tipo de información a Racionalizar y/o al proyecto liderado por la Secretaría de Talento Humano esgrimiendo como argumentos la “falta de garantías” y el “incumplimiento de los compromisos en relación con la participación de las

organizaciones sindicales" como se presenta en el comunicado conjunto a continuación:



COMUNICADO
(Julio 09 de 2024)

Con la presente nos permitimos INFORMAR que las organizaciones sindicales ASTDEMP, ASERPUB, SINTRAPROVCOL, SUNET, SINTRENAL y SEP, en dialogo sostenido con la Administración Distrital, el pasado miércoles 03 de julio de 2024, se acordó dar CUMPLIMIENTO A LA PARTICIPACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES SINDICALES en la SOCIALIZACION Y ACOMPAÑAMIENTO en las diferentes etapas de ejecución del contrato de "REDISEÑO INSTITUCIONAL. por lo anteriormente enunciado hasta tanto no se de cumplimiento a dichos compromisos les solicitamos a las bases ABSTENERSE de BRINDAR INFORMACION y/o DOCUMENTACIÓN a la firma contratista RACIONALIZAR S.A.S sobre los cargos y funciones ejercidos por cada uno de nosotros.

Esto obedece a lo establecido en la normatividad y la guía de RESIDEÑO INSTITUCIONAL, expedido por el DEPARTAMENTO DE LA FUNCION PUBLICA (DAFP). Una vez se cumpla con los compromisos adquiridos por parte de la Administración Distrital de Barrancabermeja le comunicaremos los pasos a seguir.

Por otra parte, denunciamos que NO SE CUENTA con las GARANTIAS necesarias para ejercer nuestro derecho sindical toda vez que la SECRETARIA DE EDUACION DISTRITAL, entes descentralizados como INBERBA y EDUBA de Barrancabermeja, a la fecha NO han expedido los permisos que por ley tenemos derecho, a los compañeros que hacen parte de la mesa de negociación del acuerdo laboral 2024. No obstante es importante darle a conocer a la base que esta situación se ha dejado en las reuniones sostenidas con el gobierno con ocasión a la instalación de la mesa de negociación.

Atentamente,

LILIA REBECA TORRES NIZ
Presidenta ASERPUB

CESAR ENRIQUE PABON VILLAFAÑE
Presidente ASTDEMP

EDWARD ARQUEZ ACEVEDO
Presidente SEP

LIZBETH SOFIA SÁNCHEZ CASTAÑO
Presidenta SINTRAPROVCOL

LILIANA ACEVEDO GONZALEZ
Secretaria SINTRENAL

OLGA YOLANDA CRISTANCHO GUERRERO
Presidenta SUNET

Caso Secretaría de Agricultura, Pesca y Desarrollo Rural

El día dos de agosto el asesor de Racionalizar se presentó en la dependencia para iniciar con el proceso de análisis de brechas previo al proceso de levantamiento de cargas, sin embargo, no se desarrolló con éxito porque los funcionarios plantearon varías inconformidades frente al proceso que están consignadas en el siguiente escrito que fue remitido a la coordinación de la firma para darle manejo interno a la situación.

Finalmente después de diversas reuniones que no se pudo realizar el levantamiento de las cargas de trabajo y gracias a la intervención del Dr. Jhon Mauricio Narváez Rodríguez – Secretario De Talento Humano se inicia el levantamiento el 13 de noviembre y finaliza 21 de noviembre con la participación de dos asesoras de Racionalizar.

Definición de Elementos Planta de Personal

En reunión del 02 de diciembre con el Comité del proceso de modernización, se presentan los resultados de las cargas de trabajo, los costos, la planta de cargos, la modificación de la escala salarial y requisitos, los cuales son sujetos a discusión en donde se imparte por parte del sr Alcalde que los grados directivos diferentes a los Secretaros de Despacho deben ser grado 01.

Planta propuesta como resultados de la estructura organizacional y las cargas de trabajo con sus respectivos costos

Nivel	Cargos			Costos		
	Actual	Propuesta	Variación	Actual	Propuesta	Variación
Directivo	26	51	25	8.453.016.012	14.467.739.984	6.014.723.972
Asesor	3	2	-1	995.815.148	663.876.765	-331.938.383
Profesional	213	782	569	39.801.754.757	106.014.169.394	66.212.414.637
Técnico	87	162	75	7.863.965.362	13.710.725.602	5.846.760.240
Asistencial	139	231	92	11.254.708.758	17.057.035.938	5.802.327.179
Total Empleos Públicos	468	1.228	760	68.369.260.037	151.913.547.683	83.544.287.646

Propuesta Escala salarial con proyección IPC 7% años 2025

Grado	Directivo	Asesor	Profesional	Técnico	Asistencial
01	12.032.297	12.032.297	4.900.000	3.600.000	3.000.000
02	15.327.766	15.327.766	5.617.000	4.183.005	3.589.353
03			6.334.000		3.675.225

04			7.039.869		3.868.661
05			8.585.204		3.996.157
06			10.469.763		4.141.764
07			11.284.753		

Homologación de los grados salariales

Escala Salarial Anterior **Escala Salarial Nueva**

Nivel Profesional

Grado	Asignación Básica	Grado	Asignación Básica
		01	4.900.000
		02	5.617.000
		03	6.334.000
01	7.039.869	04	7.039.869
02	8.585.204	05	8.585.204
03	10.469.763	06	10.469.763
04	11.278.806	07	11.284.753
05	11.284.753	07	11.284.753

Nivel Técnico

Grado	Asignación Básica	Grado	Asignación Básica
		01	3.600.000
01	4.166.163	02	4.183.005
02	4.170.115	02	4.183.005
03	4.183.005	02	4.183.005

Nivel Asistencial

Grado	Asignación Básica	Grado	Asignación Básica
		01	3.000.000
01	3.589.353	02	3.589.353
02	3.675.225	03	3.675.225
03	3.868.661	04	3.868.661
04	3.996.157	05	3.996.157
05	4.120.912	06	4.141.764
06	4.141.764	06	4.141.764

Requisitos de formación académica y experiencia por nivel y grado

Nivel	Grado Actual	Grado Propuesto	Titulo	Postgrado	Experiencia	Meses
Directivo	01	01	Profesional	Especialización	Profesional relacionada	12
	02	02	Profesional	Especialización	Profesional relacionada	24
Asesor	01	01	Profesional	Especialización	Profesional relacionada	12
	02	01	Profesional	Especialización	Profesional relacionada	24
Profesional		01	Profesional	N/R	Profesional relacionada	-
		02	Profesional	N/R	Profesional relacionada	6
		03	Profesional	N/R	Profesional relacionada	12
	01	04	Profesional	N/R	Profesional relacionada	18
	02	05	Profesional	Especialización	Profesional relacionada	24
	03	06	Profesional	Especialización	Profesional relacionada	30
	04	07	Profesional	Especialización	Profesional relacionada	36
	05					
Técnico		01	Tecnológica	N/R	Relacionada	12
	01	02	Tecnológica	N/R	Relacionada	24
	02		Tecnológica	N/R	Relacionada	
	03		Tecnológica	N/R	Relacionada	
Asistencial		01	Bachiller	N/R	Relacionada	6
	01	02	Bachiller	N/R	Relacionada	12
	02	03	Bachiller	N/R	Relacionada	18
	03	04	Bachiller	N/R	Relacionada	24
	04	05	Bachiller	N/R	Relacionada	30
	05	06	Bachiller	N/R	Relacionada	36
	06					

El día 03 de diciembre se realizó reunión con el los Secretarios de Hacienda y de Talento Humano, para definir cuáles son los recursos para financiar los cargos nuevos que se crean, como resultado de la reunión se concluyó que se tiene un estimado de $16.000.000.000 de pesos disponibles para la ampliación de la planta de personal de la Administración Distrital para el año 2025.

Planta ajustada a las posibilidades presupuestales, la estructura organizacional propuesta y las cargas de trabajo con sus respectivos costos

Nivel	Cargos			Costos		
	Actual	Propuesta	Variación	Actual	Propuesta	Variación
Directivo	26	51	25	8.453.016.012	14.467.739.984	6.014.723.972
Asesor	3	2	-1	995.815.148	663.876.765	-331.938.383
Profesional	213	292	79	39.801.754.757	48.788.060.740	8.986.305.984
Técnico	87	92	5	7.863.965.362	8.228.272.214	364.306.852
Asistencial	139	150	11	11.254.708.758	12.068.126.920	813.418.162
Total Empleos Públicos	468	587	119	68.369.260.037	84.216.076.624	15.846.816.587

Cuadros Funcionales

Los cuadros funcionales en el Estado colombiano son una herramienta de gestión del talento humano que permite organizar y clasificar los empleos públicos de manera sistemática. Esta clasificación se basa en las funciones, responsabilidades, conocimientos y competencias requeridas para desempeñar los empleos.

Dentro de los principales objetivos de esta metodología se encuentran:

1. Optimizar la gestión del talento humano: Desarrollar una estrategia de diseño de los empleos públicos por cuadros funcionales facilita la planificación de la fuerza laboral, los procesos de evaluación del desempeño, así como la formulación de planes eficientes para la capacitación y el desarrollo de los funcionarios públicos.
2. Establecer una estructura clara y coherente: Contar con cuadros funcionales permite definir de una mejor manera las relaciones jerárquicas y funcionales entre los diferentes cargos, lo que contribuye a su vez a una mejor coordinación y organización del trabajo.
3. Facilitar la movilidad laboral: Permite identificar las oportunidades de ascenso y traslado de los empleados, promoviendo la carrera administrativa y la aplicación efectiva del principio del mérito.
4. Asegurar la equidad en el empleo público: Garantiza que los procesos de selección, promoción y asignación de responsabilidades se basen en criterios objetivos, transparentes y justos para todos los funcionarios públicos.

Ahora bien, los cuadros funcionales agrupan los empleos en categorías o familias ocupacionales, según las características comunes de las funciones que éstos desempeñan. Cada categoría refleja a su vez la complejidad de las tareas y las responsabilidades asociadas a cada cargo.

De igual manera, de acuerdo con lo establecido en el artículo 20 de la Ley 909 de 2004, "los cuadros funcionales son agrupaciones de empleos semejantes en cuanto a la naturaleza general de sus funciones, sus responsabilidades y que reclaman conocimientos y competencias comunes"

1. Los empleos públicos se podrán agrupar en cuadros funcionales de empleos con el fin de optimizar la gestión de los recursos humanos de cada entidad.
2. El acceso, el ascenso, el sistema retributivo y la capacitación de los empleados públicos de carrera se podrán llevar a cabo, en su caso, en el cuadro funcional de empleos.
3. Los cuadros funcionales de empleos podrán cubrir empleos de uno o de varios organismos, en función de los requisitos exigidos para su desempeño.
4. Por decreto se regulará el sistema de cuadros funcionales de empleos aplicable a toda la administración y, en su caso, la dependencia orgánica de los mismos.

En este sentido, para la conformación de los cuadros funcionales de empleos, fue necesario especificar qué es un Empleo Tipo (ET) en alusión a esas condiciones semejantes que requiere el diseño de los cuadros; partiendo del concepto general de empleo público, la Ley 909 de 2004, en su artículo 19° lo define como "… el conjunto de funciones, tares y responsabilidades que se asignan que se asignan a una persona y las competencias requeridas para llevarlas a cabo, con el propósito de satisfacer el cumplimiento de los planes de desarrollo y los fines del Estado". Esto no implica sin embargo que todos los empleos públicos pueden ser empleos tipo de manera que esto obedece a la identificación de las posibilidades de agrupación de los empleos de una planta de personal.

Así las cosas, los empleos tipo se definen como:

"..la agrupación de empleos o puestos de trabajo dentro de una familia o cuadro funcional con una identidad común en cuanto a:

a) Funciones y especialidad.
b) Resultados en términos de aportes a la organización.

c) Niveles de responsabilidad.[3]"

Esto significa que el diseño de los empleos tipo contempló como base los elementos comunes que permitiesen hacerles comparables y/o asimilables entre sí, aunque estos no fuesen idénticos (para lo cual se tiene previsto el Manual de Funciones y Competencias Laborales, en los que se incluye para un único diseño consignado en una ficha, múltiples cargos, los cuales pueden ser ocupados incluso en distintos procesos y/o áreas funcionales) pues lo que se busca es optimizar los procesos de movilidad de los empleos en relación con las competencias que se requieren para su desempeño.

Es importante destacar que ni la definición de cuadros funcionales, así como las de las normas de competencia laboral (necesarias para la definición de los cuadros) ni el diseño de empleos tipo, son metodologías definidas por el ente técnico (DAFP) o ampliamente utilizadas en el estado colombiano, en este sentido, lo que se plantea es un ejercicio teórico que podría derivar eventualmente en el pilotaje de un diseño de planta por cuadros funcionales en la Alcaldía Distrital de Barrancabermeja como pionera en implementarlo en los niveles subnacionales.

Asesoría Documento Diseño de Propuestas III

Con respecto al entregable 4 denominado "Asesoría documento diseño de propuestas III", se relacionan los componentes analíticos y de propuesta de:

1. Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales
2. Procesos y Subprocesos Caracterizados
3. Procedimientos Documentados

La etapa de Asesoría al documento diseño de propuestas II, se dio inicio en paralelo con el inicio de la fase de alistamiento y preparación del estudio técnico de cargas de trabajo, en el sentido que esta información es insumo fundamental de los componentes documentales del Modelo de Operación, así como de las funciones, perfiles y características que requiere el diseño de un Manual Específico de Funciones y Competencias.

[3] Ver: Metodología para elaborar cuadros funcionales de empleos tipo por competencias laborales. ESAP, DAFP y CNSC. 2017

Manual de Funciones

El Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP, establece que el Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales es una herramienta de gestión del talento humano que permite establecer las funciones y competencias laborales de los empleos que conforman la planta de personal de las entidades públicas, así como los requerimientos de conocimiento, experiencia y demás competencias exigidas para el desempeño de estos.

De acuerdo con el artículo 122º de la Constitución Política de Colombia, (en el capítulo correspondiente a la Función Pública) "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" esto implica la definición de contenidos funcionales para todos los empleos que conforman la planta de personal de las entidades públicas en todos los niveles; a esta necesidad responden los Manuales Específicos de Funciones y Competencias Laborales como instrumentos estratégicos de gestión del talento humano en las organizaciones y particularmente en la entidades públicas, los cuales permiten establecer las características de los empleos que integran las plantas de personal y las condiciones o requisitos de desempeño de los mismos.

En un estricto sentido, los Manuales de funciones tienen como una de sus características fundamentales, su dinamismo, es decir que no representan actos administrativos rígidos y su adaptabilidad es precisamente uno de los elementos que exige a las unidades de talento humano mantener procesos de actualización permanentes en relación con las necesidades del servicio en las organizaciones.

Así las cosas, con base en la propuesta de planta de personal se realizó la documentación de las fichas de los empleos que la integran de acuerdo con los componentes que plantea la Guía de la Función Pública para estos efectos:

1. Identificación del Empleo: denominación, nomenclatura y ubicación del empleo, principalmente
2. Área Funcional: dónde va a desarrollar las funciones el cargo (área o proceso)
3. Propósito Principal: Para qué existe el cargo en la Administración Distrital, cuál es su razón de ser.
4. Funciones Esenciales: Qué funciones debe desarrollar el empleo en relación con el cumplimiento de su propósito principal.

5. Conocimientos Básicos: Que conocimientos (no resultantes de un proceso de formación formal) requiere una persona para desempeñar de manera óptima el empleo.
6. Competencias Comportamentales: comunes y por nivel de empleo se definieron las competencias comportamentales de acuerdo con lo establecido en el Decreto 1083 de 2015, así como en el Decreto 815 de 2018.
7. Requisitos de Formación y Experiencia: Cuáles son las condiciones de educación formal que se requieren para el desempeño del empleo, así como la cantidad de experiencia expresada en meses que se requieren para acceder al mismo.

Procesos Subprocesos Caracterizados

De igual forma que con el Manual de funciones, la documentación del Modelo de Operación, comenzando por los procesos y subprocesos tuvo como base la información del estudio de cargas de trabajo adelantado en la Alcaldía.

Es importante mencionar que el enfoque de operación basado en la gestión por procesos es una estrategia de organización y estandarización de las funciones y actividades recurrentes de una entidad, de manera que éstas puedan ser replicables, controlables y evaluables.

El Modelo de Operación por Procesos sugerido para la Alcaldía Distrital de Barrancabermeja se encuentra conformado por Procesos, Subprocesos y Procedimientos, los que a su vez corresponden también a una lógica de distribución por tipologías: Estratégicos, Misionales, De Apoyo y De Control, de la siguiente manera:

Procesos Estratégicos

Son los procesos que permiten a la Administración Distrital definir el norte y establecer las estrategias para alcanzarlo.

Procesos Misionales

Son los procesos que responden a la razón de ser del Distrito, corresponde a los sectores de gobierno y las funciones y competencias asignadas a este nivel territorial.

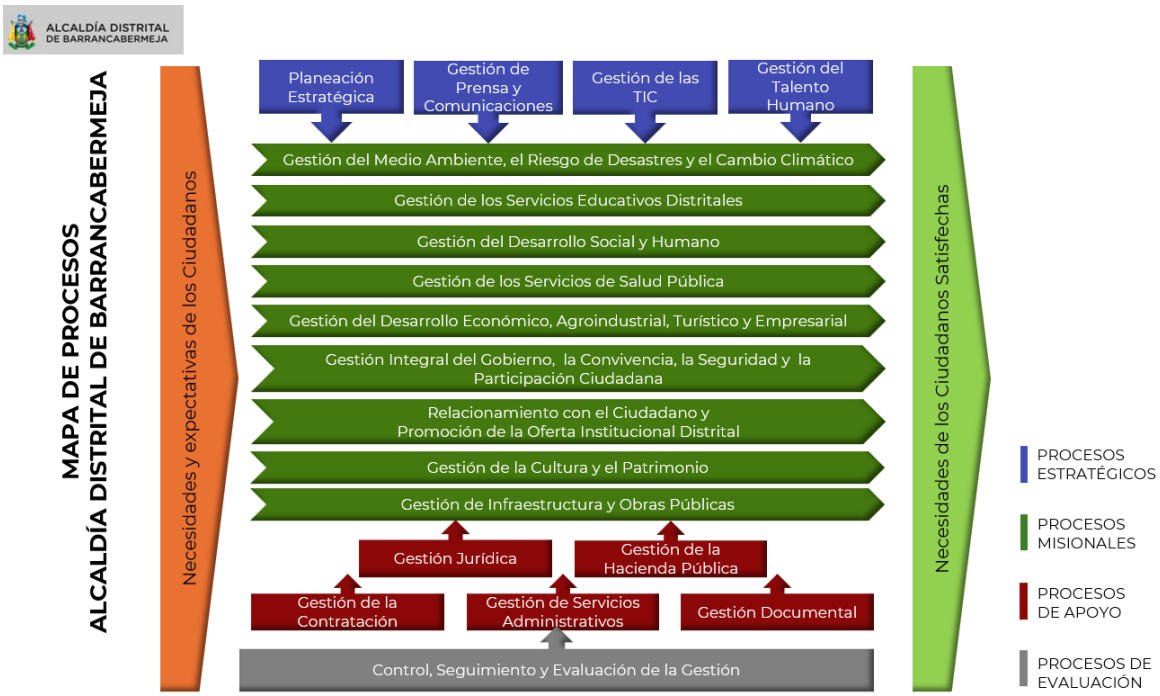
Procesos de Apoyo

Son los procesos que soportan la operación de la Administración Distrital con base en los 4 tipos básicos de recursos: Financieros, Humanos, Físicos y de Información.

Procesos de Control y Evaluación

Son los procesos que permiten evaluar de una manera objetiva el desempeño de la Administración Distrital y establecer los correctivos correspondientes a garantizar una óptima operación institucional.

Con base en esto, se realizó una redefinición del Mapa de procesos como la representación visual del modelo de agregación de valor público de la Administración Distrital, de la siguiente manera:



En este sentido, todo el componente documental del modelo depende de las necesidades de cada proceso, de manera que habrá procesos que requieren una desagregación de unidades documentales comunes bajo la forma de subprocesos y otros que en sí mismos conforman una unidad temática simple, por lo que tendrán asociados procedimientos de manera directa.

Procesos Estratégicos

Planeación Estratégica

Objetivo: Formular y hacer seguimiento y evaluación a las políticas, planes, programas y proyectos que propendan por el desarrollo integral del Distrito de Barrancabermeja.

Subprocesos:

- Planeación Estratégica Distrital y Gestión del Ordenamiento Territorial
- Planeación Estratégica Institucional

Gestión de Prensa y Comunicaciones

Objetivo: Asegurar una comunicación efectiva, transparente y participativa entre la administración distrital, la ciudadanía y los grupos de valor tanto a nivel interno como a nivel externo

Subprocesos:

- Gestión de la Comunicación Interna
- Gestión de la Comunicación Externa

Gestión de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones

Objetivo: Asegurar la implementación, administración y optimización de las TIC de acuerdo con la política de gobierno digital y el marco de referencia de la arquitectura empresarial como soporte estratégico de la operación institucional del Distrito de Barrancabermeja

Subprocesos:

- Soporte de Infraestructura y Redes
- Gestión Estratégica de la Arquitectura Empresarial

Gestión del Talento Humano

Objetivo: Gestionar la adecuada administración del Talento Humano para atraer, vincular, desarrollar y retener al mejor personal, promoviendo un ambiente laboral positivo y alineado con los objetivos y valores de la Alcaldía Distrital.

Subprocesos:

- Ingreso, Permanencia, Desarrollo y Retiro del Talento Humano
- Gestión Integral de la Seguridad y Salud en el Trabajo

Procesos Misionales

Gestión del Medio Ambiente, el Riesgo de Desastres y el Cambio Climático

Objetivo: Formular e implementar políticas y estrategias integrales para la protección, conservación y preservación del medio ambiente y los recursos naturales, la gestión del riesgo de desastres y la adaptación al cambio climático en coordinación con las autoridades ambientales con jurisdicción en el Distrito.

- Gestión del Medio Ambiente
- Prevención, Gestión y Mitigación del Riesgo de Desastres y Atención de Emergencias.
- Gestión de la Adaptación al Cambio Climático

Gestión de los Servicios Educativos Distritales

Garantizar la prestación del Servicio Educativo para los niños, niñas, jóvenes y adultos de Barrancabermeja bajo criterios de inclusión, equidad, calidad, eficiencia y pertinencia contribuyendo a la formación de ciudadanos con capacidad para innovar e investigar y de aportar al desarrollo social, cultural, económico y tecnológico del Distrito de Barrancabermeja.

Es importante resaltar que el Sector Educación en el Distrito se rige por el Modelo de Operación del Ministerio de Educación, surgido del proceso de modernización de Secretarías de Educación, al ser un Modelo Propio, no tuvo intervención en este componente.

Gestión del Desarrollo Social y Humano

Formular e implementar políticas públicas con enfoques diferenciales que permitan mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, especialmente de los más vulnerables, promoviendo el bienestar social, la inclusión y el desarrollo integral de la comunidad.

Subprocesos

- Atención Integral de Poblaciones Vulnerables
- Atención Diferencial a las Mujeres
- Atención Integral a Víctimas del Conflicto Armado

Gestión de los Servicios de Salud Pública

Formular e implementar políticas, planes, programas y estrategias de gestión de la salud pública mediante la articulación de todos los actores del Sistema de Salud y para lograr la satisfacción de las necesidades de la población en la prestación de los servicios de salud en el distrito.

Gestión del Desarrollo Económico, Agroindustrial, Turístico y Empresarial

Objetivo: Formular e implementar políticas, planes, programas y proyectos que faciliten la inserción laboral y productiva de la población en procura del fortalecimiento y formalización del tejido empresarial del Distrito, la diversificación de la matriz productiva y la acumulación de capital humano, social y económico en el territorio.

Subprocesos:

- Desarrollo Económico y Productivo
- Desarrollo Rural Integral

Gestión Integral del Gobierno, la Convivencia, la Seguridad y la Participación Ciudadana

Objetivo: Formular e implementar políticas, planes, programas y proyectos que promuevan la seguridad y el mantenimiento del orden público, la solución de conflictos y la convivencia pacífica, la garantía de los derechos y la participación ciudadana en el Distrito.

Subprocesos:

- Seguridad y Convivencia Ciudadana
- Acceso a la Justicia y Protección de Derechos Humanos
- Participación Ciudadana y Acción Comunal
- Gestión del Espacio Público

Relacionamiento con el Ciudadano y Promoción de la Oferta Institucional Distrital

Objetivo: Formular e implementar políticas, planes, programas y proyectos para garantizar una relación abierta y transparente con la ciudadanía y los diferentes grupos de valor, así como promover la oferta institucional de la Administración Distrital de Barrancabermeja.

Gestión de la Cultura y el Patrimonio

Objetivo: Formular e implementar políticas, planes, programas y proyectos, que contribuyan a preservar, promover y dinamizar el patrimonio cultural y artístico del distrito, fomentando la participación ciudadana en la vida cultural y aprovechando el patrimonio como motor para el desarrollo social y económico de Barrancabermeja.

Gestión de Infraestructura y Obras Públicas

Objetivo: Formular, viabilizar y acompañar la ejecución de proyectos de infraestructura urbana y rural, saneamiento básico, alumbrado público, servicios públicos, vivienda y obras civiles públicas en general de manera eficiente, equitativa y sostenible, que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y fomenten el desarrollo económico de Barrancabermeja.

Este Proceso se articula con el Proceso de Planeación Estratégica, así como con el Proceso de Gestión de la Contratación en todas sus etapas.

Procesos de Apoyo

Gestión de la Contratación

Objetivo: Garantizar la adquisición eficiente, transparente y legal de bienes, servicios y obras necesarios para el funcionamiento de la Administración Distrital mediante el desarrollo de los procesos contractuales de acuerdo a los principios de planeación, economía, transparencia, equidad e imparcialidad de acuerdo a la normativa vigente.

Subprocesos:

- Gestión Precontractual
- Gestión Contractual
- Gestión Poscontractual

Gestión Jurídica

Objetivo: Garantizar la defensa de los intereses del Distrito así como el cumplimiento de las normas constitucionales y legales vigentes en todas las actuaciones de la entidad y brindar asesoría en acciones jurídicas, judiciales y administrativas a las diferentes dependencias de la Administración Distrital.

Subprocesos

- Defensa Jurídica y Representación Judicial
- Asesoría Jurídica

Gestión de la Hacienda Pública

Objetivo: Formular, orientar, aplicar y evaluar la política fiscal del Distrito mediante una planeación financiera eficiente, la ejecución de ingresos y gastos, la gestión de registros y el análisis contable con el propósito de garantizar la disponibilidad, eficiencia y transparencia en la administración de los recursos financieros de la Administración Distrital.

Subprocesos:

- Gestión Presupuestal
- Gestión de Rentas e Ingresos
- Gestión de Tesorería
- Gestión Contable

Gestión de Servicios Administrativos

Objetivo: Garantizar el funcionamiento eficiente y efectivo de los servicios administrativos internos de la alcaldía, gestionando los recursos físicos, el parque automotor, proporcionando apoyo logístico y efectuando el mantenimiento de la infraestructura institucional para asegurar que todas las áreas de la Administración Distrital puedan operar de manera óptima y cumplir con sus objetivos.

Gestión Documental

Objetivo: Formular e implementar acciones que fomenten la administración del archivo y los documentos de la Administración Distrital en desarrollo de su ciclo vital, fijando criterios y/o políticas enmarcadas en el cumplimiento normativo contribuyendo a la correcta gestión documental de los distintos procesos y dependencias de la Administración Distrital.

Procesos de Control y Evaluación

Control, Seguimiento y Evaluación de la Gestión

Objetivo: Garantizar la eficiencia, eficacia y efectividad en la administración y ejecución de recursos y programas, mediante la implementación de mecanismos de control, seguimiento y evaluación que aseguren el cumplimiento de los objetivos y la transparencia en la gestión institucional Distrital.

- Gestión del Control Interno Administrativo
- Gestión del Control Interno Disciplinario

Procedimientos Documentados

El tercer nivel documental, compuesto por procedimientos, se definió con base en algunas claves de análisis en aplicación del principio de economía documental de los sistemas integrados de gestión, permitiendo reducir la brecha de documentación sin sobredocumentar las actividades operativas de la Administración Distrital.

Las claves de análisis empleadas fueron orientadas a si era absolutamente necesaria la documentación de los flujos analizados (siendo estos, producto del universo de análisis de los generadores de carga identificados), de la siguiente manera:

1. Hay un procedimiento derivado de una norma, una guía, un protocolo externo a la entidad que pueda hacer las veces de procedimiento? En cuyo caso, se recomienda su aplicación.
2. Es relevante en términos de producción el generador identificado? Las unidades denotan la necesidad de documentar el flujo de trabajo, bien sea porque el número es alto o porque es muy frecuente o por que genera mucha carga (hay muchas personas y de variados roles involucradas en la producción).
3. Se puede identificar un flujo de trabajo en una secuencia lógica que permita identificar un inicio (qué da lugar a que el procedimiento se realice) unos pasos intermedios (con productos intermedios identificables) y una producción verificable de productos o servicios hacia cliente interno o externo?

Esto a su vez limitado en ocasiones por la calidad de la información brindada por los usuarios expertos, de manera que se realizó una documentación de los flujos basada no sólo en la información aportada por los funcionarios y contratistas que brindaron los elementos cualitativos de la carga de trabajo, sino en modelos de operación de entidades pares, con la correspondiente adaptación al contexto del Distrito de Barrancabermeja.

Asesoría Proyecto de Actos Administrativos

Con respecto al entregable 5 denominado “Asesoría Proyecto de Actos Administrativos”, se relacionaron los siguientes elementos:

1. Acto Administrativo de Estructura y Funciones
2. Acto Administrativo de Planta de Personal
3. Acto Administrativo de Distribución de Planta
4. Acto Administrativo de Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales
5. Plan de Transición para la Implementación de los Cambios

En este sentido y con base en los componentes documentales derivados del análisis técnico realizado en el marco de la asesoría y acompañamiento que se brindó a la Alcaldía Distrital se realizó la respectiva proyección de los actos administrativos, de igual forma se realizó una proyección de plan para la implementación de los cambios organizacionales, de la siguiente manera:

La transformación propuesta para la Administración Distrital abarca los siguientes componentes:

- **Estructura Organizacional:** Se refiere a la forma en que se organizan las diferentes dependencias de la Alcaldía, incluyendo la jerarquía, la división del trabajo y la correspondiente departamentalización.
- **Asignación de Funciones:** Implica la definición clara de las responsabilidades y tareas de cada dependencia y cargo, evitando la superposición de funciones y garantizando una adecuada distribución del trabajo.
- **Modelo de Operación:** Se refiere a la forma en que se llevan a cabo los procesos y actividades de la Alcaldía, incluyendo los flujos de trabajo mediante los cuales se generan los productos y/o servicios que brinda/presta la Administración en procura de un modelo más eficiente, transparente y orientado al ciudadano.
- **Creación Gradual de Empleos:** La creación de nuevos empleos debe ser un proceso gradual y paulatino, basado en un análisis técnico de las necesidades de la entidad y buscando no generar traumatismos en la operación. Esto implica una planificación cuidadosa de la incorporación de nuevo personal, así como la capacitación y el desarrollo del personal existente.

Gestión del Cambio:

La gestión del cambio es un elemento crucial para el éxito de este proceso. Se deberán, en este sentido, adoptar estrategias para la implementación de los ajustes organizacionales, así las cosas, el proceso para la transición deberá contemplar las siguientes etapas:



- **Viabilización y Aprobación de los Cambios:** Producto de la reflexión institucional y los criterios técnicos aplicados para la definición de los ajustes institucionales se deberá realizar una formalización de los mismos por medio de los actos administrativos que permitan iniciar su implementación.

- **Elaboración de un Plan de Comunicaciones:** La definición de un plan permitirá mantener una comunicación clara y transparente con todos los actores involucrados, incluyendo los servidores públicos, las organizaciones sindicales, la ciudadanía y el Concejo Distrital.

- **Promoción de la Participación:** Fomentar la participación activa de los empleados en la implementación de los cambios, generando así un sentido de pertenencia y compromiso, de igual manera será muy importante brindar capacitación y formación a los empleados para que puedan adaptarse de manera efectiva a los nuevos roles y responsabilidades de las áreas a las que pertenecen.

- **Elaboración del Plan de Gestión del Cambio:** De manera conjunta con los servidores públicos, la Administración Distrital deberá generar un plan de gestión del cambio que conduzca a una planeación ordenada de los ajustes organizacionales que permita transitar de manera armónica entre las condiciones institucionales actuales a las propuestas.

- **Seguimiento y Evaluación:** Monitorear el progreso de la implementación de los cambios, determinar su nivel de eficiencia y realizar ajustes a los componentes organizacionales según sea necesario.

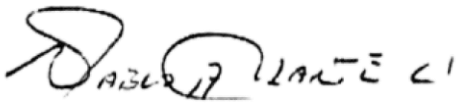
Principales Componentes Organizacionales

Será fundamental realizar una implementación gradual y paulatina de los cambios sugeridos, principalmente de aquellos que requieren de un fortalecimiento de los recursos destinados a sufragar su adopción, dentro de estos se encuentran:

1. Fortalecimiento organizacional mediante la creación de unidades administrativas en la estructura formal de la Administración Distrital.
2. Fortalecimiento de la capacidad operativa de las áreas de la Administración Distrital por medio del crecimiento de la planta de personal.
3. Fortalecimiento de la capacidad de gestión por medio del robustecimiento de la documentación del Modelo de Operación por Procesos.

Se puede consultar el detalle correspondiente en los anexos de cada uno de los entregables del contrato.

En constancia de lo anterior se firma en la ciudad de Barrancabermeja a los veintiséis (26) días del mes de diciembre de 2024.



Pablo Ariel Olarte Casallas
Representante Legal
Racionalizar SAS