



**ESTUDIO TÉCNICO
DE REDISEÑO
INSTITUCIONAL**



TABLA DE CONTENIDO

1. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	3
2. MARCO LEGAL	5
3. FASE DIAGNÓSTICA	7
3.1. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS	7
3.2. EVALUACIÓN DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO	20
Estado de implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión	20
Resultados de la auditoría interna 2021	25
Encuestas de satisfacción 2021	26
Resultados auditoría de la Auditoría General de la República 2021	26
Certificación Anual de Gestión Contraloría vigencia 2021	28
3.4. ANÁLISIS DE CARGAS LABORALES	29
Situaciones de los empleos no entrevistados	45
3.5. ANÁLISIS ESTRUCTURA ACTUAL	47
Cumplimiento artículo 3 Ley 2094 de 2021	52
3.6. ANÁLISIS PLANTA DE PERSONAL ACTUAL	53
3.7. ANÁLISIS DE MANUAL DE FUNCIONES	55
De la naturaleza de las funciones de los empleos	55
De los requisitos de formación y experiencia de los empleos	57
De la estructura general del manual de funciones	60
Del análisis de las funciones actuales	60
3.7. ANÁLISIS ESCALA SALARIAL ACTUAL	63
Análisis nivelación salarial	65
3.8. ANÁLISIS FINANCIERO	70
Ingresos de la Contraloría General de Santander 2017 – 2021	70
Gastos de la Contraloría General de Santander 2017 – 2021	71
Capacidad de Ahorro CGS vigencia 2017 – 2021	74
Eficacia en el recaudo.	75
4. FASE DE DISEÑO	75
4.1. PROPUESTA DE ESTRUCTURA	75
4.2. PROPUESTA DE PLANTA	83
4.3. PROPUESTA DE ESCALA SALARIAL	85

Viabilidad financiera nivelación salarial	86
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	88
ANEXOS	97

1. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

El artículo 1 del Decreto 1800 de 2019 mediante el cual se adiciona el Capítulo 4 al Título 1 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1083 de 2015 establece que, *“Las entidades y organismos de la Administración Pública, con el objeto de mantener actualizadas sus plantas de personal, deberán adelantar las siguientes acciones mínimo cada dos años: a. Analizar y ajustar los procesos y procedimientos existentes en la entidad; b. Evaluar la incidencia de las nuevas funciones o metas asignadas al organismo o entidad en relación con productos y/ o servicios y cobertura institucional; c. Analizar los perfiles y las cargas de trabajo de los empleos que se requieran para el cumplimiento de las funciones; d. Evaluar el modelo de operación de la entidad y las distintas modalidades legales para la eficiente y eficaz prestación de servicios; e. Revisar los objetos de los contratos de prestación de servicios, cuando a ello hubiere lugar, garantizando que se ajusten a los parámetros señalados en la Ley 80 de 1993, a la jurisprudencia de las Altas Cortes y en especial a las sentencias C-614 de 2009 y C-171 de 2012 de la Corte Constitucional; f. Determinar los empleos que se encuentran en vacancia definitiva y transitoria, así como aquellos provistos a través de nombramiento provisional”*

Aunado a lo anterior, el párrafo 1 ibídem señala que, *“Si efectuados los análisis anteriores se determina que hay faltantes en la planta de personal, la entidad adelantará el respectivo estudio técnico que soporte la ampliación de la planta de personal, revisando las posibles fuentes de financiación y presentarla a las autoridades competentes a nivel nacional o territorial para su estudio.”*

Por otra parte, con la entrada en vigencia del nuevo código disciplinario, Ley 1952 de 2019, modificada por la Ley 2094 de 2021, estableció la obligación de generar la estructura que permita que el disciplinable sea investigado y luego juzgado por funcionario diferente, independiente imparcial y autónomo que sea competente, señalando que en el proceso disciplinario debe garantizarse que el funcionario instructor no sea el mismo que adelante el juzgamiento.

Es así como para la implementación de estas condiciones el Departamento Administrativo de la Función Pública expidió la Circular No. 100 – 02 del 3 de marzo de 2022, recomendando a las entidades a quienes les aplica la normativa en mención, adelantar una revisión y análisis de sus capacidades institucionales, con el propósito de implementar alternativas que les permita dar cumplimiento a esta Ley.

A su vez, la Contraloría General de Santander en cabeza del Contralor Departamental, dentro de los compromisos pactados con las organizaciones

sindicales como consta en el Acta del 23 de mayo 2022, por medio del cual se compilan los acuerdos para la vigencia 2022, se comprometió a realizar un estudio técnico y financiero tendiente a establecer la viabilidad y procedencia de ajustar la escala salarial de los empleados públicos de la Contraloría General de Santander a los salarios devengados por los servidores de la Contraloría General de la República, Gobernación de Santander y otras entidades del orden departamental, equilibrando los valores salariales entre la diferentes cargos de la planta de personal, debiendo considerarse las funciones, responsabilidades, requisitos y competencias exigidos para los diferentes empleos y con base en el mismo adoptar las medidas que administrativamente correspondan, las cuales, en todo caso, tendrán en cuenta las capacidades financieras de la entidad.

Que en el marco de las responsabilidades definidas en el artículo 3 de la Ley 330 de 1996, le corresponde al Contralor Departamental presentar las iniciativas necesarias a la Asamblea Departamental que permitan adaptar la estructura, las funciones de las dependencias, la planta de empleos y las escalas de remuneración que permitan el cumplimiento de las funciones constitucionales y legales de la Entidad, razón por la cual se hace necesario realizar los análisis requeridos por el Decreto 1083 de 2015 y los lineamientos de Función Pública para este tipo de modificaciones.

2. MARCO LEGAL

Esta sección presenta la normatividad que enmarca el proceso de rediseño institucional y la que determina la competencia de la Entidad para adelantar este tipo de procesos. A continuación se puede detallar la más relevante:

Tabla 1. Normatividad aplicable al proceso

NORMA	DESCRIPCIÓN
Artículo 122 Constitución Política de Colombia.	Establecimiento de las funciones y requisitos de los empleos y previsión del presupuesto para su creación.
Artículo 272 Constitución Política de Colombia.	Corresponde a las asambleas y a los concejos distritales y municipales organizar las respectivas contralorías como entidades técnicas dotadas de autonomía administrativa y presupuestal, y garantizar su sostenibilidad fiscal.
Artículo 308 Constitución Política de Colombia.	La ley podrá limitar las apropiaciones departamentales destinadas a honorarios de los diputados y a gastos de funcionamiento de las asambleas y de las contralorías departamentales.
Ley 330 de 1996.	Por la cual se desarrolla parcialmente el artículo 308 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones relativas a las Contralorías Departamentales.
Decreto Ley 403 de 2020	Por el cual se dictan normas para la correcta implementación del Acto Legislativo 04 de 2019 y el fortalecimiento del control fiscal.
Ley 416 de 2010	Por medio de la cual se fortalece al ejercicio del control fiscal.
Artículo 8. Ley 617 de 2000.	Valor máximo de los gastos de las asambleas y contralorías departamentales.
Parágrafo, artículo 21, Ley 617 de 2000.	En los municipios o distritos en los cuales no haya Contraloría municipal, la vigilancia de la gestión fiscal corresponderá a la respectiva Contraloría departamental. En estos casos no podrá cobrarse cuota de fiscalización u otra modalidad de

NORMA	DESCRIPCIÓN
	imposición similar a los municipios o distritos.
Artículo 27. Ley 617 de 2000.	Salario de contralores departamentales.
Ley 1416 de 2010	Por medio de la cual se fortalece al ejercicio del control fiscal.
Ley 1551 de 2012	Por la cual se dictan normas para modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios.
Ley 909 de 2004	Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones.
Ley 1960 de 2019	Por el cual se modifican la Ley 909 de 2004, el Decreto Ley 1567 de 1998 y se dictan otras disposiciones.
Decreto No. 409 de 2020	Por el cual se crea el régimen de carrera especial de los servidores de las Contralorías Territoriales.
Decreto No. 1083 de 2015	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública.
Decreto Ley 785 de 2005	Por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación y de funciones y requisitos generales de los empleos de las entidades territoriales que se regulan por las disposiciones de la Ley 909 de 2004.

3. FASE DIAGNÓSTICA

El artículo 2.2.12.1. del Decreto 1033 de 2015 establece que las reformas de las plantas de empleos de las entidades de la Rama Ejecutiva de los órdenes nacional y territorial deberán motivarse en necesidades del servicio o en razones de modernización de la administración y contar con estudios técnicos de análisis de cargas de trabajo e impacto en la modernización que así lo demuestren.

Las solicitudes para la modificación de las plantas de empleos, además de lo anterior, deberán contener: i) costos comparativos de la planta vigente y la propuesta, ii) efectos sobre la adquisición de bienes y servicios de la entidad, iii) concepto del Departamento Nacional de Planeación si se afecta el presupuesto de inversión y, iv) los demás que la Dirección General de Presupuesto Público Nacional considere pertinentes.

A su vez el artículo 2.2.12.3. del Decreto 1083 de 2015 establece que los estudios que soporten las modificaciones de las plantas de empleos deberán basarse en metodologías de diseño organizacional y ocupacional que contemplen, como mínimo, los siguientes aspectos:

1. Análisis de los procesos técnico-misionales y de apoyo.
2. Evaluación de la prestación de los servicios.
3. Evaluación de las funciones, los perfiles y las cargas de trabajo de los empleos.

3.1. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS

El principal objetivo de un mapa de procesos es delimitar correctamente todos los aspectos clave de los procesos: su responsabilidad, las interrelaciones con otros procesos y, en general, toda la información sobre cómo llevarlos a cabo. Cada entidad define los tipos de procesos con los que cuenta, típicamente pueden existir, según sea aplicable, los siguientes:

Procesos estratégicos: incluyen procesos relativos al establecimiento de políticas y estrategias, fijación de objetivos, provisión de comunicación, aseguramiento de la disponibilidad de recursos necesarios y revisiones por la dirección.

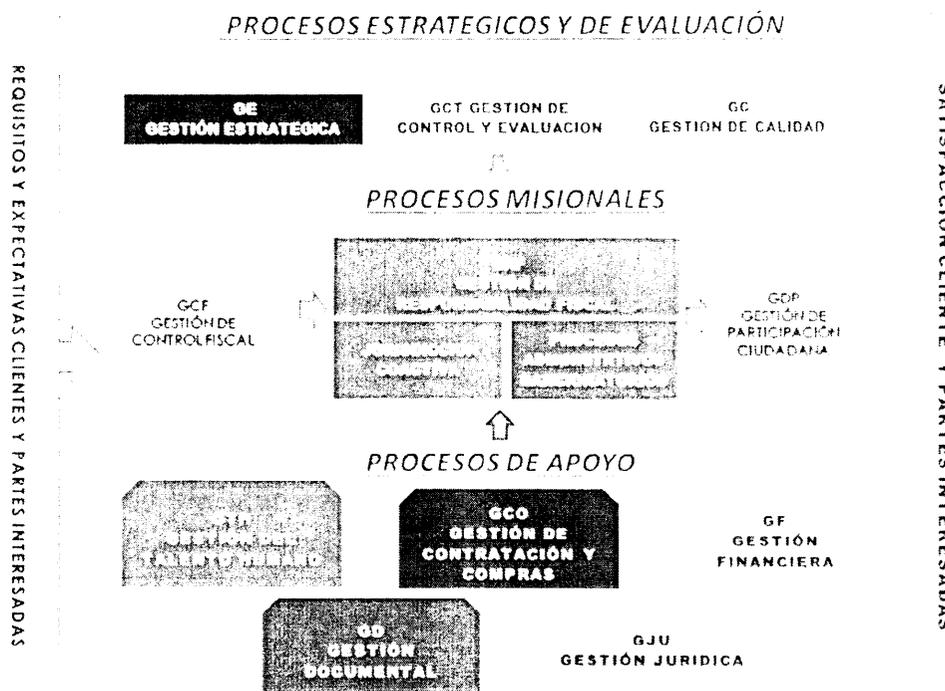
Procesos misionales (o de realización del producto o de la prestación del servicio): incluyen todos los procesos que proporcionan el resultado previsto por la entidad en el cumplimiento de su objeto social o razón de ser.

Procesos de apoyo: incluyen todos aquellos procesos para la provisión de los recursos que son necesarios en los procesos estratégicos, misionales y de medición, análisis y mejora.

Procesos de evaluación: incluyen aquellos procesos necesarios para medir y recopilar datos destinados a realizar el análisis del desempeño y la mejora de la eficacia y la eficiencia. Incluyen procesos de medición, seguimiento y auditoría interna, acciones correctivas y preventivas, y son una parte integral de los procesos estratégicos, de apoyo y los misionales.

La normalización de los procesos y procedimientos son pieza fundamental para la materialización de los principios de la Administración pública, como son la economía, celeridad, eficacia, imparcialidad y publicidad, pues permiten determinar plenamente los niveles de responsabilidad en cada una de las actividades ejecutadas y facilitan el seguimiento y control de los procesos.

Figura 1. Mapa de procesos Contraloría General de Santander



Fuente: Grupo Gestión de Calidad CGS

El mapa esquematiza los procesos que realiza la entidad conforme a la siguiente clasificación:

1. Procesos Estratégicos: son el marco de referencia de la Contraloría departamental y, por tanto, direccionan el desarrollo y actuación de los procesos clave y de soporte.
 - 1.1. Gestión Estratégica
 - 1.2. Gestión de Control y Evaluación
 - 1.3. Gestión de Calidad

2. Procesos de Evaluación y Control: constituyen el elemento de control y verificación de las actuaciones en los diferentes procesos, con el fin de realizar un mejoramiento continuo de los mismos. Dentro del mapa de procesos actual de la entidad no se contemplan procesos asociados a este macroproceso.

3. Procesos Misionales: requieren una integración generadora de valor en cada interacción, la cual da como resultado el cumplimiento a la misión de la entidad.
 - 3.1. Gestión de Control Fiscal
 - 3.2. Gestión de Responsabilidad Fiscal
 - 3.2.1. Jurisdicción Coactiva
 - 3.2.2. Procesos Administrativos Sancionatorios
 - 3.5. Gestión de Participación Ciudadana

4. Procesos de Apoyo: son los procesos que facilitan que se produzca el servicio misional de la Entidad, con las características de calidad que se requiere.
 - 4.1. Gestión del Talento Humano
 - 4.2. Gestión de Contratación y Compras
 - 4.3. Gestión Financiera
 - 4.4. Gestión Jurídica
 - 4.5. Gestión Documental

Por otra parte, se analizó el manual de procesos y procedimientos suministrado por la entidad y se formuló la siguiente tabla que contempla la clasificación de cada proceso y sus respectivos procedimientos, como se relaciona a continuación:

Tabla 2. Procesos estratégicos

PROCESOS	PROCEDIMIENTOS
Gestión Estratégica	Elaboración y seguimiento del plan de acción Gestión de riesgos Rendición electrónica de cuentas Revisión por la dirección
Gestión de Control y Evaluación	Auditorías internas Elaboración y rendición de informes Planes de mejoramiento Seguimiento y acompañamiento
Gestión de Calidad	Auditorías internas Control de salidas no conformes Informes de gestión Mapa de riesgos Plan de acción Seguimiento MECl Seguimiento y medición de los procesos

En lo relacionado con los procesos estratégicos se evidencian los siguientes aspectos:

- ✓ El proceso denominado Gestión de Control y Evaluación se recomienda sea incorporado al macroproceso de Evaluación y Control dado que los procesos estratégicos son los relacionados a la determinación de las políticas internas, estratégicas, objetivos y metas de la entidad, así como asegurar su cumplimiento y validados los procedimientos asociados se evidencia que estos no se encuentran alineados con la descripción anterior.
- ✓ Se recomienda la revisión del procedimiento de auditorías internas del proceso de Gestión de Control y Evaluación con el objetivo de incorporar los lineamientos de la guía de Auditoría Interna basada en Riesgos formulada por el Departamento Administrativo de Función Pública.
- ✓ Se sugiere adoptar los lineamientos definidos en la Guía para la Administración del Riesgo y el Diseño de Controles formulada por el Departamento Administrativo de Función Pública con el objetivo de que sean actualizados los mapas de riesgo institucionales.
- ✓ Teniendo en cuenta la interacción del proceso Direccionamiento Estratégico y Planeación con las políticas de Gestión de la Información Estadística.

Transparencia, Acceso a la Información y Rendición de Cuentas y Racionalización de Trámites no se evidencian procedimientos documentados que articulen estas temáticas.

- ✓ Teniendo en cuenta los lineamientos de la política de Gestión Estratégica del Talento Humano se sugiere trasladar el proceso de Gestión de Talento Humano al grupo de procesos estratégicos.
- ✓ Se recomienda documentar la caracterización de los procesos Estratégicos teniendo en cuenta su importancia como herramienta táctica para facilitar la descripción del cómo funciona el proceso a través de la identificación de elementos esenciales que permiten la gestión y control del mismo, en esta se deben incorporar como mínimo las entradas, actividades, responsables y salidas de cada uno de los elementos del planear, hacer, verificar y actuar del proceso.

Tabla 3. Procesos misionales

PROCESOS	PROCEDIMIENTOS
Gestión de Control Fiscal	Asignación y planeación de la auditoría
	Auditoría de cumplimiento
	Auditoría de desempeño
	Auditoría financiera y de gestión
	Auditorías actuación especial de fiscalización
	Beneficios de control fiscal
	Ejecución de la auditoría
	Informes
	Plan general de auditoría
	Registro de la deuda pública
Gestión de Responsabilidad Fiscal	Revisión de cuenta para fenecimiento
	Seguimiento a la deuda pública
	Búsqueda de bienes
Jurisdicción Coactiva	Informe técnico
	Responsabilidad fiscal
Procesos Administrativos Sancionatorios	Cobro coactivo
	Cobro persuasivo
	Administrativo sancionatorio

En lo relacionado con los procesos misionales se evidencian los siguientes aspectos:

- ✓ Los procedimientos documentados guardan un alto grado de relación con las responsabilidades constitucionales de la Entidad, sin embargo, se sugiere validar la actualidad normativa que enmarca cada uno de ellos con el objetivo de realizar los ajustes razonables.
- ✓ Se recomienda documentar la caracterización de los procesos Misionales teniendo en cuenta su importancia como herramienta táctica para facilitar la descripción del cómo funciona el proceso a través de la identificación de elementos esenciales que permiten la gestión y control del mismo, en esta se deben incorporar como mínimo las entradas, actividades, responsables y salidas de cada uno de los elementos del planear, hacer, verificar y actuar del proceso.

Tabla 4. Procesos de apoyo

PROCESOS	PROCEDIMIENTOS
Gestión del Talento Humano	Acceso a empleos de carrera administrativa a través de encargos Afiliación a salud, pensión y cajas de compensación familiar Certificaciones laborales Comisión de empleados públicos de carrera administrativa Evaluación de desempeño a los funcionarios de carrera administrativa Gestión del cambio Incapacidades Inducción al servidor público Licencias no remuneradas por enfermedad o maternidad a los servidores públicos PASIVOCOL Programación de las vacaciones de los servidores públicos Retiro de personal
Gestión de Contratación y Compras	Actualización de inventario Baja de elementos devolutivos Contratación administrativa concurso de méritos Contratación administrativa contratación directa Contratación administrativa mínima cuantía

PROCESOS	PROCEDIMIENTOS
Gestión Financiera	Contratación administrativa selección abreviada - subasta inversa
	Ingreso a almacén
	Salida y entrega de elementos de almacén
	Adopción presupuestal
	Anteproyecto de presupuesto
	Autoliquidación y pago de aportes al sistema de seguridad social integral
	Causación cuota de auditaje
	Declaración de retención en la fuente y RETEICA
	Legalización de avances
	Liquidación de prestaciones sociales exfuncionarios
	Liquidación y pago de la nómina
	Liquidación y pago de seguridad social y parafiscales
	Modificación presupuestal
	PAC
	Pago a terceros
Recaudo de ingresos	
Resoluciones por archivo de procesos	
Gestión Jurídica	Conciliaciones extrajudiciales
	Controversias judiciales
	Resolución de recursos
	Respuesta a derechos de petición
Gestión Documental	Eaja de documentos
	Consulta de documentos
	Control de documentos y registros
	Control de información documentada
	Control y manejo de archivo central
	Correspondencia externa
	Correspondencia interna
	Expedición de certificados de bono pensional
	Préstamo de documentos
	Publicación de documentos en la web

En lo relacionado con los procesos de apoyo se evidencian los siguientes aspectos:

- ✓ No se encuentra incorporado el proceso de Control Interno Disciplinario en el mapa de procesos actual por lo que se sugiere incluirlo.

- ✓ Se sugiere revisar y actualizar los procedimientos asociados al proceso Control Interno Disciplinario alineándolos con la normatividad vigente aplicable, principalmente la Ley 2094 de 2021.
- ✓ Se sugiere revisar y actualizar el procedimiento de retiro del servicio perteneciente al proceso de Gestión de Talento Humano teniendo en cuenta las actualizaciones normativas, en especial el Decreto 1415 de 2021.
- ✓ En el proceso de gestión de Talento Humano no se encuentran documentados procedimientos asociados con la Gestión de Conflicto de Intereses ni el Programa de Integridad.
- ✓ Se sugiere realizar una revisión general de los procedimientos documentados dado que se evidenció que existen diferentes formatos y que algunos cuentan con normatividad desactualizada.
- ✓ Se recomienda documentar la caracterización de los procesos Misionales teniendo en cuenta su importancia como herramienta táctica para facilitar la descripción del cómo funciona el proceso a través de la identificación de elementos esenciales que permiten la gestión y control del mismo, en esta se deben incorporar como mínimo las entradas, actividades, responsables y salidas de cada uno de los elementos del planear, hacer, verificar y actuar del proceso. Adicionalmente incorporar las actividades necesarias para la implementación de las políticas de MIPG que apliquen en cada caso.

En aspectos generales se recomienda actualizar el mapa de procesos actual de la entidad incorporando el macroproceso de evaluación y control donde se incorporen las actividades relacionadas con el control interno de gestión, la formulación y seguimiento a mapas de riesgo y lo relacionado con las auditorías internas.

Matriz de opciones prioritarias

Para efectos del presente análisis de procesos se realiza a través de la metodología "Opciones Prioritarias", de conformidad con lineamientos del Departamento Administrativo de la Gestión Pública a través de la Guía de Rediseño Institucional para entidades públicas en el orden territorial, 2015, la cual consiste en verificar la eficiencia y eficacia de los procedimientos en torno a las siguientes tres preguntas:

1. ¿Se requiere que el proceso sea llevado a cabo?. “Para comenzar es preciso plantearse si a la luz de las normas se requiere o no del proceso. En caso contrario deberá eliminarse”.
2. ¿Es necesario que el proceso sea llevado a cabo directamente por la entidad?. “En el evento que así sea, por razones normativas, por la naturaleza del proceso, o porque no existan las condiciones para que un tercero lo provea efectivamente, este deberá ser objeto de un mejoramiento permanente que se fundamenta en un estudio de eficiencia”.
3. ¿Se está llevando a cabo el mismo proceso en varias dependencias de la entidad, en otras entidades del sector, en los entes territoriales, o en otro sector?. “Esta pregunta permite identificar si existe duplicidad de funciones y procesos y cuantificar los niveles de ineficiencia”.

MACROPROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTO	1	2	3	OBSERVACIONES
Estratégicos	Gestión Estratégica	Elaboración y seguimiento del plan de acción	SI	SI	NO	MANTENER
		Gestión de riesgos	SI	SI	NO	MANTENER
		Rendición electrónica de cuentas	SI	SI	NO	MANTENER
		Revisión por la dirección	SI	SI	NO	MANTENER
		Auditorías internas	SI	SI	NO	MANTENER
		Elaboración y rendición de informes	SI	SI	NO	MANTENER
	Gestión de Control y Evaluación	Planes de mejoramiento	SI	SI	NO	MANTENER
		Seguimiento y acompañamiento	SI	SI	NO	MANTENER
		Auditorías internas	SI	SI	NO	Se repite en el proceso de Gestión Estratégica
		Control de salidas no conformes	SI	SI	NO	MANTENER
		Informes de gestión	SI	SI	NO	MANTENER
		Mapa de riesgos	SI	SI	NO	MANTENER
	Gestión de Calidad	Plan de acción	SI	SI	NO	MANTENER
		Seguimiento MECI	SI	SI	NO	MANTENER
		Seguimiento y medición de los procesos	SI	SI	NO	MANTENER
		Asignación y planeación de la auditoría	SI	SI	NO	MANTENER
Auditoría de cumplimiento		SI	SI	NO	MANTENER	
Auditoría de desempeño		SI	SI	NO	MANTENER	
Misionales	Gestión de Control Fiscal	Auditoría financiera y de gestión	SI	SI	NO	MANTENER
		Auditorías actuación especial de fiscalización	SI	SI	NO	MANTENER
		Beneficios de control fiscal	SI	SI	NO	MANTENER
		Ejecución de la auditoría	SI	SI	NO	MANTENER

MACROPROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTO	1	2	3	OBSERVACIONES
		Informes	SI	SI	NO	MANTENER
		Plan general de auditoría	SI	SI	NO	MANTENER
		Registro de la deuda pública	SI	SI	NO	MANTENER
		Revisión de cuenta para fenecimiento	SI	SI	NO	MANTENER
		Seguimiento a la deuda pública	SI	SI	NO	MANTENER
		Búsqueda de bienes	SI	SI	NO	MANTENER
	Gestión de Responsabilidad Fiscal	Informe técnico	SI	SI	NO	MANTENER
		Responsabilidad fiscal	SI	SI	NO	MANTENER
	Jurisdicción Coactiva	Cobro coactivo	SI	SI	NO	MANTENER
		Cobro persuasivo	SI	SI	NO	MANTENER
	Procesos Administrativos Sancionatorios	Administrativo sancionatorio	SI	SI	NO	MANTENER
		Acceso a empleos de carrera administrativa a través de encargos	SI	SI	NO	MANTENER
		Afiliación a salud, pensión y cajas de compensación familiar	SI	SI	NO	MANTENER
		Certificaciones laborales	SI	SI	NO	MANTENER
		Comisión de empleados públicos de carrera administrativa	SI	SI	NO	MANTENER
		Evaluación de desempeño a los funcionarios de carrera administrativa	SI	SI	NO	MANTENER
Apoyo	Gestión del Talento Humano	Gestión del cambio	SI	SI	NO	MANTENER
		Incapacidades	SI	SI	NO	MANTENER
		Inducción al servidor público	SI	SI	NO	MANTENER
		Licencias no remuneradas por enfermedad o maternidad a los servidores públicos	SI	SI	NO	MANTENER
		PASIVOCOL	SI	SI	NO	MANTENER
		Programación de las vacaciones de los servidores públicos	SI	SI	NO	MANTENER

MACROPROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTO	1	2	3	OBSERVACIONES
		Retiro de personal	SI	SI	NO	MANTENER
		Actualización de inventario	SI	SI	NO	MANTENER
		Baja de elementos devolutivos	SI	SI	NO	MANTENER
		Contratación administrativa concurso de méritos	SI	SI	NO	MANTENER
	Gestión de Contratación y Compras	Contratación administrativa contratación directa	SI	SI	NO	MANTENER
		Contratación administrativa mínima cuantía	SI	SI	NO	MANTENER
		Contratación administrativa selección abreviada - subasta inversa	SI	SI	NO	MANTENER
		Ingreso a almacén	SI	SI	NO	MANTENER
		Salida y entrega de elementos de almacén	SI	SI	NO	MANTENER
		Adopción presupuestal	SI	SI	NO	MANTENER
		Anteproyecto de presupuesto	SI	SI	NO	MANTENER
		Autoliquidación y pago de aportes al sistema de seguridad social integral	SI	SI	NO	MANTENER
		Causación cuota de auditaje	SI	SI	NO	MANTENER
		Declaración de retención en la fuente y RETEICA	SI	SI	NO	MANTENER
		Legalización de avances	SI	SI	NO	MANTENER
	Gestión Financiera	Liquidación de prestaciones sociales exfuncionarios	SI	SI	NO	MANTENER
		Liquidación y pago de la nómina	SI	SI	NO	MANTENER
		Liquidación y pago de seguridad social y parafiscales	SI	SI	NO	MANTENER
		Modificación presupuestal	SI	SI	NO	MANTENER
		PAC	SI	SI	NO	MANTENER
		Pago a terceros	SI	SI	NO	MANTENER
		Recaudo de ingresos	SI	SI	NO	MANTENER

MACROPROCESO	PROCESO	PROCEDIMIENTO	1	2	3	OBSERVACIONES
	Gestión Jurídica	Resoluciones por archivo de procesos	SI	SI	NO	MANTENER
		Conciliaciones extrajudiciales	SI	SI	NO	MANTENER
		Controversias judiciales	SI	SI	NO	MANTENER
		Resolución de recursos	SI	SI	NO	MANTENER
		Respuesta a derechos de petición	SI	SI	NO	MANTENER
		Baja de documentos	SI	SI	NO	MANTENER
		Consulta de documentos	SI	SI	NO	MANTENER
	Gestión Documental	Control de documentos y registros	SI	SI	NO	MANTENER
		Control de información documentada	SI	SI	NO	MANTENER
		Control y manejo de archivo central	SI	SI	NO	MANTENER
		Correspondencia externa	SI	SI	NO	MANTENER
		Correspondencia interna	SI	SI	NO	MANTENER
		Expedición de certificados de bono pensional	SI	SI	NO	MANTENER
		Préstamo de documentos	SI	SI	NO	MANTENER
		Publicación de documentos en la web	SI	SI	NO	MANTENER

De conformidad con el análisis realizado a los procedimientos desarrollados por cada una de las dependencias y grupos de trabajo pertenecientes a la Entidad se encontró que corresponden a las responsabilidades y competencias de las contralorías departamentales, las cuales deben ser desarrolladas directamente por la institución; no se evidencia duplicidad en el desarrollo de actividades o asignación de responsabilidades. Por lo tanto, se sugiere implementar las recomendaciones realizadas en el análisis de procesos y propender por la revisión sistemática de los mismos permitiendo así mantenerse actualizados y establecer una cadena de mejora continua.

3.2. EVALUACIÓN DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO

Para la evaluación de la prestación del servicio de la Contraloría General de Santander se tendrá en cuenta los resultados de implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, dado que este es un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades y organismos públicos y cuyo objetivo es generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos, con integridad y calidad en el servicio. A su vez se validarán los planes de acción vigentes resultado de las auditorías realizadas por la oficina de Control Interno.

Estado de implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión.

El estado de implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión se mide a través del Índice de Desempeño Institucional el cual se obtiene mediante el diligenciamiento anual del Formulario Único de Reporte de Avances de la Gestión, FURAG. Para el caso de la Contraloría General de Santander, en concordancia con los artículos 2.2.22.3.10. y 2.2.23.3. del Decreto 1499 de 2017 y en aplicación de las directrices del Departamento Administrativo de la Función Pública, “*Deben reportar MECI los organismos y entidades de las ramas del poder público en sus diferentes órdenes y niveles, así como la Organización Electoral, **los organismos de control**, los establecimientos públicos, las empresas industriales y comerciales del Estado, las sociedades de economía mixta en las cuales el Estado posea el 90% o más de capital social, el Banco de la República y en los fondos de origen presupuestal*”.

Para el año 2021, en comparación con el año 2020, la Contraloría General de Santander presentó los siguientes resultados en la medición realizada de los componentes MECI:

Tabla 5. Resultados comparativos Índice de desempeño de los componentes MECI 2020 - 2021 MIPG MECI.

ID	DIMENSIÓN	RESULTADO 2020	RESULTADO 2021	VARIACIÓN
C1	Ambiente propicio para el ejercicio del control	76,7	76.7	
C2	Evaluación estratégica del riesgo	78.9	78.0	↓
C3	Actividades de control efectivas	91.2	89.0	↓
C4	Información y comunicación relevante y oportuna para el control	91.3	84.4	↓
C5	Actividades de monitoreo sistemáticas y orientadas a la mejora	78.0	77.7	↓

Fuente: Resultados FURAG DAFP

De los resultados anteriores se puede evidenciar que la Entidad tuvo una desmejoría frente a los resultados obtenidos en la vigencia anterior presentando un decrecimiento promedio del 2,5%, siendo la dimensión de Información y comunicación relevante y oportuna para el control la de mayor desmejoría obteniendo un calificación 6.9 puntos inferior a la vigencia 2020.

En cuanto a los índices de desempeño de las líneas de defensa se han presentado los siguientes resultados durante las vigencias 2020 y 2021:

ID	LINEA DE DEFENSA	RESULTADO 2020	RESULTADO 2021	VARIACIÓN
LE	Línea Estratégica	76,4	76.0	↓
L1	Primera Línea de Defensa	85.1	83.9	↓
L2	Segunda Línea de Defensa	89,7	85.1	↓
L3	Tercer Línea de Defensa	82.2	85.1	

Del desempeño presentado por las líneas de defensa se evidencia una desmejora en la línea estratégica y en la primera y segunda línea, presentado una variación negativa promedio de 2 puntos respecto al año 2020. A su vez, el desempeño de la tercera línea de defensa obtuvo una mejoría de 2.9 puntos.

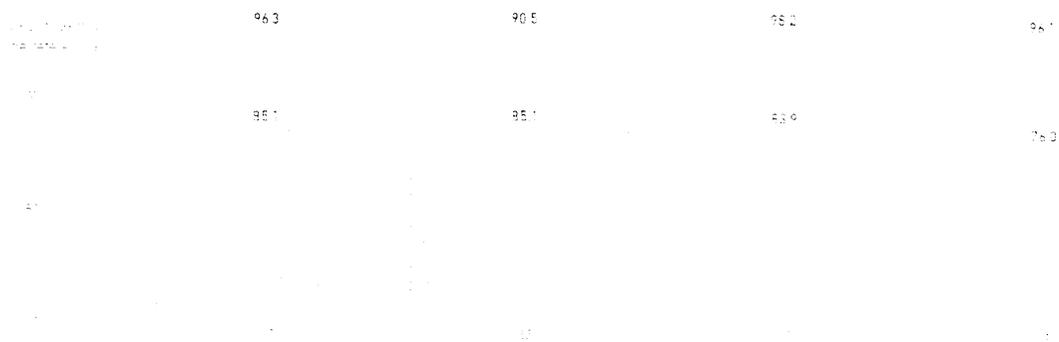
En las gráficas a continuación se pueden detallar los resultados comparativos con las entidades par y los institucionales de acuerdo con el desempeño de las líneas de defensa en la vigencia 2021:

Gráfica 1. Comparativo Índice de desempeño de los componentes del MECI grupo par vigencia 2021.



Fuente: resultados FURAG DAFP

Gráfica 2. Índice de desempeño de las líneas de defensa vigencia 2021.



Fuente: resultados FURAG DAFP

Acciones de mejora prioritarias para la implementación Políticas MIPG

- ✓ Definir lineamientos en relación a comunicaciones internas y externas, por parte de la alta dirección y el comité institucional de coordinación de control

interno (de manera articulada o cada uno en cumplimiento de sus competencias).

- ✓ Definir lineamientos en relación a los estatutos de auditoría, por parte de la alta dirección y el comité institucional de coordinación de control interno (de manera articulada o cada uno en cumplimiento de sus competencias).
- ✓ Definir lineamientos en materia de productos y servicios de la entidad, por parte de la alta dirección y el comité institucional de coordinación de control interno (de manera articulada o cada uno en cumplimiento de sus competencias).
- ✓ Establecer una metodología que permita documentar y formalizar el esquema de las líneas de defensa, por parte del comité institucional de coordinación de control interno.
- ✓ Identificar riesgos para los procesos, proyectos o programas a su cargo con el fin de darles un manejo adecuado, por parte de los líderes de los programas, proyectos, o procesos y sus equipos de trabajo. Desde el sistema de control interno efectuar su verificación.
- ✓ Monitorear y evaluar la exposición al riesgo relacionadas con tecnología nueva y emergente. La actividad deben realizarla los cargos que lideran de manera transversal temas estratégicos de gestión (tales como jefes de planeación, financieros, contratación, TI, servicio al ciudadano, líderes de otros sistemas de gestión, comités de riesgos) y desde el sistema de control interno efectuar su verificación.
- ✓ Establecer controles para evitar la materialización de riesgos judiciales.
- ✓ Incluir los riesgos relacionados con posibles actos de corrupción dentro de los mapas de riesgos de la entidad.
- ✓ Llevar a cabo una gestión del riesgo en la entidad, que le permita garantizar de forma razonable el desarrollo de la gestión presupuestal de la entidad.
- ✓ Garantizar (por parte de la alta dirección) la disponibilidad, confiabilidad, integridad y seguridad de la información requerida para llevar a cabo las responsabilidades de control interno. Desde el sistema de control interno efectuar su verificación.
- ✓ Verificar que la información fluya a través de los canales establecidos de manera accesible, oportuna, confiable, íntegra y segura de manera tal que respalde el funcionamiento del sistema de control interno (SCI). Esta acción está a cargo de quienes lideran de manera transversal temas estratégicos de gestión (tales como jefes de planeación, financieros, contratación, TI, servicio al ciudadano, líderes de otros sistemas de gestión, comités de riesgos).
- ✓ Apoyar el monitoreo de canales de comunicación, incluyendo líneas telefónicas de denuncias, por parte de los cargos que lideran de manera

transversal temas estratégicos de gestión (tales como jefes de planeación, financieros, contratación, TI, servicio al ciudadano, líderes de otros sistemas de gestión, comités de riesgos).

- ✓ Verificar que el plan anual de auditoría contempla auditorías al modelo de seguridad y privacidad de la información (MSPI).
- ✓ Verificar que el plan anual de auditoría contempla auditorías de accesibilidad web, conforme a los criterios de accesibilidad web del anexo 1 de la Resolución 1519 de 2020.
- ✓ Verificar que el plan anual de auditoría contempla auditorías de gestión conforme a la norma técnica NTC 6047 de infraestructura.
- ✓ Informar periódicamente a las instancias correspondientes sobre el desempeño de las actividades de gestión de riesgos, por parte de los líderes de los programas, proyectos, o procesos de la entidad en coordinación con sus equipos de trabajo.
- ✓ Contemplar evaluaciones para monitorear el estado de los componentes del sistema de control interno, dentro de la evaluación a la gestión del riesgo que hacen los jefes de planeación, líderes de otros sistemas de gestión o comités de riesgos.
- ✓ Contemplar el cumplimiento legal y regulatorio, dentro de la evaluación a la gestión del riesgo que hacen los jefes de planeación, líderes de otros sistemas de gestión o comités de riesgos.
- ✓ Contemplar la confiabilidad de la información financiera y no financiera, dentro de la evaluación a la gestión del riesgo que hacen los jefes de planeación, líderes de otros sistemas de gestión o comités de riesgos.
- ✓ Analizar y tomar las medidas de mejora que contribuyan al fortalecimiento del clima laboral en la entidad. Desde el sistema de control interno efectuar su verificación.
- ✓ Identificar factores sociales que pueden afectar negativamente el cumplimiento de los objetivos institucionales. Desde el sistema de control interno efectuar su verificación.
- ✓ Identificar factores legales que pueden afectar negativamente el cumplimiento de los objetivos institucionales. Desde el sistema de control interno efectuar su verificación.
- ✓ Identificar factores de infraestructura que pueden afectar negativamente el cumplimiento de los objetivos institucionales. Desde el sistema de control interno efectuar su verificación.
- ✓ Identificar factores ambientales que pueden afectar negativamente el cumplimiento de los objetivos institucionales. Desde el sistema de control interno efectuar su verificación.

- ✓ Identificar factores asociados a los procesos que pueden afectar negativamente el cumplimiento de los objetivos institucionales. Desde el sistema de control interno efectuar su verificación.
- ✓ Identificar factores asociados al flujo y disponibilidad de la comunicación interna y externa, que pueden afectar negativamente el cumplimiento de los objetivos institucionales. Desde el sistema de control interno efectuar su verificación.
- ✓ Identificar factores asociados a la atención del ciudadano que pueden afectar negativamente el cumplimiento de los objetivos institucionales. Desde el sistema de control interno efectuar su verificación.
- ✓ Identificar factores de carácter fiscal que pueden afectar negativamente el cumplimiento de los objetivos institucionales. Desde el sistema de control interno efectuar su verificación.
- ✓ Implementar mecanismos de evaluación sobre el nivel de interiorización de los valores por parte de los servidores públicos. Desde el sistema de control interno efectuar su verificación.
- ✓ Implementar canales de consulta y orientación para el manejo de conflictos de interés articulado con acciones preventivas de control de los mismos. Desde el sistema de control interno efectuar su verificación.
- ✓ Implementar mecanismos para facilitar al ciudadano el reporte de posibles conflictos de interés respecto a las peticiones, quejas, reclamos, solicitudes y denuncias (PQRSD) de la entidad.

Resultados de la auditoría interna 2021

De acuerdo con el informe de auditoría interna realizada por la entidad se resalta los siguientes aspectos en relación con el trámite de solicitudes de los ciudadanos:

Tabla 6. Solicitudes por dependencia periodo 01/04/2020 – 28/02/2021

DEPENDENCIA	ESTADO				TOTAL
	En análisis	En trámite	Archivo	Eliminado	
Control Fiscal	1	23	26	2	52
Oficina de Políticas Institucionales y Control Social	0	8	737	18	763
Responsabilidad Fiscal	0	0	2	0	2
Secretaría General	0	0	5	0	5
Contraloría Auxiliar	0	1	0	0	1
	TOTAL				823

Fuente: Informe de auditoría interna 2021

Del cuadro anterior se evidencia que de las solicitudes del periodo evaluado la oficina de Políticas Institucionales y Control Social cuenta con la mayor carga de solicitudes la cual corresponde al 92.7%; por otra parte, el área de Control Fiscal es que cuenta con más solicitudes en trámite con el 44.2% del total de sus solicitudes.

En cuanto a las conclusiones de la auditoría se resalta el hallazgo relacionado con la actualización del mapa de riesgos del proceso de Participación Ciudadana; sin embargo, se sugiere realizar una revisión general de los riesgos formulados con el objetivo de que se encuentren alineados con la guía más actual de identificación de riesgos y formulación de controles del Departamento Administrativo de Función Pública.

Encuestas de satisfacción 2021

De acuerdo con los datos entregados por la Entidad relacionado con las capacitaciones brindadas se detallan los siguientes resultados:

1. Al primer cuestionamiento relacionado con la importancia de la realización de las Jornadas de Capacitación (acompañamiento) el 100% de los encuestados dieron respuesta afirmativa.
2. Al segundo cuestionamiento relacionado con el tiempo utilizado para la capacitación, el 82% de los encuestados afirmaron que fue el adecuado.
3. Al tercer cuestionamiento relacionado con las expectativas de la jornada pedagógica el 73% de los encuestados afirmaron que cumplió con lo esperado.
4. Al cuarto interrogante relacionado con la claridad de los temas expuestos por el capacitador, el 100% de los encuestados afirmaron entender la totalidad de los temas tratados.

Resultados auditoría de la Auditoría General de la República 2021

En cumplimiento del artículo 274 de la Constitución Política, por el Decreto Ley 272 de 2000 y el Decreto Ley 403 de 2020, la Auditoría General de la República - AGR, a través de la Gerencia Seccional IV - Bucaramanga, de conformidad con el Plan de Vigilancia y Control Fiscal – PVCF 2022, practicó Auditoría Financiera y de Gestión a la Contraloría General de Santander, con el fin de expresar una opinión sobre la razonabilidad de los Estados Financieros y del Presupuesto: conceptuar

sobre la gestión de los procesos misionales, sobre la calidad y eficiencia del control fiscal interno y sobre la efectividad del plan de mejoramiento, y emitir el pronunciamiento sobre la cuenta rendida.

Del informe definitivo se resalta los capítulos relacionados con el concepto sobre la gestión de los procesos misionales donde concluyen, *"(...) refleja deficiencias generalizadas en los procesos evaluados que, consideradas individualmente o en su conjunto, afectan considerablemente el cumplimiento de lineamientos normativos y/o procedimentales. el logro de los objetivos planeados y el logro del propósito misional (...)"*. Por lo anterior, *la gestión de los procesos misionales fue Desfavorable*" y el capítulo concepto sobre la calidad y eficiencia del control fiscal interno donde concluyen, *"Con base en la aplicación de la evaluación de la Matriz de Riesgos y Controles, la calidad y eficiencia del control fiscal interno de la Contraloría General de Santander durante la vigencia 2021, obtuvo 2.30 puntos, calificándolo como Inefectivo (...)"*.

Las conclusiones generadas en el informe de la AGR tienen fundamento principalmente en los siguientes hallazgos:

- ✓ En la vigencia evaluada, la entidad presentó incumplimientos en los términos de las respuestas al ciudadano en los traslados por competencia, en la respuesta de ampliación de términos en las peticiones y en la respuesta de fondo de las peticiones. Teniendo en cuenta lo expuesto se deberán analizar las responsabilidades asignadas a las dependencias en el acto administrativo de estructura con el objetivo de que recaiga en una de ellas la garantía del seguimiento y el cumplimiento de los términos previstos en la Ley para el trámite de los derechos de petición.
- ✓ En 25 memorandos de asignación revisados, se evidenció que, en 20, que representan el 88%, se asignaron varias auditorías a los mismos grupos auditores, en los mismos tiempos, objetivos y varias vigencias fiscales, lo cual refleja falencias en la asignación de las auditorías, dada la simultaneidad de los ejercicios asignados. De lo anterior se advierte que la Entidad deberá validar las funciones asignadas a cada uno de los empleos pertenecientes al área de Control Fiscal con el objetivo de garantizar la ejecución del proceso misional por la totalidad de los funcionarios dispuestos para tal fin, fortaleciendo dicho cumplimiento a través de la evaluación de desempeño laboral en la cual se deben establecer las metas por funcionario para la vigencia generando una calificación objetiva.

- ✓ De 44 observaciones fiscales por \$24.190.266.039 fueron desvirtuadas 31 por \$18.813.318.799, que corresponden al 70% en cantidad y al 78% en cuantía. De los resultados a la evaluación del proceso auditor por parte de la Contraloría, puntualmente al proceso de contratación, se evidenció inexistencia de pruebas que determinen el incumplimiento de los objetos y las obligaciones contractuales que permitan determinar con suficiencia que el presunto detrimento patrimonial corresponde al valor total del contrato, razón por la cual los entes auditados hayan desvirtuado con pruebas las observaciones en esta materia. En concordancia con lo expuesto por la AGR se considera que la entidad debe generar dentro de su sistema de gestión de calidad una lista de chequeo que permita evaluar los aspectos que determinan el levantamiento o no de un hallazgo disminuyendo así el riesgo de reprocesos por la desvirtuación de los mismos en la etapa de contradicción.
- ✓ En el 76% de los informes de auditoría revisados (19), se evidenció que fueron comunicados a la respectiva entidad auditada por fuera del término señalado en el memorando de asignación; por lo anterior, se recomienda fortalecer la garantía de cumplimiento de dichos términos especificando dicha oportunidad en las funciones específicas de los empleos e incorporándolos como criterios de calificación dentro del proceso de evaluación de desempeño laboral de los funcionarios del área.
- ✓ De 13 hallazgos fiscales, 12 fueron trasladados fuera de términos a la Subcontraloría delegada para procesos de responsabilidad fiscal por lo que se recomienda fortalecer la garantía de cumplimiento de dichos términos especificando dicha oportunidad en las funciones específicas de los empleos e incorporándolos como criterios de calificación dentro del proceso de evaluación de desempeño laboral de los funcionarios del área.

Certificación Anual de Gestión Contraloría vigencia 2021

El artículo 30 del Decreto Ley 403 de 2020 establece que. *“La Auditoría General de la República en ejercicio de sus atribuciones constitucionales y legales de vigilancia y control fiscal, realizará la certificación anual de todas y cada una de las contralorías territoriales, a partir de la evaluación de indicadores de gestión que permitan medir y calificar las capacidades de estas para el cumplimiento objetivo y eficiente de sus funciones. Corresponde al Auditor General de la República fijar los indicadores que serán objeto de medición y calificación, atendiendo a variables de*

orden cualitativo y cuantitativo de la gestión y a los resultados de todas las contralorías territoriales del país. Para ello podrá establecer criterios diferenciados con miras a tener en cuenta las particularidades y ámbito de actuación de cada contraloría territorial”

En el marco de dicha competencia la Auditoría General de la República expidió la Resolución No. 006 del 14 de mayo de 2021 mediante la cual estableció que la certificación se otorgará a las contralorías quienes obtengan un índice de desempeño mayor o igual a 70 puntos.

En aplicación de lo anterior la AGR procedió a evaluar la gestión de la Contraloría General de Santander emitiendo el informe consolidado para la certificación anual de gestión en el cual se otorga una calificación del índice de desempeño integral – AuditeCT de 90.58 puntos, con lo que supera el valor crítico establecido para la certificación anual de la vigencia 2021, dicha decisión fue adoptada por la CGR mediante Resolución No. 311 de 2021.

3.4. ANÁLISIS DE CARGAS LABORALES

El estudio de cargas laborales tiene sustento legal de conformidad con el artículo 54 de la Ley 489 de 1998, el artículo No. 046 de la Ley 909 de 2004 y en el Decreto No 1083 de 2015, en su título 12 artículo 2.2.12.2 numeral 6 y artículo 2.2.12.3 numeral 3. que compila el decreto 1227 de 2005, en relación a los artículos 95, 96 y 97. como marco legal por el cual se expresa que los estudios técnicos de rediseño institucional y modernización que conlleven al fortalecimiento y modificación de las plantas de personal o creación de cargos deben estar basados en evaluación de los perfiles y cargas de trabajo de los empleos.

La medición y análisis de las cargas de trabajo es parte esencial del estudio de rediseño institucional, reforma organizacional y/o modernización administrativa; por cuanto en este proceso se identifica déficit o excedente de personal en cantidad y calidad o, si en su defecto, se deben reasignar funciones y/o la implementación o mejoramiento de las herramientas tecnológicas .

La metodología definida para el levantamiento de cargas laborales en el presente estudio técnico, está basada en los lineamientos del Departamento Administrativo de la Función Pública y las características de la entidad, es la de Estándares Subjetivos, que consiste en definir el tiempo de realización de determinada actividad basado en las estimaciones realizadas por el responsable de su ejecución; se le

solicita a la persona que proporcione un tiempo mínimo y uno máximo para la realización de cada actividad en un caso normal.

Las plantillas utilizadas como instrumento para la captura de información en las entrevistas con los funcionarios, objeto del presente estudio, de la Contraloría General de Santander por ser utilizadas como hojas de trabajo, hacen parte de los anexos del presente estudio.

A continuación, se señalan los criterios e intervalos en los que se clasifican los valores de carga, los cuales fueron definidos basados en las consideraciones presentadas en la Guía de Modernización de las Entidades Públicas del Departamento Administrativo de la Función Pública.

Tabla 7. Criterios e intervalos para análisis de la carga laboral

CRITERIOS	INTERVALOS
Subutilizado	[0, 0.8)
Normal	[0.8, 1.3)
Redistribuir	[1.3, 1.8)
Sobrecarga	[1.8, ∞)

Fuente: Equipo de trabajo para el análisis de cargas laborales

La aproximación de las cifras decimales realizados está basada en la Norma Técnica Colombiana NTC 3711 y en la norma internacional JIS Z 8401, donde se establecen las reglas para el redondeo de valores numéricos y las cuales se resumen a continuación:

Si el dígito a la derecha del último requerido es :

- ✓ Menor que 5, se deja el dígito precedente intacto.
- ✓ Mayor que 5, se aumenta una unidad el dígito precedente.
- ✓ Un 5 seguido de cualquier dígito diferente de cero, se aumenta una unidad el dígito precedente.
- ✓ Un 5 no seguido de dígitos, se deja el dígito precedente sin cambiar si es par, y se aumenta una unidad si es impar, de modo que siempre termine en par.

Aunado a lo anterior, cabe destacar que la planta de personal actual de la Entidad se encuentra compuesta por 96 empleos (Resolución No. 813 de 2013) distribuidos en los niveles Directivo, Asesor, Profesional, Técnico y Asistencial. Del total de empleos actual se aplicó la metodología de recolección de cargas labores a 66

funcionarios lo que corresponde aproximadamente al 70% de la planta. Los empleos restantes se encuentran en diferentes tipos de vacancia o en situaciones administrativas por parte de los funcionarios que los ocupan, razón por la cual no fue posible que atendieran la entrevista en los tiempos programados para el estudio.

De acuerdo con el trabajo de campo realizado con el fin de realizar la recolección de información a través de entrevistas a funcionarios de la entidad objeto del presente análisis de cargas, a continuación, se relacionan los empleos por cada dependencia donde se especifica la denominación de cada uno de los empleos con su respectiva nomenclatura y valor individual de la carga, así como el valor de la carga total por dependencia.

Despacho del Contralor

El Despacho del Contralor cuenta con una planta asignada de siete (7) empleos así, un (1) empleo del nivel Directivo, tres (3) del nivel Asesor y tres (3) del nivel Asistencial; de los anteriores uno (1) es de periodo, tres (3) de libre nombramiento y remoción y tres (3) de carrera administrativa. El resultado de la entrevista para el levantamiento de cargas laborales del área se detalla a continuación:

Tabla 8. Resultado cargas laborales Despacho del Contralor

No.	DENOMINACIÓN CARGO	CÓDIGO	GRADO	ÁREA	TIPO DE VINCULACIÓN	VALOR CARGA
1	Asesor	105	01	Despacho del Contralor	LNR	1.40
1	Asesor	105	02	Despacho del Contralor	LNR	1.52
1	Auxiliar Administrativo	407	01	Despacho del Contralor	Provisional	0.93
1	Secretario	440	02	Despacho del Contralor	Provisional	0.98
4			TOTAL			4,84

Según los resultados generados se puede decir que, de los cuatro (4) funcionarios entrevistados, dos (2) presentan carga laboral en el intervalo definido como normal y dos (2) reflejan un resultado en el rango de distribuir; sin embargo, esto se debe a la naturaleza de sus actividades como asesores del contralor, por lo que se considera una carga normal en concordancia con el nivel de confianza de los empleos.

Oficina de Control Interno Disciplinario

La oficina de Control Interno Disciplinario cuenta con un (1) cargo del nivel Directivo. El resultado de la entrevista para el levantamiento de cargas laborales del área se detalla a continuación:

Tabla 9. Resultado cargas laborales Oficina de Control Interno Disciplinario

No.	DENOMINACIÓN CARGO	CÓDIGO	GRADO	ÁREA	TIPO DE VINCULACIÓN	VALOR CARGA
1	Jefe de Oficina	006	02	Control Interno	Carrera Adm. Encargo	1,16
1	TOTAL					1,16

Según los resultados generados se puede decir que el funcionario entrevistado presenta carga laboral en el intervalo definido como normal.

Oficina Jurídica

La Oficina Jurídica cuenta con una planta asignada de dos (2) empleos así, un (1) empleo del nivel Directivo y un (1) empleo del nivel Profesional: de los anteriores uno (1) es del Libre Nombramiento y Remoción y uno (1) de carrera administrativa. El resultado de la entrevista para el levantamiento de cargas laborales del área se detalla a continuación:

Tabla 10. Resultado cargas laborales Oficina Jurídica

No.	DENOMINACIÓN CARGO	CÓDIGO	GRADO	ÁREA	TIPO DE VINCULACIÓN	VALOR CARGA
1	Profesional Especializado	222	02	Oficina Jurídica	Carrera Administrativa	1,00
1	TOTAL					1,00

Según los resultados generados se puede decir que el funcionario entrevistado presenta carga laboral en el intervalo definido como normal.

Contraloría Auxiliar

La Contraloría Auxiliar cuenta con una planta asignada de cuatro (4) empleos así, un (1) empleo del nivel Directivo y tres (3) del nivel Profesional: de los anteriores uno (1) es de Libre Nombramiento y Remoción y tres (3) de carrera administrativa. El resultado de la entrevista para el levantamiento de cargas laborales del área se detalla a continuación:

Tabla 11. Resultado cargas laborales Contraloría Auxiliar

No.	DENOMINACIÓN CARGO	CÓDIGO	GRADO	ÁREA	TIPO DE VINCULACIÓN	VALOR CARGA
1	Contralor Auxiliar	035	04	Contraloría Auxiliar	LNR	1.40
1	Profesional Especializado	222	03	Contraloría Auxiliar	Carrera Administrativa	0.91
1	Profesional Universitario	219	01	Contraloría Auxiliar	Carrera Administrativa	1.19
1	Profesional Universitario	219	01	Contraloría Auxiliar	Carrera Administrativa	0.98
4			TOTAL			4.48

Según los resultados generados se puede decir que, de los cuatro (4) funcionarios entrevistados, tres (3) presentan carga laboral en el intervalo definido como normal y uno (1) en el intervalo definido como redistribuir; sin embargo, esto se debe a la naturaleza de sus actividades del nivel directivo, por lo que se considera una carga normal en concordancia con el nivel de confianza del empleo.

Subcontraloría para Control Fiscal

La Subcontraloría para Control Fiscal cuenta con una planta asignada de cincuenta y un (51) empleos así, siete (7) empleos del nivel Directivo, cuarenta y uno (41) del nivel Profesional y tres (3) del nivel Asistencial; de los anteriores siete (7) son de libre nombramiento y remoción y cuarenta y cinco (44) de carrera administrativa. El resultado de la entrevista para el levantamiento de cargas laborales del área se detalla a continuación:

Tabla 12. Resultado cargas laborales Subcontraloría para Control Fiscal

No.	DENOMINACIÓN CARGO	CÓDIGO	GRADO	ÁREA	TIPO DE VINCULACIÓN	VALOR CARGA
1	Subcontralor Delegado	025	02	Control Fiscal	LNR	1.50
1	Auditor Fiscal de Contraloría	036	01	Control Fiscal	LNR	1.00
1	Auditor Fiscal de Contraloría	036	01	Control Fiscal	LNR	0.99
1	Auditor Fiscal de Contraloría	036	01	Control Fiscal	LNR	1.40
1	Auditor Fiscal de Contraloría	036	01	Control Fiscal	LNR	0.92
1	Auditor Fiscal de Contraloría	036	01	Control Fiscal	LNR	0.99

No.	DENOMINACIÓN CARGO	CÓDIGO	GRADO	ÁREA	TIPO DE VINCULACIÓN	VALOR CARGA
1	Profesional Universitario	219	01	Control Fiscal	Provisional	0.91
1	Profesional Universitario	219	01	Control Fiscal	Carrera Administrativa	1.18
1	Profesional Universitario	219	01	Control Fiscal	Provisional	1.19
1	Profesional Universitario	219	01	Control Fiscal	Carrera Administrativa	0.99
1	Profesional Universitario	219	01	Control Fiscal	Carrera Administrativa	0.81
1	Profesional Universitario	219	01	Control Fiscal	Carrera Administrativa	1.00
1	Profesional Universitario	219	01	Control Fiscal	Carrera Administrativa	1.16
1	Profesional Universitario	219	01	Control Fiscal	Carrera Administrativa	1.00
1	Profesional Universitario	219	01	Control Fiscal	Carrera Administrativa	1.22
1	Profesional Universitario	219	01	Control Fiscal	Carrera Administrativa	0.97
1	Profesional Universitario	219	01	Control Fiscal	Provisional	1.00
1	Profesional Universitario	219	01	Control Fiscal	Carrera Administrativa	0.90
1	Profesional Universitario	219	01	Control Fiscal	Carrera Administrativa	0.99
1	Profesional Universitario	219	01	Control Fiscal	Carrera Administrativa	0.96
1	Profesional Universitario	219	01	Control Fiscal	Carrera Administrativa	0.99
1	Profesional Especializado	222	01	Control Fiscal	Carrera Administrativa	1.00
1	Profesional Especializado	222	02	Control Fiscal	Carrera Administrativa	0.97
1	Profesional Especializado	222	01	Control Fiscal	Carrera Administrativa	0.99
1	Profesional Especializado	222	02	Control Fiscal	Carrera Administrativa	1.00
1	Profesional Especializado	222	01	Control Fiscal	Carrera Administrativa	0.98
1	Profesional Especializado	222	01	Control Fiscal	Carrera Administrativa	1.30
1	Profesional Especializado	222	01	Control Fiscal	Provisional	0.99
1	Profesional Especializado	222	01	Control Fiscal	Carrera Administrativa	1.21
1	Profesional Especializado	222	01	Control Fiscal	Carrera Administrativa	0.92
1	Profesional Especializado	222	03	Control Fiscal	Carrera Administrativa	1.00

No.	DENOMINACIÓN CARGO	CÓDIGO	GRADO	ÁREA	TIPO DE VINCULACIÓN	VALOR CARGA
1	Profesional Especializado	222	01	Control Fiscal	Provisional	0.99
1	Profesional Especializado	222	03	Control Fiscal	Carrera Administrativa	1,31
1	Profesional Especializado	222	01	Control Fiscal	Carrera Administrativa	0.99
1	Profesional Especializado	222	01	Control Fiscal	Carrera Administrativa	1.00
1	Profesional Especializado	222	02	Control Fiscal	Carrera Administrativa	1.00
1	Profesional Especializado	222	03	Control Fiscal	Carrera Administrativa	1,18
1	Profesional Especializado	222	01	Control Fiscal	Carrera Administrativa	0.98
1	Secretario	440	03	Control Fiscal	Carrera Administrativa	0.91
39	TOTAL					40,79

Según los resultados generados se puede decir que de los treinta y nueve (39) funcionarios entrevistados, treinta y seis (36) presentan carga laboral en el intervalo definido como normal y dos (2) reflejan un resultado en el rango de redistribuir por lo que se recomienda realizar un análisis para identificar los motivos de la carga adicional.

Adicional al estudio de cargas laborales se realizó un análisis de la distribución de las auditorías asignadas por equipo auditor en el primer semestre del año 2022 encontrándose que existe un desbalance marcado en la asignación de trabajo en los funcionarios del área por lo que se procedió analizar dicha situación, en conjunto con el líder del área, evidenciando que dicha situación responde a los niveles de eficacia presentados en el desarrollo de las labores encomendadas a cada uno de los funcionarios. Con el objetivo de subsanar dicha situación se recomienda implementar las siguientes acciones:

- ✓ Fortalecer la formulación de los compromisos funcionales de la evaluación de desempeño laboral de tal forma que permita medir la oportunidad y eficacia en el desarrollo de las auditorías programadas.
- ✓ Fortalecer el procedimiento para la provisión de empleos mediante encargo teniendo en cuenta lo dispuesto en el artículo 24 de la Ley 909 de 2004 modificado por la Ley 1960 de 2019 a saber, "(...) los empleados de carrera tendrán derecho a ser encargados en estos si acreditan los requisitos para su ejercicio. **poseen las aptitudes y habilidades** para su desempeño, no han sido

sancionados disciplinariamente en el último año y su última evaluación del desempeño es sobresaliente (...): de lo anterior se resalta lo concerniente a la verificación de las aptitudes y habilidades que corresponde a la idoneidad y capacidad que ostenta un servidor para obtener y ejercer un cargo. De ahí que el análisis y valoración de su cumplimiento recaiga en el Jefe de Talento Humano o quien haga sus veces en la entidad, servidor que con fundamento en el Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales vigente al momento de la provision transitoria del empleo de carrera vacante de forma definitiva a temporal, deberá evaluar de forma objetiva y soportado en evidencias las aptitudes y habilidades de los servidores que integran la planta de personal, con el fin de determinar cuál(es) de ellos reúnen las condiciones para desempeñar el empleo que será provisto.

Subcontraloría para Responsabilidad Fiscal

La Subcontraloría para Responsabilidad Fiscal cuenta con una planta asignada de dieciocho (18) empleos así, un (1) empleo del nivel Directivo, catorce (14) del nivel Profesional y tres (3) del nivel Asistencial: de los anteriores dos (2) son de libre nombramiento y remoción y dieciseis (16) de carrera administrativa. El resultado de la entrevista para el levantamiento de cargas laborales del área se detalla a continuación:

Tabla 13. Resultado cargas laborales Subcontraloría para Responsabilidad Fiscal

No.	DENOMINACIÓN CARGO	CÓDIGO	GRADO	ÁREA	TIPO DE VINCULACIÓN	VALOR CARGA
1	Profesional Especializado	222	01	Responsabilidad Fiscal	Carrera Administrativa	0.98
1	Profesional Especializado	222	03	Responsabilidad Fiscal	Carrera Administrativa	1.00
1	Profesional Especializado	222	01	Responsabilidad Fiscal	Carrera Administrativa	1.32
1	Profesional Universitario	219	01	Responsabilidad Fiscal	Carrera Administrativa	1.15
1	Profesional Especializado	222	01	Responsabilidad Fiscal	Provisional	1.32
1	Profesional Universitario	219	01	Responsabilidad Fiscal	Carrera Administrativa	1.32
1	Profesional Universitario	219	01	Responsabilidad Fiscal	Provisional	1.32
1	Profesional Universitario	219	01	Responsabilidad Fiscal	Provisional	1.32
1	Profesional Universitario	219	01	Responsabilidad Fiscal	Carrera Administrativa	0.96
1	Secretario	440	01	Responsabilidad Fiscal	Provisional	0.98

No.	DENOMINACIÓN CARGO	CÓDIGO	GRADO	ÁREA	TIPO DE VINCULACIÓN	VALOR CARGA
1	Secretario Ejecutivo	425	04	Responsabilidad Fiscal	LNR	0.84
11	TOTAL					12,51

Según los resultados generados se puede decir que, de los once (11) funcionarios entrevistados, seis (6) presentan carga laboral en el intervalo definido como normal y cinco (5) reflejan un resultado en el rango de distribuir, por lo que se sugiere validar las actividades asignadas con el objetivo de que sean identificado el motivo de dicha carga adicional.

Secretaría General

La Secretaría General cuenta con una planta asignada de once (11) empleos así, un (1) empleo del nivel Directivo, tres (3) del nivel Profesional, uno (1) del nivel técnico y seis (6) del nivel Asistencial; de los anteriores dos (2) son de libre nombramiento y remoción y nueve (9) de carrera administrativa. El resultado de la entrevista para el levantamiento de cargas laborales del área se detalla a continuación:

Tabla 14. Resultado cargas laborales Secretaría General

No.	DENOMINACIÓN CARGO	CÓDIGO	GRADO	ÁREA	TIPO DE VINCULACIÓN	VALOR CARGA
1	Tesorero General	201	03	Tesorería General	LNR	1.00
1	Profesional Universitario	219	01	Secretaría General	Carrera Administrativa	1.00
1	Profesional Universitario	219	01	Secretaría General	Carrera Administrativa	0.80
1	Técnico Operativo	314	03	Secretaría General	Carrera Administrativa	0.90
1	Secretario	440	03	Secretaría General	Provisional	1.07
1	Secretario	440	02	Secretaría General	Carrera Administrativa	0.98
1	Secretario	440	02	Secretaría General	Provisional	0.99
1	Auxiliar Administrativo	407	01	Secretaría General	Provisional	1.17
1	Auxiliar Administrativo	407	01	Secretaría General	Provisional	0.99
1	Auxiliar Administrativo	407	01	Secretaría General	Provisional	0.89
10	TOTAL					9,79

Según los resultados generados se puede decir que, de los diez (10) funcionarios entrevistados, todos presentan carga laboral en el intervalo definido como normal.

Consolidado Contraloría General Santander

A nivel general la CGS cuenta con una planta de personal compuesta por noventa y seis (96) empleos así, catorce (14) empleos del nivel directivo, tres (3) del nivel asesor, sesenta y dos (62) del nivel profesional, uno (1) del nivel técnico y dieciseis (16) del nivel asistencial; de los anteriores uno (1) es de periodo, dieciocho (18) son de libre nombramiento y remoción y setenta y siete (77) de carrera administrativa. El resultado de la entrevista para el levantamiento de cargas laborales por dependencia se detalla a continuación:

Tabla 15. Resultado cargas laborales Contraloría General Santander

No.	DENOMINACIÓN CARGO	CÓDIGO	GRADO	ÁREA	TIPO DE VINCULACIÓN	VALOR CARGA
1	Asesor	105	01	Despacho del Contralor	LNR	0.89
1	Asesor	105	02	Despacho del Contralor	LNR	1.01
1	Auxiliar Administrativo	407	01	Despacho del Contralor	Provisional	1.58
1	Secretario	440	02	Despacho del Contralor	Provisional	1.42
1	Jefe de Oficina	006	02	Control Interno	Carrera Adm. Encargo	1.16
1	Profesional Especializado	222	02	Oficina Jurídica	Carrera Administrativa	1.00
1	Contralor Auxiliar	035	04	Contraloría Auxiliar	LNR	1.40
1	Profesional Especializado	222	03	Contraloría Auxiliar	Carrera Administrativa	0.91
1	Profesional Universitario	219	01	Contraloría Auxiliar	Carrera Administrativa	1.19
1	Profesional Universitario	219	01	Contraloría Auxiliar	Carrera Administrativa	0.98
1	Subcontralor Delegado	025	02	Control Fiscal	LNR	1.50
1	Auditor Fiscal de Contraloría	036	01	Control Fiscal	LNR	1.00
1	Auditor Fiscal de Contraloría	036	01	Control Fiscal	LNR	0.99
1	Auditor Fiscal de Contraloría	036	01	Control Fiscal	LNR	1.40
1	Auditor Fiscal de Contraloría	036	01	Control Fiscal	LNR	0.92

Estudio Técnico de Rediseño Institucional
Año 2022

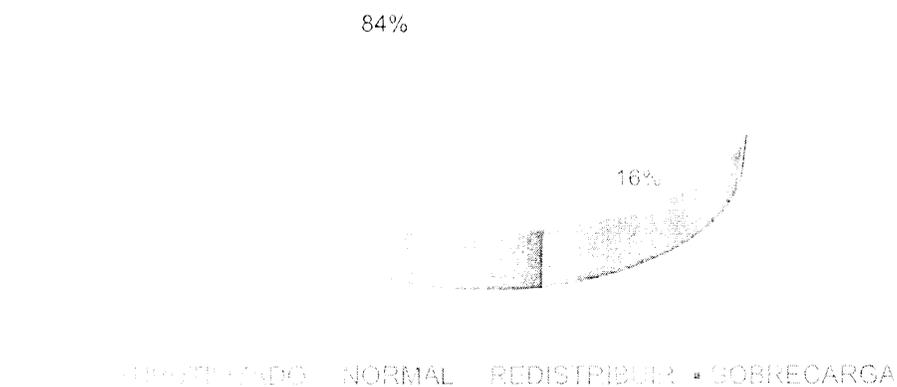
No.	DENOMINACIÓN CARGO	CÓDIGO	GRADO	ÁREA	TIPO DE VINCULACIÓN	VALOR CARGA
1	Auditor Fiscal de Contraloría	036	01	Control Fiscal	LNR	0.99
1	Profesional Universitario	219	01	Control Fiscal	Provisional	0.91
1	Profesional Universitario	219	01	Control Fiscal	Carrera Administrativa	1.18
1	Profesional Universitario	219	01	Control Fiscal	Provisional	1.19
1	Profesional Universitario	219	01	Control Fiscal	Carrera Administrativa	0.99
1	Profesional Universitario	219	01	Control Fiscal	Carrera Administrativa	0.81
1	Profesional Universitario	219	01	Control Fiscal	Carrera Administrativa	1.00
1	Profesional Universitario	219	01	Control Fiscal	Carrera Administrativa	1.16
1	Profesional Universitario	219	01	Control Fiscal	Carrera Administrativa	1.00
1	Profesional Universitario	219	01	Control Fiscal	Carrera Administrativa	1.22
1	Profesional Universitario	219	01	Control Fiscal	Carrera Administrativa	0.97
1	Profesional Universitario	219	01	Control Fiscal	Provisional	1.00
1	Profesional Universitario	219	01	Control Fiscal	Carrera Administrativa	0.90
1	Profesional Universitario	219	01	Control Fiscal	Carrera Administrativa	0.99
1	Profesional Universitario	219	01	Control Fiscal	Carrera Administrativa	0.96
1	Profesional Universitario	219	01	Control Fiscal	Carrera Administrativa	0.99
1	Profesional Especializado	222	01	Control Fiscal	Carrera Administrativa	1.00
1	Profesional Especializado	222	02	Control Fiscal	Carrera Administrativa	0.92
1	Profesional Especializado	222	01	Control Fiscal	Carrera Administrativa	0.99
1	Profesional Especializado	222	02	Control Fiscal	Carrera Administrativa	1.00
1	Profesional Especializado	222	01	Control Fiscal	Carrera Administrativa	0.98
1	Profesional Especializado	222	01	Control Fiscal	Carrera Administrativa	1.30
1	Profesional Especializado	222	01	Control Fiscal	Provisional	0.99
1	Profesional Especializado	222	01	Control Fiscal	Carrera Administrativa	1.21
1	Profesional Especializado	222	01	Control Fiscal	Carrera Administrativa	0.92

No.	DENOMINACIÓN CARGO	CÓDIGO	GRADO	ÁREA	TIPO DE VINCULACIÓN	VALOR CARGA
1	Profesional Especializado	222	03	Control Fiscal	Carrera Administrativa	1.00
1	Profesional Especializado	222	01	Control Fiscal	Provisional	0.99
1	Profesional Especializado	222	03	Control Fiscal	Carrera Administrativa	1.31
1	Profesional Especializado	222	01	Control Fiscal	Carrera Administrativa	0.99
1	Profesional Especializado	222	01	Control Fiscal	Carrera Administrativa	1.00
1	Profesional Especializado	222	02	Control Fiscal	Carrera Administrativa	1.00
1	Profesional Especializado	222	03	Control Fiscal	Carrera Administrativa	1.18
1	Profesional Especializado	222	01	Control Fiscal	Carrera Administrativa	0.98
1	Secretario	440	03	Control Fiscal	Carrera Administrativa	0.91
1	Profesional Especializado	222	01	Responsabilidad Fiscal	Carrera Administrativa	0.98
1	Profesional Especializado	222	03	Responsabilidad Fiscal	Carrera Administrativa	1.00
1	Profesional Especializado	222	01	Responsabilidad Fiscal	Carrera Administrativa	1.32
1	Profesional Especializado	222	01	Responsabilidad Fiscal	Provisional	1.32
1	Profesional Universitario	219	01	Responsabilidad Fiscal	Carrera Administrativa	1.32
1	Profesional Universitario	219	01	Responsabilidad Fiscal	Provisional	1.32
1	Profesional Universitario	219	01	Responsabilidad Fiscal	Provisional	1.32
1	Profesional Universitario	219	01	Responsabilidad Fiscal	Carrera Administrativa	1.15
1	Profesional Universitario	219	01	Responsabilidad Fiscal	Carrera Administrativa	0.96
1	Secretario	440	01	Responsabilidad Fiscal	Provisional	0.98
1	Secretario Ejecutivo	425	04	Responsabilidad Fiscal	LNR	0.84
1	Tesorero General	201	03	Tesorería General	LNR	1.00
1	Profesional Universitario	219	01	Secretaría General	Carrera Administrativa	1.00
1	Profesional Universitario	219	01	Secretaría General	Carrera Administrativa	0.80
1	Técnico Operativo	314	03	Secretaría General	Carrera Administrativa	0.90
1	Secretario	440	03	Secretaría General	Provisional	1.07

No.	DENOMINACIÓN CARGO	CÓDIGO	GRADO	ÁREA	TIPO DE VINCULACIÓN	VALOR CARGA
1	Secretario	440	02	Secretaría General	Carrera Administrativa	0.98
1	Secretario	440	02	Secretaría General	Provisional	0.99
1	Auxiliar Administrativo	407	01	Secretaría General	Provisional	1.17
1	Auxiliar Administrativo	407	01	Secretaría General	Provisional	0.99
1	Auxiliar Administrativo	407	01	Secretaría General	Provisional	0.89
70	TOTAL					74,58

Según los resultados generados se puede decir que, de los setenta (70) funcionarios entrevistados, cincuenta y nueve (59) presentan carga laboral en el intervalo definido como normal y once (11) reflejan un resultado en el rango de redistribuir. Lo anterior se puede visualizar en la gráfica a continuación:

Gráfica 3. Distribución de las cargas en los intervalos de resultados



Fuente: elaboración propia basados en los resultados de las entrevistas de cargas laborales

Cargas por proceso

De los quince (15) procesos con los que cuenta el mapa de procesos de la Contraloría General de Santander el 70% de la carga total está concentrado en los procesos de Control Fiscal (56,3%) y de Responsabilidad Fiscal (15,6%) lo que es acorde con la función principal de la Entidad. Los demás procesos cuentan con la siguiente carga laboral de acuerdo con las entrevistas realizadas:

Tabla 16. Carga por proceso Contraloría General Santander

No.	PROCESO	CARGA	%
1	GESTIÓN_DE_CONTROL_FISCAL	41.56	55.9%
2	GESTIÓN_DE_RESPONSABILIDAD_FISCAL	11.51	15.5%
3	GESTIÓN_DOCUMENTAL	4.17	5.6%
4	GESTIÓN_FINANCIERA	3.69	5.0%
5	CONTRALORÍA_AUXILIAR_2_INSTANCIA	3.16	4.3%
6	GESTION_DEL_TALENTO_HUMANO	2.89	3.9%
7	GESTIÓN_DE_PARTICIPACIÓN_CIUDADANA	2.39	3.2%
8	GESTIÓN_ESRTRATÉGICA	1.20	1.6%
9	CONTROL_INTERNO_DISCIPLINARIO	1.16	1.6%
10	GESTIÓN JURÍDICA	1.00	1.3%
11	JURIDICCIÓN_COACTIVA	1.00	1.3%
12	GESTIÓN_DE CALIDAD	0.43	0.6%
13	GESTIÓN_DE CONTRATACIÓN_Y COMPRAS	0.16	0.2%
14	GESTIÓN_DE CONTROL_Y EVALUACIÓN	0.04	0.1%
15	ADMINISTRATIVOS_Y_SANCIONATORIOS	0.00	0.0%

Fuente: elaboración propia basados en los resultados de las entrevistas de cargas laborales

A su vez en relación con los dos procesos en los que se encuentra concentrada el 70% de la carga laboral de la Entidad, los niveles que mayor cantidad de carga laboral aportan son el nivel Profesional y Directivo como se puede visualizar en la tabla a continuación:

Tabla 17. Carga por proceso por nivel del empleo Contraloría General Santander

PROCESO	NIVEL					TOTAL
	DIR	ASE	PROF	TÉC	ASIST	
GESTIÓN_DE_CONTROL_FISCAL	6.80	1.46	32.39	0.00	0.91	41.56
GESTIÓN_DE_RESPONSABILIDAD_FISCAL	0.00	0.00	9.69	0.00	1.82	11.51
GESTIÓN_DOCUMENTAL	0.00	0.00	0.09	0.00	4.08	4.17
GESTIÓN_FINANCIERA	0.00	0.00	2.80	0.90	0.00	3.69
CONTRALORÍA_AUXILIAR_2_INSTANCIA	0.99	0.00	2.17	0.00	0.00	3.16
GESTIÓN_DEL_TALENTO_HUMANO	0.00	0.00	0.04	0.00	2.85	2.89
GESTIÓN_DE_PARTICIPACIÓN_CIUDADANA	0.00	1.40	0.98	0.00	0.00	2.39
GESTIÓN ESTRATÉGICA	0.00	0.00	0.22	0.00	0.98	1.20
CONTROL_INTERNO_DISCIPLINARIO	1.16	0.00	0.00	0.00	0.00	1.16
GESTIÓN JURÍDICA	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	1.00
JURIDICCIÓN_COACTIVA	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	1.00
GESTIÓN_DE CALIDAD	0.00	0.00	0.43	0.00	0.00	0.43
GESTIÓN_DE CONTRATACIÓN_Y COMPRAS	0.00	0.06	0.00	0.00	0.10	0.16
GESTIÓN_DE CONTROL_Y EVALUACIÓN	0.00	0.00	0.04	0.00	0.00	0.04
ADMINISTRATIVOS_Y_SANCIONATORIOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Fuente: elaboración propia basados en los resultados de las entrevistas de cargas laborales

Cargas por procedimiento

De los procedimientos documentados por la Entidad los que representan el 75% de carga laboral total de la entidad son, Auditoría Financiera y de Gestión (44,1%); otros procedimientos (19,5%); Responsabilidad Fiscal (9,8%) y Auditorías Actuación Especial de Fiscalización (2,1%). De lo anterior, es de resaltar que existe un porcentaje de carga importante en actividades que no se encuentran documentadas o no son de conocimiento de los funcionarios las cuales se identifican como "otros procedimientos". se sugiere revisar dichas actividades para validar las actividades en mención. La distribución de la carga en los demás procedimientos se detalla a continuación:

Tabla 18. Carga por procedimiento Contraloría General Santander

No.	PROCEDIMIENTO	CARGA	%
1	AUDITORÍA FINANCIERA Y DE GESTIÓN	32.82	44,1%
2	OTROS PROCEDIMIENTOS	14.48	19,5%
3	RESPONSABILIDAD FISCAL	7.31	9,8%
4	AUDITORÍAS ACTUACIÓN ESPECIAL DE FISCALIZACIÓN	1.54	2,1%
5	GESTIÓN DE DENUNCIAS O QUEJAS	1.39	1,9%
6	BUSQUEDA DE BIENES	1.28	1,7%
7	REVISIÓN DE CUENTA PARA FENECIMIENTO	1.18	1,6%
8	DISCIPLINARIO	1.15	1,5%
9	GRADO JURISDICCIONAL DE CONSULTA	1.10	1,5%
10	BENEFICIOS DE CONTROL FISCAL	1.09	1,5%
11	URGENCIA MANIFIESTA	0.95	1,3%
12	CORRESPONDENCIA EXTERNA	0.90	1,2%
13	COBRO COACTIVO	0.81	1,1%
14	AUDITORÍA DE CUMPLIMIENTO	0.75	1,0%
15	EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA	0.61	0,8%
16	CORRESPONDENCIA INTERNA	0.54	0,7%
17	CAPACITACIÓN EN PARTICIPACIÓN CIUDADANA	0.53	0,7%
18	LIQUIDACIÓN Y PAGO DE LA NÓMINA	0.44	0,6%
19	PASIVOCOL	0.41	0,6%
20	CONTROVERSIAS JUDICIALES	0.38	0,5%
21	ASIGNACIÓN Y PLANEACIÓN DE LA AUDITORÍA	0.38	0,5%
22	INFORME TÉCNICO	0.33	0,4%
23	PAGO A TERCEROS	0.29	0,4%
24	LEGALIZACIÓN DE AVANCES	0.27	0,4%
25	CONTROL Y MANEJO DE ARCHIVO CENTRAL	0.27	0,4%
26	CONTROL DE INFORMACIÓN DOCUMENTADA	0.26	0,4%
27	CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS	0.26	0,3%
28	PRÉSTAMO DE DOCUMENTOS	0.21	0,3%
29	CONSULTA DE DOCUMENTOS	0.21	0,3%
30	ELABORACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN DE ACCION	0.19	0,3%

No.	PROCEDIMIENTO	CARGA	%
31	REGISTRO DE LA DEUDA PÚBLICA	0.19	0.3%
32	CONCILIACIONES EXTRAJUDICIALES	0.15	0.2%
33	CONTRATACIÓN ADMINISTRATIVA MÍNIMA CUANTÍA	0.12	0.2%
34	COBRO PERSUASIVO	0.12	0.2%
35	PLAN DE ACCIÓN	0.11	0.1%
36	CAPACITACIÓN EN CONTROL SOCIAL	0.11	0.1%
37	AUTOLIQUIDACIÓN Y PAGO DE APORTES AL SISTEMA DE SEGURIDAD SOCIAL INTEGRAL	0.10	0.1%
38	INFORMES	0.09	0.1%
39	LIQUIDACIÓN DE PRESTACIONES SOCIALES EXFUNCIONARIOS	0.09	0.1%
40	CERTIFICACIONES LABORALES	0.09	0.1%
41	CAUSACIÓN CUOTA DE AUDITAJE	0.08	0.1%
42	DECLARACIÓN DE RETENCIÓN EN LA FUENTE Y RETEICA	0.08	0.1%
43	RESOLUCIONES POR ARCHIVO DE PROCESOS	0.06	0.1%
44	INFORMES DE GESTIÓN	0.06	0.1%
45	CONTROL DE SALIDAS NO CONFORMES	0.06	0.1%
46	SEGUIMIENTO A LA DEUDA PÚBLICA	0.05	0.1%
47	RESPUESTA A DERECHOS DE PETICIÓN	0.05	0.1%
48	MAPA DE RIESGOS	0.04	0.1%
49	APELACIÓN A PROCESOS DE RESPONSABILIDAD FISCAL	0.04	0.1%
50	PROGRAMACIÓN DE LAS VACACIONES DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS	0.04	0.1%
51	ELABORACIÓN Y RENDICIÓN DE INFORMES	0.04	0.1%
52	INCAPACIDADES	0.04	0.1%
53	INDUCCIÓN AL SERVIDOR PÚBLICO	0.03	0.0%
54	RENDICIÓN ELECTRÓNICA DE CUENTAS	0.03	0.0%
55	SEGUIMIENTO MECI	0.02	0.0%
56	PAC	0.02	0.0%
57	RESOLUCIÓN DE RECURSOS	0.02	0.0%
58	ACCESO A EMPLEOS DE CARRERA ADMINISTRATIVA A TRAVÉS DE ENCARGOS	0.01	0.0%
59	MODIFICACIÓN PRESUPUESTAL	0.01	0.0%
60	RETIRO DE PERSONAL	0.01	0.0%
61	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO A LOS FUNCIONARIOS DE CARRERA ADMINISTRATIVA	0.01	0.0%
62	ADOPCIÓN PRESUPUESTAL	0.01	0.0%
63	AFILIACIÓN A SALUD, PENSIÓN Y CAJAS DE COMPENSACIÓN FAMILIAR	0.01	0.0%
64	RECAUDO DE INGRESOS	0.01	0.0%
65	PLANES DE MEJORAMIENTO	0.01	0.0%
66	GESTIÓN DE REQUERIMIENTOS CIUDADANOS	0.01	0.0%
67	AUDITORÍA DE DESEMPEÑO	0.00	0.0%
68	COMISIÓN DE EMPLEADOS PÚBLICOS DE CARRERA ADMINISTRATIVA	0.00	0.0%

No.	PROCEDIMIENTO	CARGA	%
69	ANTEPROYECTO DE PRESUPUESTO	0.00	0.0%
70	ACTUALIZACIÓN DE INVENTARIO	0.00	0.0%
71	BAJA DE ELEMENTOS DEVOLUTIVOS	0.00	0.0%
72	CONTRATACIÓN ADMINISTRATIVA CONCURSO DE MÉRITOS	0.00	0.0%
73	CONTRATACIÓN ADMINISTRATIVA CONTRATACIÓN DIRECTA	0.00	0.0%
74	CONTRATACIÓN ADMINISTRATIVA SELECCIÓN ABREVIADA - SUBASTA INVERSA	0.00	0.0%
75	INGRESO A ALMACEN	0.00	0.0%
76	SALIDA Y ENTREGA DE ELEMENTOS DE ALMACEN	0.00	0.0%
77	BAJA DE DOCUMENTOS	0.00	0.0%
78	EXPEDICIÓN DE CERTIFICADOS DE BONO PENSIONAL	0.00	0.0%
79	PUBLICACIÓN DE DOCUMENTOS EN LA WEB	0.00	0.0%
80	LIQUIDACIÓN Y PAGO DE SEGURIDAD SOCIAL Y PARAFISCALES	0.00	0.0%
81	GESTIÓN DE RIESGOS	0.00	0.0%
82	REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN	0.00	0.0%
83	AUDITORIAS INTERNAS	0.00	0.0%
84	SEGUIMIENTO Y ACOMPAÑAMIENTO	0.00	0.0%
85	AUDITORIAS INTERNAS	0.00	0.0%
86	SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE LOS PROCESOS	0.00	0.0%
87	PLAN GENERAL DE AUDITORIA	0.00	0.0%
88	ADMINISTRATIVO SANCIONATORIO	0.00	0.0%
89	GESTIÓN DEL CAMBIO	0.00	0.0%
90	LICENCIAS NO REMUNERADAS POR ENFERMEDAD O MATERNIDAD A LOS SERVIDORES PÚBLICOS	0.00	0.0%
91	APOYO 2 INSTANCIA	0.00	0.0%

Fuente: elaboración propia basados en los resultados de las entrevistas de cargas laborales

Situaciones de los empleos no entrevistados

Como se menciona al inicio del presente capítulo algunos empleos no les fue analizada la carga laboral mediante la metodología de estándares subjetivos en razón a diversas situaciones las cuales se exponen a continuación:

Tabla 19. Situaciones de los empleos no entrevistados

UBICACIÓN ACTUAL	DENOMINACIÓN	CÓDIGO	GRADO	OBSERVACIÓN
Despacho del Contralor	Contralor General	010	06	Su necesidad se fundamenta en su misión constitucional por lo tanto no fue objeto de entrevista.
Control Interno	Jefe oficina	006	01	El titular del empleo se encuentra en licencia por enfermedad.

UBICACIÓN ACTUAL	DENOMINACIÓN	CÓDIGO	GRADO	OBSERVACIÓN
				Su necesidad se fundamenta en el cumplimiento de la Ley 89 de 1993 y demás decretos regulatorios.
Secretaría General	Secretaría General	073	02	Su carga se fundamenta en la necesidad de servicio.
Despacho	Conductor	480	01	Su carga se fundamenta en la necesidad de servicio.
Control Fiscal	Profesional Especializado	222	03	Funcionario en vacaciones
Control Fiscal	Profesional Especializado	222	01	Funcionario en vacaciones
Control Fiscal	Profesional Especializado	222	03	Funcionario en vacaciones
Control Fiscal	Profesional Especializado	222	01	Funcionario en licencia por enfermedad
Responsabilidad Fiscal	Subcontratador Delegado	025	03	Su carga se fundamenta en la necesidad del servicio.
Control Fiscal	Profesional Especializado	222	03	Funcionario en vacaciones
Despacho	Asesor	105	02	Su carga se fundamenta en la necesidad del servicio.
Responsabilidad Fiscal	Profesional Universitario	219	01	Funcionario en vacaciones
Control Fiscal	Profesional Especializado	222	01	Funcionario en licencia
Responsabilidad Fiscal	Operario	487	01	Funcionario en licencia por enfermedad
Responsabilidad Fiscal	Profesional Especializado	222	01	Vacaciones
Control Fiscal	Auxiliar Administrativo	407	01	Vacante durante el proceso de las cargas y acabar de posesionar la nueva titular
Control Fiscal	Auxiliar Administrativo	407	01	Funcionario en vacaciones
Control Fiscal	Auditor Fiscal	036	01	No se encontraba provisto el empleo durante la ejecución del cronograma de entrevistas
Oficina Jurídica	Jefe Oficina	006	01	Empleo vacante
Control Fiscal	Profesional Universitario	219	01	No se encontraba provisto el empleo durante la ejecución del cronograma de entrevistas
Control Fiscal	Profesional Especializado	222	03	Empleo en vacancia definitiva
Responsabilidad Fiscal	Profesional Especializado	222	03	Empleo vacante
Responsabilidad Fiscal	Profesional Especializado	222	02	Empleo vacante
Control Fiscal	Profesional Universitario	219	01	Empleo vacante
Secretaría General	Auxiliar Administrativo	407	01	Empleo vacante

Fuente: información brindada por el área de Talento Humano

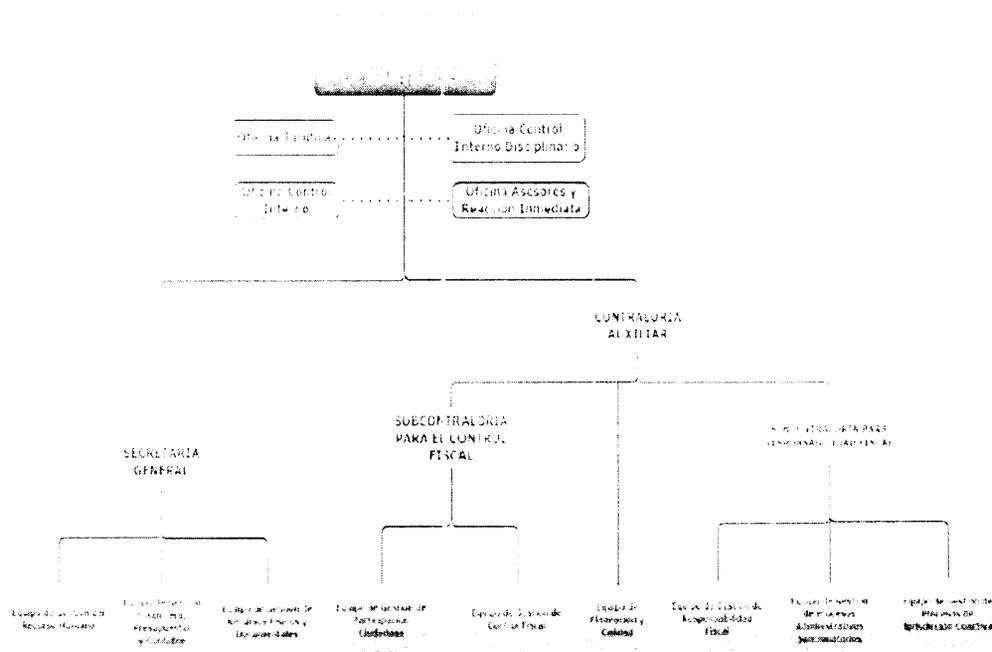
3.5. ANÁLISIS ESTRUCTURA ACTUAL

La estructura organizacional actual de la Contraloría General Santander se encuentra establecida mediante Resolución No. 813 del 7 de octubre de 2013, en cuyo artículo 12 fijo la siguiente estructura interna:

1. Despacho del Contralor
 - 1.1. Oficina de Control Interno
 - 1.2. Oficina de Control Interno Disciplinario
 - 1.3. Oficina Jurídica
 - 1.4. Oficina de Asesores y Reacción Inmediata
2. Contraloría Auxiliar
 - 2.1. Subcontraloría para Control Fiscal
 - 2.2. Subcontraloría para Responsabilidad Fiscal
3. Secretaría General

La representación gráfica de distribución estructural de la entidad y los equipos internos de trabajo se puede detallar a continuación:

Gráfica 4. Organigrama actual Contraloría General de Santander (Resolución No. 813 de 2013)



Fuente: página web institucional sección quienes somos

De acuerdo con la distribución de las competencias institucionales se puede evidenciar que la Entidad presenta una estructura funcional, la cual es el tipo de estructura más común en las entidades públicas. el criterio fundamental para dividir responsabilidades se establece mediante una especialización del trabajo por dependencias similares y fomenta la creación de especialistas en las diferentes funciones con un alto grado de conocimientos y experiencia en las mismas.

En la tabla a continuación se describen las competencias y responsabilidades constitucionales y legales de la CGS y la dependencia a la cual se encuentra asignada dicha actividad.

Tabla 20. Distribución funcional estructura organizacional CGS

NORMA	COMPETENCIA O RESPONSABILIDAD	DEPENDENCIA O ÁREA	OBSERVACIONES
Artículo 272 Constitución Política de Colombia	Los contralores departamentales, distritales y municipales ejercerán, en el ámbito de su jurisdicción, las funciones atribuidas al Contralor General de la República en el artículo 268 en lo que sea pertinente, según los principios de coordinación, concurrencia, y subsidiariedad.	Despacho del Contralor	N.A.
Numeral 1 Artículo 268 Constitución Política de Colombia y Artículo 9 Ley 330 de 1996	Prescribir, teniendo en cuenta las observaciones de la Contraloría General de la República, los métodos y la forma de rendir cuentas los responsables de manejos de fondos o bienes departamentales y municipales que no tengan Contraloría e indicar los criterios de evaluación financiera, operativa y de resultados que deberán seguirse.	Despacho del Contralor Subcontraloría para Control Fiscal	N.A.
Numeral 2 Artículo 268 Constitución Política de Colombia y Artículo 9 Ley 330 de 1996	Revisar y fenecer las cuentas que deben llevar los responsables del Erario bajo su control y determinar el grado de eficiencia, eficacia, y economía con que hayan obrado.	Subcontraloría para Control Fiscal	N.A.
Numeral 3 Artículo 268 Constitución Política de Colombia y Artículo 9 Ley 330 de 1996	Llevar un registro de la deuda pública del departamento, de sus entidades descentralizadas y de los municipios que no tengan Contraloría.	Subcontraloría para Control Fiscal	N.A.

NORMA	COMPETENCIA O RESPONSABILIDAD	DEPENDENCIA O ÁREA	OBSERVACIONES
<p>Numeral 4 Artículo 268 Constitución Política de Colombia y Artículo 9 Ley 330 de 1996</p>	<p>Exigir informes sobre su gestión fiscal a los servidores públicos del orden departamental o municipal, y a toda persona o entidad pública o privada que administre fondos o bienes del departamento y municipio fiscalizado.</p>	<p>Subcontraloría de Control Fiscal</p>	<p>N.A.</p>
<p>Numeral 5 Artículo 268 Constitución Política de Colombia y Artículo 9 Ley 330 de 1996</p>	<p>Establecer las responsabilidades que deriven de la gestión fiscal, imponer las sanciones pecunarias que sean del caso, recaudar su monto y ejercer la jurisdicción coactiva sobre los alcances deducidos de la misma.</p>	<p>Subcontraloría de Responsabilidad Fiscal</p>	<p>N.A.</p>
<p>Numeral 6 Artículo 268 Constitución Política de Colombia y Artículo 9 Ley 330 de 1996</p>	<p>Conceptuar sobre la calidad y eficiencia del control fiscal interno de las entidades y organismos del orden departamental y municipal bajo su control.</p>	<p>Subcontraloría de Control Fiscal</p>	<p>N.A.</p>
<p>Numeral 7 Artículo 268 Constitución Política de Colombia y Artículo 9 Ley 330 de 1996</p>	<p>Presentar a la Asamblea Departamental un informe anual sobre el estado de los recursos naturales y del ambiente.</p>	<p>Despacho del Contralor Subcontraloría para Control Fiscal</p>	<p>N.A.</p>
<p>Numeral 8 Artículo 268 Constitución Política de Colombia y Artículo 9 Ley 330 de 1996</p>	<p>Promover ante las autoridades competentes, las investigaciones penales o disciplinarias contra quienes hayan causado perjuicio a los intereses patrimoniales, departamentales y municipales. La omisión de esta atribución los hará incurrir en causal de mala conducta.</p>	<p>Subcontraloría para Control Fiscal</p>	<p>N.A.</p>
<p>Numeral 11 Artículo 268 Constitución Política de Colombia</p>	<p>Presentar anualmente a la Asamblea Departamental y a los Concejos Municipales, un informe sobre el estado de las finanzas de las entidades del departamento a nivel central, y descentralizado, que comprenda el resultado de la evaluación y su concepto sobre la gestión fiscal de la administración en el manejo dado a los fondos y bienes públicos.</p>	<p>Secretaría General Equipo de gestión financiera, presupuestal y contable</p>	<p>N.A.</p>
<p>Numeral 9 Artículo 9 Ley 330 de 1996</p>	<p>Proveer mediante concurso público los empleos de su</p>	<p>Secretaría General Equipo de Talento Humano</p>	<p>N.A.</p>

NORMA	COMPETENCIA O RESPONSABILIDAD	DEPENDENCIA O ÁREA	OBSERVACIONES
Política de Colombia y Artículo 9 Ley 330 de 1996	dependencia que haya creado la Asamblea Departamental.		
Numeral 11 Artículo 9 Ley 330 de 1996	Realizar cualquier examen de auditoría, incluido el de los equipos de cómputo o procesamiento electrónico de datos, respecto de los cuales podrá determinar la confiabilidad y suficiencia de los controles establecidos, examinar las condiciones del ambiente de procesamiento y adecuado diseño del soporte lógico.	Subcontraloría para Control Fiscal	N.A.
Numeral 12 Artículo 9 Ley 330 de 1996	Realizar las visitas, inspecciones e investigaciones que se requieran para el cumplimiento de sus funciones.	Subcontraloría de Control Fiscal	N.A.
Numeral 13 Artículo 9 Ley 330 de 1996	Evaluar la ejecución de las obras públicas que se adelanten en el departamento.	Subcontraloría de Control Fiscal	N.A.
Numeral 14 Artículo 9 Ley 330 de 1996	Auditar el balance de la hacienda departamental para ser presentado a la Asamblea Departamental.	Subcontraloría de Control Fiscal	N.A.
Numeral 15 Artículo 9 Ley 330 de 1996	Elaborar el proyecto de presupuesto de la Contraloría y presentarlo al Gobernador dentro de los términos establecidos por la ley para ser incorporado al proyecto de presupuesto anual de rentas y gastos.	Despacho del Contralor Secretaría General Equipo de gestión financiera, presupuestal y contable	N.A.
Numeral 16 Artículo 9 Ley 330 de 1996	Remitir mensualmente a la Contraloría General de la República la relación de las personas a quienes se les haya dictado fallo con responsabilidad fiscal, para efectos de incluirlos en el boletín de responsabilidades.	Subcontraloría para Responsabilidad Fiscal	N.A.
Numeral 13 Artículo 268 Constitución Política de Colombia	Advertir a los servidores públicos y particulares que administren recursos públicos de la existencia de un riesgo inminente en operaciones o procesos en ejecución, con el fin de prevenir la ocurrencia de un daño, a fin de que el gestor fiscal adopte las medidas que considere procedentes para evitar que se materialice o se extienda, y ejercer	Contraloría Auxiliar Subcontraloría para Control Fiscal	N.A.

NORMA	COMPETENCIA O RESPONSABILIDAD	DEPENDENCIA O ÁREA	OBSERVACIONES
<p>Numeral 16 Artículo 268 Constitución Política de Colombia</p>	<p>control sobre los hechos así identificados. Ejercer, directamente o a través de los servidores públicos de la entidad, las funciones de policía judicial que se requieran en ejercicio de la vigilancia y control fiscal en todas sus modalidades. La ley reglamentará la materia.</p>	<p>Contraloría Auxiliar Subcontraloría de Control Fiscal</p>	<p>N.A.</p>
<p>Numeral 17 Artículo 268 Constitución Política de Colombia</p>	<p>Imponer sanciones desde multa hasta suspensión a quienes omitan la obligación de suministrar información o impidan u obstaculicen el ejercicio de la vigilancia y control fiscal, o incumplan las obligaciones fiscales previstas en la ley. Así mismo a los representantes de las entidades que, con dolo o culpa grave, no obtengan el feneamiento de las cuentas o concepto o calificación favorable en los procedimientos equivalentes para aquellas entidades no obligadas a rendir cuenta, durante dos (2) periodos fiscales consecutivos.</p>	<p>Subcontraloría para Responsabilidad Fiscal</p>	<p>N.A.</p>
<p>Ley 87 de 1993</p>	<p>Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado y se dictan otras disposiciones.</p>	<p>Oficina de Control Interno</p>	<p>Se encuentran asignadas las responsabilidades del control interno, artículo 24 Resolución 813 de 2013.</p>
<p>Ley 1952 de 2019 Ley 2094 de 2021</p>	<p>Código Disciplinario, etapas procesales y separación de las atribuciones de instrucción y juzgamiento.</p>	<p>Oficina de Control Interno Disciplinario</p>	<p>Se cuenta asignada la responsabilidad de adelantar los procesos disciplinarios mediante el artículo 27 de la Resolución 813 de 2013; sin embargo, no se da cumplimiento a lo establecido en el artículo 12 de la Ley 1952 de 2019 modificado por el artículo 3 de la Ley 2094 de 2021</p>

NORMA	COMPETENCIA O RESPONSABILIDAD	DEPENDENCIA O ÁREA	OBSERVACIONES
Decreto 1499 de 2017	Implementación Modelo Integrado de Planeación y Gestión	Contraloría Auxiliar Equipo de Planeación y Calidad	Se deben asignar las responsabilidades a cada una de las líneas de defensa en concordancia con la Política de Control Interno.
Decreto 1072 de 2015 Resolución No. 312 de 2019	Estándares Mínimos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST	No se encuentra asignada la función	Se deben asignar la responsabilidades de SG SST a una de las dependencias se recomienda sea a la encargada del equipo de gestión del talento humano.

Cumplimiento artículo 3 Ley 2094 de 2021

Contexto normativo

La Ley 1952 de 2019 establece en su artículo 93, modificado por el Artículo 14 de la Ley 2094 de 2021, que en materia de control disciplinario interno toda entidad u organismo del Estado, con excepción de las competencias de la Comisión Nacional de Disciplina Judicial y las Comisiones Seccionales de Disciplina Judicial, deben organizar una unidad u oficina del más alto nivel, cuya estructura jerárquica permita preservar la garantía de la doble instancia. En cuanto el término del más alto nivel el parágrafo 1 del artículo en mención señala. *“Se entiende por oficina del más alto nivel la conformada por servidores públicos mínimo del nivel profesional de la administración. El jefe de la Oficina de Control Disciplinario Interno deberá ser abogado y pertenecerá al nivel directivo de la entidad.”*

A su vez, el artículo 12 de la Ley 1952 de 2019 modificado por el artículo 3 de la Ley 2094 de 2021 establece. *“El **disciplinable deberá ser investigado y luego juzgado por funcionario diferente, independiente, imparcial y autónomo que sea competente, quienes deberán actuar con observancia formal y material de las normas que determinen la ritualidad del proceso, en los términos de este código y dándole prevalencia a lo sustancial sobre lo formal.** En el proceso 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.”

Implementación en las entidades

De lo anterior, se concluye que las entidades obligadas por la Ley 1952 de 2019, modificada por la Ley 2094 de 2021, deben garantizar los siguientes aspectos mínimos:

- a. La estructuración de una oficina o unidad que se encargue de conocer los procesos disciplinarios promovidos en contra de los servidores y ex servidores de la entidad. Dicha oficina o unidad deberá estar integrada, como mínimo, por servidores de nivel profesional y por un jefe de oficina, perteneciente al nivel directivo, a quien se le exigirá el título de abogado.
- b. La segregación funcional en lo que respecta a las etapas de instrucción y juzgamiento del proceso de control disciplinario interno, “[...] de manera que [estas etapas las asuman] dependencias diferentes e independientes entre sí [...]”. Lo anterior, según los lineamientos impartidos por la Procuraduría General de la Nación, a través de la Directiva 13 del 16 de julio de 2021, significa que las funciones de instrucción y juzgamiento en la primera instancia no podrían concentrarse en la misma oficina.

Para dar cumplimiento a lo anterior, el Departamento Administrativo de la Función Pública a través de la Circular No. 100 – 02 del 3 de marzo de 2022, recomendó a las entidades a quienes les aplica la normativa en mención, adelantar una revisión y análisis de sus capacidades institucionales, con el propósito de implementar alternativas que les permita dar cumplimiento a esta Ley.

Dentro del análisis de capacidades institucionales resalta los siguientes elementos:

1. Modificar su estructura organizacional y las funciones de sus dependencias
2. Garantizar la suficiencia de personal de planta
3. Modificar su manual específico de funciones y de competencias laborales.

3.6. ANÁLISIS PLANTA DE PERSONAL ACTUAL

La planta de personal, es el conjunto de los empleos permanentes requeridos para el cumplimiento de los objetivos y funciones asignadas a una organización, identificados y ordenados jerárquicamente y que corresponden al sistema de nomenclatura, clasificación y remuneración de cargos establecido mediante el Decreto Ley 785 de 2005.

La planta de personal vigente de la Contraloría General de Santander se encuentra aprobada mediante Resolución No. 813 del 7 de octubre de 2013, en la cual el artículo 23 dispone que la planta de empleos mediante la cual la entidad desarrollará las funciones propias de sus dependencias será la siguiente:

Tabla 21. Planta de empleos vigente (Resolución No. 813 de 2013)

No. Empleos	DENOMINACIÓN	CÓDIGO	GRADO
NIVEL DIRECTIVO			
1	Contralor	010	06
1	Contralor Auxiliar	035	04
2	Subcontralor	025	03
1	Secretario General de Organismo de Control	073	02
3	Jefe de Oficina	006	01
6	Auditor Fiscal de Contraloría	036	01
NIVEL ASESOR			
2	Asesor	105	02
1	Asesor	105	01
NIVEL PROFESIONAL			
1	Tesorero General	201	03
10	Profesional Especializado	222	03
5	Profesional Especializado	222	02
20	Profesional Especializado	222	01
26	Profesional Universitario	219	01
NIVEL TÉCNICO			
1	Técnico Operativo	314	03
NIVEL ASISTENCIAL			
1	Secretario Ejecutivo	425	04
2	Secretario	440	03
3	Secretario	440	02
1	Secretario	440	01
1	Operario	487	01
7	Auxiliar Administrativo	407	01
1	Conductor	480	01
96	TOTAL		

Fuente: artículo 23 Resolución No. 813 de 2013

De acuerdo con la forma en que esta establecida la planta de empleos de la Entidad se puede deducir que es una planta global de empleos, esto es, aquella que tiene como requisitos indispensables: el estudio previo de necesidades y la configuración de su organización, existiendo una relación detallada de los empleos requeridos para el cumplimiento de las funciones de la entidad, sin identificar su ubicación en las unidades o dependencias que hacen parte de la organización interna de la institución.

Con este modelo el nominador de la Entidad, podrá distribuir los empleos y ubicarlos de acuerdo con las necesidades del servicio, para cumplir con los planes, programas y proyectos trazados por la entidad. Sin embargo, no se evidenció la existencia de un acto administrativo en el que se detalle la distribución de dichos empleos, más allá de lo detallado en el área funcional de los empleos descrita en el manual de funciones vigente de la CGS (Resolución No. 814 de 2013 y Ordenanza No. 035 de 2008)

3.7. ANÁLISIS DE MANUAL DE FUNCIONES

El Manual específico de funciones y de competencias laborales es un instrumento de administración de personal a través del cual se establecen las funciones y las competencias laborales de los empleos que conforman la planta de personal de una entidad y los requerimientos exigidos para el desempeño de los mismos. Se constituye en el soporte técnico que justifica y da sentido a la existencia de los cargos en una entidad u organismo (Función Pública, 2012).

De la naturaleza de las funciones de los empleos

Dichas funciones deben estar enmarcadas en la naturaleza de los empleos descrita en el artículo 4 del Decreto Ley 785 de 2005 así:

<<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 territorial.

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.>>

Revisadas las funciones asignadas a los empleos mediante la Resolución No. 814 de 2013 de la planta de la CGS aprobada mediante Resolución No. 813 de 2013, se concluye lo siguiente:

- ✓ Las funciones asignadas a los empleos del nivel directivo encajan dentro de la naturaleza del nivel definida en el artículo 4 del Decreto Ley 785 de 2005.
- ✓ Se debe realizar una revisión y ajuste de las funciones asignadas a los empleos del nivel asesor dado que se evidencia que algunas no encajan dentro de la naturaleza de del nivel definida en el artículo 4 del Decreto Ley 785 de 2005.
- ✓ El propósito principal de algunos de los empleos denominados Profesional Especializado código 222 grado 03, grado 02 y grado 01 asignados al área de la Subcontraloría para el Control Fiscal se recomienda sean ajustados de acuerdo con la naturaleza del empleo.
- ✓ Las funciones asignadas a los empleos denominados Profesional Universitario encajan dentro de la naturaleza del nivel definida en el artículo 4 del Decreto Ley 785 de 2005.
- ✓ En las funciones esenciales de algunos de los empleos del nivel Asistencial se encontró una relacionada con la elaboración y/o proyección de actos administrativos, la cual requiere la aplicación de ciertos conocimientos técnicos, por lo que no se considera enmarcada en la naturaleza del nivel del empleo, razón por la cual se sugiere realizar una revisión y ajuste de dichas responsabilidades.

- ✓ En las funciones esenciales de algunos de los empleos del nivel Asistencial se encontró una relacionada con la coordinación de ciertas actividades, lo cual se considera supera la naturaleza asistencial del empleo, razón por la cual se sugiere realizar una revisión y ajuste de dichas responsabilidades.
- ✓ Se encontró que algunas de las funciones esenciales descritas en los empleos hacen parte de los deberes consagrados por la ley a todos los servidores públicos o se encuentran desagregados procedimientos en cada una de sus actividades por lo que se recomienda realizar una revisión y simplificar el número de responsabilidades asignadas de acuerdo con las competencias y actividades requeridas para la ejecución del objetivo misional de la dependencia.

De los requisitos de formación y experiencia de los empleos.

Para los empleos del nivel territorial se deberá tener en cuenta los límites mínimos y máximos establecidos en el numeral 13.2 del artículo 13 del Decreto Ley 785 de 2005 como se resume en la gráfica a continuación:

Gráfica 5. Límites mínimos y máximos requisitos de los empleos por nivel y categoría (Decreto Ley 785 de 2005)

Nivel jerárquico	Departamentos, distritos y municipios de categorías especial, primera, segunda y tercera	
Directivo	Mínimo: Título profesional y experiencia Máximo: Título profesional y título de postgrado y experiencia	Mínimo: Título de Tecnólogo o de profesional y experiencia Máximo: Título profesional, título de postgrado y experiencia
Asesor	Mínimo: Título profesional y experiencia Máximo: Título profesional, título de postgrado y experiencia	Mínimo: Al fijar el requisito específico podrá optar por el título de formación técnica profesional o terminación y aprobación de tres (3) años de educación superior Máximo: Título profesional, título de postgrado y experiencia
Profesional	Mínimo: Título profesional Máximo: Título profesional, título de postgrado y experiencia	Mínimo: Título profesional Máximo: Título profesional, título de postgrado y experiencia
Técnico	Mínimo: Diploma de bachiller en cualquier modalidad. Máximo: Al fijar el requisito específico, podrá optar por el título de formación técnica profesional o tecnológica y experiencia, por la terminación y aprobación del pènsum académico de educación superior en formación profesional y experiencia.	Mínimo: Terminación y aprobación de cuatro (4) años de educación básica secundaria y curso específico, mínimo de sesenta (60) horas, relacionado con las funciones del cargo. Máximo: Al fijar el requisito específico, podrá optar por título de formación tecnológica y experiencia o terminación, por la aprobación del pènsum académico de educación superior en formación profesional y experiencia.
Asistencia	Mínimo: Terminación y aprobación de educación básica primaria Máximo: Diploma de bachiller en cualquier modalidad y experiencia.	Mínimo: Terminación y aprobación de tres (3) años de educación básica primaria. Máximo: Diploma de bachiller en cualquier modalidad y experiencia.

Fuente: Guía de diseño y rediseño institucional – DAFP (2018)

Aunado a lo anterior y teniendo en cuenta que el artículo 47 del Decreto 409 de 2020 establece que los vacíos normativos se regirán por las disposiciones del Régimen General de la Rama Ejecutiva aplicables a los empleados públicos, se deberá tener en cuenta para la formulación de los manuales de funciones, requisitos y competencias laborales lo previsto en el artículo 2.2.3.5 donde se establece, *“Para efectos de la identificación de las disciplinas académicas de los empleos que exijan como requisito el título o la aprobación de estudios en educación superior, de que trata el artículo 23 del Decreto Ley 785 de 2005, las entidades y organismos identificarán en el manual de funciones y de competencias laborales los Núcleos Básicos del Conocimiento -NBC- que contengan las disciplinas académicas o profesiones, de acuerdo con la clasificación establecida en el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior -SNIES (...).”*

A su vez es de resaltar que en concordancia con el artículo 2.2.3.6 del Decreto 1083 de 2015, *“Para el ejercicio de los empleos correspondientes a los diferentes niveles jerárquicos, que tengan requisitos establecidos en la Constitución Política o en la*

ley, se acreditarán los allí señalados sin que sea posible modificarlos o adicionarlos en los manuales específicos de funciones y de competencias laborales.”

En cuanto a las equivalencias se debe dar aplicación a lo definido en el artículo 25 del Decreto Ley 785 de 2005 donde se establece que. *“Las autoridades territoriales competentes, al establecer el manual específico de funciones y de requisitos, no podrán disminuir los requisitos mínimos de estudios y de experiencia, ni exceder los máximos señalados para cada nivel jerárquico. Sin embargo, de acuerdo con la jerarquía, las funciones, las competencias y las responsabilidades de cada empleo, podrán prever la aplicación de las siguientes equivalencias (...)”*

Teniendo en cuenta el marco legal mencionado y analizados los requisitos de los empleos dispuestos en la Resolución No. 814 de 2013 se evidenció lo siguiente:

- ✓ Los requisitos de formación no se encuentran agrupados por NBC como lo establece el artículo 2.2.3.5 del Decreto 1083 de 2015.
- ✓ En uno de los empleos denominado Profesional Especializado código 222 grado 02 asignado al área de la Subcontraloría de Control Fiscal la alternativa supera los requisitos principales de formación y experiencia, por lo que se sugiere realizar una revisión de dicho aspecto, dado que como lo advierte la Guía para establecer o Modificar el Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales del DAFP. *“Aplicar las equivalencias implica reemplazar, excepcionalmente, una condición del empleo, de educación o experiencia, por una alternativa de requisito que compense la carencia de uno o cualquiera de los dos elementos del mismo”.*
- ✓ El requisito de experiencia exigido para el ejercicio del empleo denominado Técnico Operativo código 314 grado 03 supera los límites máximos establecidos en el artículo 13 del Decreto Ley 785 de 2005 dado que se registran ocho (8) meses de experiencia profesional siendo este un empleo del nivel técnico, por lo que se recomienda ajustar dicho requisito a experiencia laboral o relacionada según sea requerido.
- ✓ No se evidencia una escala técnica de requisitos en los empleos del nivel asistencial encontrándose que para todos los grados salariales se solicitan exactamente las mismas condiciones de formación y experiencia; por lo anterior, se sugiere realizar un ajuste a dichos aspectos.
- ✓ En los requisitos del empleo denominado Conductor código 480 grado 01 no se incorpora la acreditación de requisitos especiales, tales como licencia de conducción y la experiencia relacionada en la conducción de vehículos; por lo

que se sugiere ajustar dichos requisitos de acuerdo con la naturaleza de las funciones del empleo.

De la estructura general del manual de funciones

En lo relacionado con el contenido del manual específico de funciones y de competencias laborales se debe tener en cuenta lo establecido en el artículo 2.2.3.8 del Decreto 1083 de 2015 en el que cual se establece. *“El manual específico de funciones y de competencias laborales deberá contener como mínimo: 1. Identificación y ubicación del empleo; 2. Contenido funcional: que comprende el propósito y la descripción de funciones esenciales del empleo; 3. Conocimientos básicos o esenciales; 4. Requisitos de formación académica y experiencia.”*

Teniendo en cuenta lo anterior y el análisis realizado al manual de funciones de la Entidad establecido mediante Resolución No. 814 de 2013 se evidencia que dicho documento contiene la información básica requerida; sin embargo no se encuentran incorporadas la competencias comportamentales de que tratan los artículos 2.2.4.6, 2.2.4.7, 2.2.4.8 y 2.2.4.9 del Decreto 1083 del 2015, por lo que se recomienda sean incorporadas dentro de la descripción del manual de cada uno de los empleos.

Del análisis de las funciones actuales

Para el análisis de las funciones que se encuentran actualmente establecidas mediante Ordenanza No. 035 de 2008 y Resolución No. 814 de 2013 se aplicó una ficha para la identificación de las funciones específicas de los empleos de la planta de personal de CGS (gráfica 6). En dicho formulario cada funcionario debió evaluar el grado de cumplimiento de las funciones que tiene actualmente el empleo en el que se encuentra nombrado; a su vez, debía relacionar las funciones que desempeña pero que no se encuentran documentadas a fin de que sean formalizadas en el acto administrativo pertinente.

En cuanto a la pertinencia de tener vigentes dos manuales de funciones, lo cual se origina en el artículo 14 de la Resolución No. 814 de 2013 donde se establece. *“Los funcionarios de la Contraloría General de Santander que a la expedición de la presente Resolución se encontrasen vinculados laboralmente a esta entidad se regirán por lo establecido en la Ordenanza 035 del 5 de Diciembre de 2008 hasta tanto se materialice su desvinculación; así mismo las personas que ingresen a la entidad a partir de la notificación de la presente Resolución se regirán por los parámetros y MANUAL ESPECIFICOS DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS*

LABORALES establecidas dentro de la presente.”; se procedió a profundizar en dicho aspecto y validar dentro de los considerandos de la resolución en mención la situación a la que obedeció la incorporación de dicha disposición, sin que se encontraran elementos que permitan vislumbrar la motivación de este artículo transitorio.

A su vez revisada la normatividad vigente aplicable la motivación pudo obedecer al derecho con que cuentan los funcionarios al momento de la modificación del manual de funciones para que no le sean exigidos requisitos diferentes a los ya acreditados para el ejercicio del empleo al momento de su posesión, dicha disposición se encuentra actualmente definida en el artículo 2.2.3.10 del Decreto 1083 de 2015.

Teniendo en cuenta lo anteriormente descrito no se considera adecuado la existencia de dos manuales de funciones vigentes en la Entidad por lo que se recomienda consolidar un solo documento atendiendo las observaciones de los funcionarios y las dispuestas en el presente título.

Gráfica 6. Ficha para la identificación de las funciones específicas de los empleos de la planta de personal de la CGS.

Una vez levantada dicha información se realizó una validación con los superiores inmediatos de cada uno de los empleos y se consolidó dicha información la cual sirvió como insumo para la formulación del manual de funciones, requisitos y competencias laborales de los empleos de la Entidad. Las fichas con la información recolectada hacen parte de los anejos de este estudio.

3.7. ANÁLISIS ESCALA SALARIAL ACTUAL

La escala salarial es un mecanismo de organización de las asignaciones básicas de los empleos pertenecientes a la planta de personal de las entidades, la cual es visible en las características del empleo como un número de orden para cada denominación de empleo dentro de una escala progresiva de salarios, según la complejidad y responsabilidad inherente al ejercicio de sus funciones.

Así lo precisó el Consejo de Estado [Sala de Consulta y Servicio Civil, 1393, 2002] *“la asignación básica correspondiente a cada empleo, según el artículo 13 del Decreto 1042 de 1978, está determinada por sus funciones y responsabilidades, así como por los requisitos de conocimientos y experiencia requeridos para su ejercicio, según la denominación y el grado establecidos en la nomenclatura y la escala del respectivo nivel”.*

Para el establecimiento de dicha escala se debe tener en cuenta el acto administrativo mediante el cual se fijan los límites máximos salariales de los Gobernadores, Alcaldes y empleados públicos de las entidades territoriales, los cuales son expedidos anualmente por el Presidente de la República; para el año 2022 el decreto vigente es el Decreto No. 462 de 2022 en el cual en su artículo 7 define: *“El límite máximo de la asignación básica mensual de los empleados públicos de las entidades territoriales para el año 2022 queda determinado así:”*

NIVEL JERÁRQUICO SISTEMA GENERAL	LÍMITE MÁXIMO ASIGNACIÓN BÁSICA MENSUAL
DIRECTIVO	15.901.409
ASESOR	12.710.497
PROFESIONAL	8.879.305
TÉCNICO	3.291.615
ASISTENCIAL	3.258.955

Fuente: artículo 7 Decreto No. 462 de 2022

Aunado a lo anterior en el artículo 8 ibídem se establece. “Ningún empleado público de las entidades territoriales podrá percibir una asignación básica mensual superior a los límites máximos establecidos en el artículo 7° del presente Decreto.

En todo caso, ningún empleado público de las entidades territoriales podrá devengar una remuneración total mensual superior a la que corresponde por todo concepto al Gobernador o Alcalde respectivo.”

De acuerdo con la información suministrada por la Entidad, la escala salarial de la Contraloría General de Santander se encuentra determinada por la Ordenanza No. 061 del 26 de diciembre de 2012 en cuyo artículo 4 de autorizo al Contralor Departamental para efectuar los ajustes presupuestales necesarios en materia de remuneración con las disposiciones del gobierno nacional. Teniendo en cuenta lo anterior, el Contralor Departamental, mediante Resolución No. 567 del 23 de agosto de 2021 fijo la escala salarial vigente para el momento en que se desarrollo el presente estudio, así:

Tabla 22. Asignaciones básicas mensuales vigencia 2021 CGS (cifras en pesos)

CÓDIGO	GRADO	DENOMINACIÓN	No. CARGOS	ASIGNACIÓN BÁSICA MENSUAL
010	06	Contralor General	1	\$ 14.815.871
035	04	Contralor Auxiliar	1	\$ 14.815.871
025	03	Subcontralor Delegado para procesos de Resp. Fiscal	1	\$ 8.636.000
073	02	Secretario General	1	\$ 7.401.000
025	02	Subcontralor Delegado para procesos de Resp. Fiscal	1	\$ 6.543.000
201	03	Tesorero General	1	\$ 5.984.000
006	01	Jefes de Oficina	3	\$ 6.288.000
105	02	Asesores	2	\$ 6.288.000
222	03	Profesional Especializado	10	\$ 5.984.000
036	01	Auditor Fiscal	6	\$ 4.715.000
222	02	Profesional Especializado	2	\$ 4.319.000
222	01	Profesional Especializado	20	\$ 3.733.000
105	01	Asesor de Políticas Institucionales y Control Social	1	\$ 3.904.000
219	01	Profesional Universitario	26	\$ 3.472.000
314	03	Técnico Operativo	1	\$ 2.812.000
425	04	Secretario Ejecutivo	1	\$ 2.812.000
440	03	Secretaria	2	\$ 2.767.000
440	02	Secretaria	3	\$ 2.253.000

CÓDIGO	GRADO	DENOMINACIÓN	No. CARGOS	ASIGNACIÓN BÁSICA MENSUAL
440	01	Secretaria	1	\$2.170.000
487	01	Operativo	1	\$ 2.170.000
407	01	Auxiliar Administrativo	7	\$ 2.170.000
480	01	Conductor	1	\$ 2.337.000

Fuente: artículo 1 Resolución No. 567 de 2021

De la tabla anterior, y teniendo en cuenta los lineamientos de Función Pública, el concepto de escala salarial y la revisión de entidades pares, se puede observar que el mecanismo mediante el cual se consolida la escala salarial de la CGS no ajusta al sistema técnico, dado que como se observa en la tabla a continuación existe más de una asignación para el mismo nivel y grado del empleo y no cuenta con una escala progresiva a medida que aumenta el nivel y el grado salarial de los empleos.

Tabla 23. Análisis escala salarial vigencia 2021 CGS (cifras en pesos)

GRADO	DIRECTIVO	ASESOR	PROFESIONAL	TÉCNICO	ASISTENCIAL
01	\$6.288.000	\$ 3.904.000	\$ 3.733.000	\$ 2.812.000	\$ 2.170.000
	\$4.715.000		\$ 3.472.000		\$ 2.337.000
02	\$ 7.401.000	\$ 6.288.000	\$ 4.319.000	--	\$ 2.253.000
	\$ 6.543.000				
03	\$ 8.636.000	--	\$ 5.984.000	--	\$ 2.767.000
04	\$ 14.815.871	--	--	--	\$ 2.812.000
05	--	--	--	--	--
06	\$ 14.815.871	--	--	--	--

Fuente: elaboración propia basados en los datos del artículo 1 Resolución No. 567 de 2021

Análisis nivelación salarial

Dentro de los acuerdos fijados en el vigente acuerdo sindical se generó el compromiso de realizar un estudio técnico y financiero tendiente a establecer la viabilidad y procedencia de ajustar la escala salarial de los empleados públicos de la Contraloría General de Santander a los salarios devengados por los servidores de la Contraloría General de la República, Gobernación de Santander y otras entidades del orden departamental, equilibrando los valores salariales entre la diferentes cargos de la planta de personal, debiendo considerarse las funciones, responsabilidades, requisitos y competencias exigidos para los diferentes empleos y con base en el mismo adoptar las medidas que administrativamente correspondan, las cuales, en todo caso, tendrán en cuenta las capacidades financieras de la entidad. En concordancia con lo anterior se procedió a revisar las escalas salariales de la Contraloría General de la República y de la Gobernación de Santander encontrándose que la última es la que presenta niveles salariales mas

cercanos a los actualmente fijados en la CGS por lo que se procede a continuación a generar un comparativo de asignaciones y las variaciones que representaría en el salario de cada uno de los empleos, en dado caso que la capacidad financiera de la Entidad lo permita se analizará la posibilidad de nivelar la escala tomando como base la de la Contraloría General de la República.

CARGO	CÓDIGO	GRADO	NIVEL	OFICINA ADSCRITA	ASIGNACIÓN ACTUAL CGS	DIFERENCIA SALARIAL	ASIGNACIÓN GOB. SDER 2022
Contralor	010	06	DIRECTIVO	Despacho	7.407.936	N.A.	N.A.
Asesor	105	02	ASESOR	Despacho	6.288.000	N.A.	N.A.
Asesor	105	02	ASESOR	Despacho	6.288.000	N.A.	N.A.
Asesor	105	01	ASESOR	Despacho	3.904.000	N.A.	N.A.
Secretario	440	02	ASISTENCIAL	Despacho	2.253.000		2.625.607
Auxiliar Administrativo	407	01	ASISTENCIAL	Despacho	2.170.000		2.583.561
Conductor	480	01	ASISTENCIAL	Despacho	2.337.000		2.583.561
Jefe de Control Interno Disciplinario	006	01	DIRECTIVO	Control Interno Disciplinario	6.288.000	N.A.	N.A.
Jefe de Control Interno	006	01	DIRECTIVO	Control Interno	6.288.000	N.A.	N.A.
Jefe de Oficina Jurídica	006	01	DIRECTIVO	Oficina Jurídica	6.288.000	N.A.	N.A.
Profesional Especializado	222	01	PROFESIONAL	Oficina Jurídica	3.733.000		4.102.069
Contralor Auxiliar	035	04	DIRECTIVO	Contraloría Auxiliar	14.815.871	N.A.	N.A.
Profesional Especializado	222	03	PROFESIONAL	Contraloría Auxiliar	5.984.000	-1.503.035	4.480.244
Profesional Universitario	219	01	PROFESIONAL	Contraloría Auxiliar	3.472.000		4.102.069
Profesional Universitario	219	01	PROFESIONAL	Contraloría Auxiliar	3.472.000		4.102.069
Subcontralor	025	03	DIRECTIVO	Responsabilidad Fiscal	8.636.000	N.A.	N.A.
Secretario Ejecutivo	425	04	ASISTENCIAL	Responsabilidad Fiscal	2.812.000		2.859.383
Profesional Especializado	222	03	PROFESIONAL	Responsabilidad Fiscal	5.984.000	-1.503.035	4.480.244
Profesional Especializado	222	03	PROFESIONAL	Responsabilidad Fiscal	5.984.000	-1.503.035	4.480.244

Estudio Técnico de Rediseño Institucional
Año 2022

CARGO	CÓDIGO	GRADO	NIVEL	OFICINA ADSCRITA	ASIGNACIÓN ACTUAL CGS	DIFERENCIA SALARIAL	ASIGNACIÓN GOB. SDER 2022
Profesional Especializado	222	02	PROFESIONAL	Responsabilidad Fiscal	4.319.000	1.000.000	4.332.799
Profesional Especializado	222	01	PROFESIONAL	Responsabilidad Fiscal	3.733.000	0.000	4.102.069
Profesional Especializado	222	01	PROFESIONAL	Responsabilidad Fiscal	3.733.000	0.000	4.102.069
Profesional Especializado	222	01	PROFESIONAL	Responsabilidad Fiscal	3.733.000	0.000	4.102.069
Profesional Especializado	222	01	PROFESIONAL	Responsabilidad Fiscal	3.733.000	0.000	4.102.069
Profesional Especializado	222	01	PROFESIONAL	Responsabilidad Fiscal	3.733.000	0.000	4.102.069
Profesional Universitario	219	01	PROFESIONAL	Responsabilidad Fiscal	3.472.000	0.000	4.102.069
Profesional Universitario	219	01	PROFESIONAL	Responsabilidad Fiscal	3.472.000	0.000	4.102.069
Profesional Universitario	219	01	PROFESIONAL	Responsabilidad Fiscal	3.472.000	0.000	4.102.069
Profesional Universitario	219	01	PROFESIONAL	Responsabilidad Fiscal	3.472.000	0.000	4.102.069
Profesional Universitario	219	01	PROFESIONAL	Responsabilidad Fiscal	3.472.000	0.000	4.102.069
Profesional Universitario	219	01	PROFESIONAL	Responsabilidad Fiscal	3.472.000	0.000	4.102.069
Secretaría	440	01	ASISTENCIAL	Responsabilidad Fiscal	2.170.000	0.000	2.580.561
Operario	487	01	ASISTENCIAL	Responsabilidad Fiscal	2.170.000	0.000	2.580.561
Subcontratista	025	02	DIRECTIVO	Control Fiscal	6.543.000	N.A.	N.A.
Auditor Fiscal	036	01	DIRECTIVO	Control Fiscal	4.715.000	N.A.	N.A.
Auditor Fiscal	036	01	DIRECTIVO	Control Fiscal	4.715.000	N.A.	N.A.
Auditor Fiscal	036	01	DIRECTIVO	Control Fiscal	4.715.000	N.A.	N.A.
Auditor Fiscal	036	01	DIRECTIVO	Control Fiscal	4.715.000	N.A.	N.A.
Auditor Fiscal	036	01	DIRECTIVO	Control Fiscal	4.715.000	N.A.	N.A.
Auditor Fiscal	036	01	DIRECTIVO	Control Fiscal	4.715.000	N.A.	N.A.
Profesional Especializado	222	03	PROFESIONAL	Control Fiscal	5.984.000	-1.503.756	4.480.244
Profesional Especializado	222	03	PROFESIONAL	Control Fiscal	5.984.000	-1.503.756	4.480.244
Profesional Especializado	222	03	PROFESIONAL	Control Fiscal	5.984.000	-1.503.756	4.480.244

Estudio Técnico de Rediseño Institucional
Año 2022

CARGO	CÓDIGO	GRADO	NIVEL	OFICINA ADSCRITA	ASIGNACIÓN ACTUAL CGS	DIFERENCIA SALARIAL	ASIGNACIÓN GOB. SDER 2022
Profesional Especializado	222	03	PROFESIONAL	Control Fiscal	5.984.000	1.523.756	4.460.244
Profesional Especializado	222	03	PROFESIONAL	Control Fiscal	5.984.000	1.523.756	4.460.244
Profesional Especializado	222	03	PROFESIONAL	Control Fiscal	5.984.000	1.523.756	4.460.244
Profesional Especializado	222	03	PROFESIONAL	Control Fiscal	5.984.000	1.523.756	4.460.244
Profesional Especializado	222	02	PROFESIONAL	Control Fiscal	4.319.000	786.200	4.332.799
Profesional Especializado	222	02	PROFESIONAL	Control Fiscal	4.319.000	786.200	4.332.799
Profesional Especializado	222	02	PROFESIONAL	Control Fiscal	4.319.000	786.200	4.332.799
Profesional Especializado	222	02	PROFESIONAL	Control Fiscal	4.319.000	786.200	4.332.799
Profesional Especializado	222	01	PROFESIONAL	Control Fiscal	3.733.000	263.069	4.102.069
Profesional Especializado	222	01	PROFESIONAL	Control Fiscal	3.733.000	263.069	4.102.069
Profesional Especializado	222	01	PROFESIONAL	Control Fiscal	3.733.000	263.069	4.102.069
Profesional Especializado	222	01	PROFESIONAL	Control Fiscal	3.733.000	263.069	4.102.069
Profesional Especializado	222	01	PROFESIONAL	Control Fiscal	3.733.000	263.069	4.102.069
Profesional Especializado	222	01	PROFESIONAL	Control Fiscal	3.733.000	263.069	4.102.069
Profesional Especializado	222	01	PROFESIONAL	Control Fiscal	3.733.000	263.069	4.102.069
Profesional Especializado	222	01	PROFESIONAL	Control Fiscal	3.733.000	263.069	4.102.069
Profesional Especializado	222	01	PROFESIONAL	Control Fiscal	3.733.000	263.069	4.102.069
Profesional Especializado	222	01	PROFESIONAL	Control Fiscal	3.733.000	263.069	4.102.069
Profesional Universitario	219	01	PROFESIONAL	Control Fiscal	3.472.000	130.069	4.102.069
Profesional Universitario	219	01	PROFESIONAL	Control Fiscal	3.472.000	130.069	4.102.069

CARGO	CÓDIGO	GRADO	NIVEL	OFICINA ADSCRITA	ASIGNACIÓN ACTUAL CGS	DIFERENCIA SALARIAL	ASIGNACIÓN GOB. SDER 2022
Tesorero General	201	03	PROFESIONAL	Secretaría General	5.984.000	1.102.069	4.480.244
Técnico Operativo	314	03	TÉCNICO	Secretaría General	2.812.000	1.042.000	2.941.042
Profesora Universitario	219	01	PROFESIONAL	Secretaría General	3.472.000	1.02.069	4.102.069
Profesora Universitario	219	01	PROFESIONAL	Secretaría General	3.472.000	1.02.069	4.102.069
Auxiliar Administrativo	407	01	ASISTENCIAL	Secretaría General	2.170.000	1.561.000	2.580.561

Fuente: elaboración propia basado en las escalas salariales vigentes al momento del estudio (Resolución CGS No. 567 de 2021 y Decreto Departamental No. 029 de 2022).

A partir de la diferencias salariales y aplicando el salario mayor a partir del comparativo propuesto, se realizó una proyección de los gastos de personal teniendo en cuenta la asignación básica y los gastos inherentes a la nómina como prestaciones sociales y gastos de representación generándose un valor aproximado de \$8.460.000.000 para la vigencia 2022 por concepto de gastos de personal directo, lo que representa un aumento aproximado de \$700.000.000 sobre los gastos actuales.

3.8. ANÁLISIS FINANCIERO

El análisis financiero nos permite generar un diagnóstico de la situación financiera actual de la Entidad en torno a los componentes principales de las finanzas públicas, permitiendo la oportuna toma de decisiones.

Ingresos de la Contraloría General de Santander 2017 – 2021.

Los ingresos de la Contraloría General de Santander por ley corresponden a las transferencias del Departamento y las Cuotas de Fiscalización y Auditaje como contribuciones de la entidad sujetas de control dado que no cuentan con recursos propios para su funcionamiento. En las siguientes tablas se detallan los ingresos durante la vigencia 2017 – 2021 en pesos, así como el total por periodo:

Tabla 24. Ingresos Contraloría General de Santander en pesos, vigencia 2017 - 2021

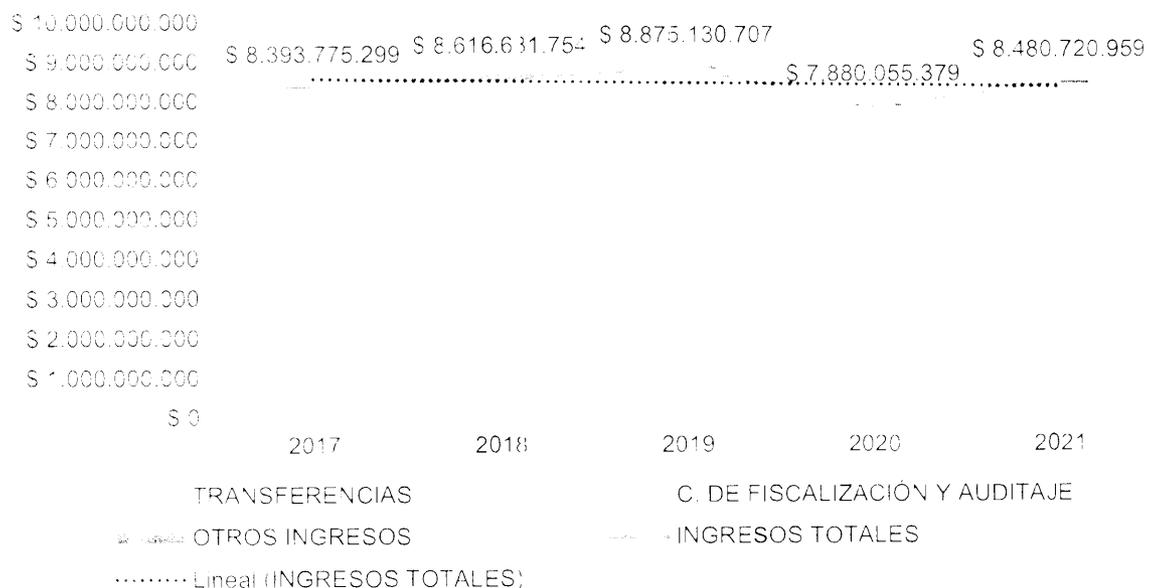
	2017	2018	2019	2020	2021
INGRESOS TOTALES	\$ 8.393.775.299	\$ 8.616.631.754	\$ 8.875.130.707	\$ 7.880.055.379	\$ 8.480.720.959
TRANSFERENC.	\$ 7.685.198.941	\$ 7.883.671.771	\$ 8.120.181.924	\$ 7.229.815.242	\$ 7.907.648.044

	2017	2018	2019	2020	2021
C. DE FISCALIZACIÓN Y AUDITAJE	\$ 650.184.000	\$ 671.461.000	\$ 691.604.830	\$ 620.703.798	\$ 508.998.000
OTROS INGRESOS	\$ 58.392.358	\$ 61.498.983	\$ 63.343.952	\$ 29.536.339	\$ 64.074.915
VARIACION %	--	2,7%	3,0%	-11,2%	7,6%

Fuente: información aportada por el área Financiera de la Entidad.

En la siguiente gráfica se visualiza la tendencia creciente de los ingresos totales, soportados en su mayor parte por las transferencias del departamento. En el año 2020 ha sido la única, de las vigencias estudiadas, donde se generó una variación negativa del 11,2% producto de la emergencia sanitaria.

Gráfica 7. Ingresos Contraloría General de Santander en pesos, vigencia 2017 - 2021



Fuente: Información reportada al CHIP.

Gastos de la Contraloría General de Santander 2017 – 2021.

En relación con los gastos de la Contraloría General de Santander es importante señalar que el artículo 8 de la Ley 617 de 2000 establece los límites de gasto para las contralorías departamentales en relación con los ingresos corrientes anuales de libre destinación del respectivo departamento; sin embargo, el Concepto con Radicado 2-2020-022286, del 1 de junio de 2020, dirigido al Director Ejecutivo de la Federación Nacional de Departamentos, emitido por la Subdirección de Fortalecimiento Institucional del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, aclara que si se supera los límites de gasto establecidos en la Ley 617 de 2000 (para las

contralorías), no será sujeto de sanciones y/o restricciones por cuanto dichos gastos son necesarios para el cumplimiento de su función legal. Para las vigencias estudiadas el comportamiento de los gastos de la entidad se detalla en la tabla a continuación:

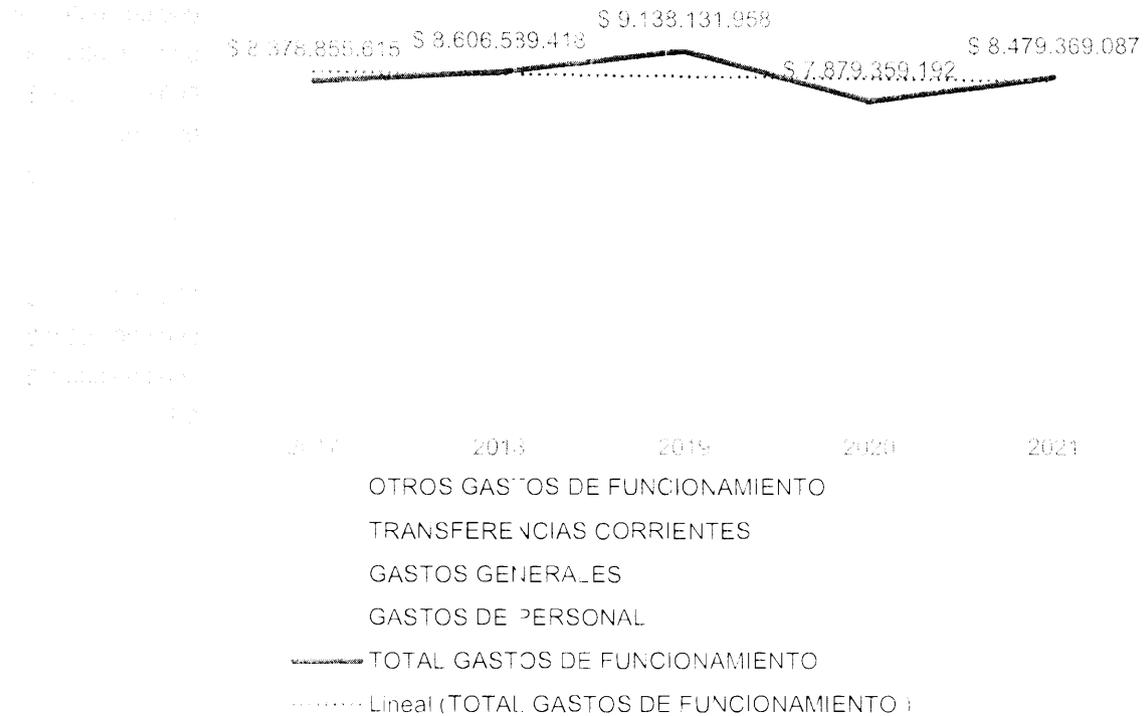
Tabla 25. Gastos Contraloría General de Santander vigencia 2017 – 2021 (cifras en pesos)

	2017	2018	2019	2020	2021
TOTAL GASTOS DE FUNCIONAM.	\$ 8.378.855.615	\$ 8.606.589.418	\$ 9.138.131.958	\$ 7.879.359.192	\$ 8.479.369.087
GASTOS DE PERSONAL	\$ 6.733.260.576	\$ 7.046.543.824	\$ 7.701.919.040	\$ 7.380.486.929	\$ 7.760.127.957
SER. PERS. ASOCIADOS A LA NOMINA	\$ 4.799.124.462	\$ 5.113.555.690	\$ 5.583.629.619	\$ 5.478.985.905	\$ 5.889.857.096
SERVICIOS PERSONALES INDIRECTOS	\$ 3.200.000	\$ 12.099.580	\$ 31.656.000	\$ 600.000	\$ 0
CONTR. INHERENTES A LA NOMINA	\$ 1.930.936.114	\$ 1.920.888.554	\$ 2.086.633.421	\$ 1.900.901.024	\$ 1.870.270.861
GASTOS GENERALES	\$ 1.057.442.827	\$ 1.407.161.496	\$ 1.265.801.105	\$ 498.872.263	\$ 719.241.130
ADQUISICIÓN DE BIENES	\$ 341.035.800	\$ 458.471.690	\$ 109.745.603	\$ 1.997.500	\$ 961.600
ADQUISICIÓN DE SERVICIOS	\$ 561.957.565	\$ 658.727.972	\$ 909.776.416	\$ 444.998.819	\$ 704.889.742
BIENESTAR SOCIAL Y SALUD OCUPACIONAL	\$ 0	\$ 1.780.000	\$ 3.202.900	\$ 51.875.944	\$ 12.251.985
OTROS GASTOS GENERALES	\$ 154.449.462	\$ 288.181.834	\$ 243.076.186	\$ 0	\$ 1.137.803
TRANSFER. CORRIENTES	\$ 588.152.212	\$ 152.150.762	\$ 170.411.813	\$ 0	\$ 0
SENTENCIAS V CONCIAC.	\$ 588.152.212	\$ 152.150.762	\$ 170.411.813	\$ 0	\$ 0
OTROS GASTOS DE FUNCIONAM.	\$ 0	\$ 733.336	\$ 0	\$ 0	\$ 0

Fuente: Información reportada al CHIP.

En la siguiente gráfica se puede observar el comportamiento de los gastos de la CGS en el periodo 2017 – 2021, en el cual se evidencia una tendencia creciente leve en las vigencias analizadas.

Gráfica 8. Comportamiento de los gastos Contraloría General Santander vigencia 2017 – 2021 (cifras en pesos)



Fuente: Información reportada al CHIP.

A su vez en la tabla a continuación se puede observar la variación porcentual de los diferentes componentes del gasto de la Entidad donde se evidencia que los servicios personales indirectos han disminuido drásticamente en el periodo estudiado mientras que los gastos relacionados con la adquisición de servicios son los que han presentado el mayor aumento. También es de resaltar que, a pesar de que la Entidad cuenta con un número importante de procesos judiciales con alta probabilidad de fallo en contra durante las vigencias 2020 y 2021 no se apropiaron recursos para sentencias judiciales ni se ejecutaron compromisos con cargo al correspondiente rubro, desatendiendo mandatos judiciales con los cuales culminaron litigios que cursaban en contra de la Contraloría, e inaplicando lo señalado en el artículo 19 de la Ordenanza 041 de 2006 (Estatuto Orgánico Presupuestal del Departamento de Santander), por lo que se recomienda generar las respectivas apropiaciones presupuestales para las futuras vigencias y evitar el pago de intereses por dichas fallas en la planeación presupuestal.

Tabla 26. Variación porcentual de los gastos Contraloría General Santander vigencia 2017 – 2021.

	2017	2018	2019	2020	2021
GASTOS DE FUNCIONAMIENTO		2,7%	6,2%	-13,8%	7,6%

Estudio Técnico de Rediseño Institucional
Año 2022

	2017	2018	2019	2020	2021
GASTOS DE PERSONAL		4.7%	9.3%	-4.2%	5.1%
SER. PERS. ASOCIADOS A LA NOMINA		6.6%	9.2%	-1.9%	7.5%
SERVICIOS PERSONALES INDIRECTOS		278.1%	161.6%	-98.1%	-100.0%
CONTR. INHERENTES A LA NOMINA		-0.5%	8.6%	-8.9%	-1.6%
GASTOS GENERALES		33.1%	-10.0%	-60.6%	44.2%
ADQUISICIÓN DE BIENES		34.4%	-76.1%	-98.2%	-51.9%
ADQUISICIÓN DE SERVICIOS		17.2%	38.1%	-51.1%	58.4%
BIENESTAR SOCIAL Y SALUD OCUPACIONAL			79.9%	1519.7%	-76.4%
OTROS GASTOS GENERALES		86.6%	-15.7%	-100.0%	
TRANSFERENCIAS CORRIENTES		-74.1%	12.0%	-100.0%	
SENTENCIAS Y CONCILIACIONES		-74.1%	12.0%	-100.0%	
OTROS GASTOS DE FUNCIONAMIENTO			-100.0%		

Fuente: elaboración propia basada en la información reportada en el CHIP

Capacidad de Ahorro CGS vigencia 2017 – 2021

Teniendo en cuenta la información financiera de la Entidad durante el periodo 2017 – 2022 en la tabla a continuación se realiza un comparativos de los ingresos y gastos corrientes de la Entidad:

Tabla 27. Comparativo ingresos y gastos vigencia 2017 – 2021 CGS (cifras en pesos)

	2017	2018	2019	2020	2021
INGRESOS TOTALES	\$ 8.393.775.299	\$ 8.616.631.754	\$ 8.875.130.707	\$ 7.880.055.379	\$ 8.480.720.959
GASTOS DE FUNC.*	\$ 7.790.703.403	\$ 8.453.705.320	\$ 8.967.720.145	\$ 7.879.359.192	\$ 8.479.369.087
DIFERENCIA	\$ 603.071.896	\$ 162.926.434	-\$ 92.589.438	\$ 696.187	\$ 1.351.872

Fuente: elaboración propia basados en los datos financieros aportados por la Entidad y reportados al CHIP

*Gastos de funcionamiento sin tener en cuenta los generados por sentencias y conciliaciones

De la información detallada en la tabla anterior se puede evidenciar que la entidad presenta una tendencia decreciente en cuanto a los resultados del ejercicio presentándose en el año 2019 cifras negativas sugiriendo que sus ingresos

corrientes no fueron suficientes para soportar sus gastos corrientes. Por otra parte, se evidencian deficiencias en el indicador de capacidad de ahorro el cual se traduce como una medida de la solvencia que tiene la entidad para generar excedentes propios.

Eficacia en el recaudo.

Teniendo en cuenta el presupuesto de ingresos definitivo para cada vigencia se procedió a evaluar la eficacia en el recaudo obteniéndose los siguientes resultados para la vigencia estudiada:

Tabla 28. Eficacia en el recaudo CGS vigencia 2017 - 2021 (cifras en pesos)

	2017	2018	2019*	2020	2021
PRESUPUEST.	\$ 8.410.198.941	\$ 8.738.671.771	\$ 9.000.831.924	\$ 8.004.815.242	\$ 8.832.648.045
RECAUDO	\$ 8.393.775.299	\$ 8.616.631.754	\$ 8.875.130.707	\$ 7.880.055.379	\$ 8.480.720.959
SALDO POR RECAUDAR	\$ 16.423.942	\$ 122.040.017	\$ 125.701.218	\$ 124.759.863	\$ 351.927.086
EFICACIA DEL RECAUDO	99.80%	98.60%	98.60%	98.44%	96.02%
% POR RECAUDAR	0.20%	1.40%	1.40%	1.56%	3.98%

Fuente: elaboración propia basado en la información aportada por la Entidad

De los datos anteriores se puede evidenciar que la Entidad promedia una eficacia en el recaudo de 98.3% en el periodo estudiado; sin embargo, dado las condiciones del indicador de capacidad de ahorro se sugiere a la entidad implementar las acciones pertinentes para aumentar la eficacia del recaudo a un 100% permitiendo así generar los recursos necesarios para atender y apropiar los gastos de sentencias y conciliaciones.

4. FASE DE DISEÑO

4.1. PROPUESTA DE ESTRUCTURA

Para el diseño de la propuesta de estructura administrativa de la Contraloría General de Santander, se tuvo en cuenta las sugerencias, necesidades y competencias de cada dependencia como producto del trabajo conjunto y participativo con los funcionarios de la entidad con el propósito de plantear una propuesta de estructura administrativa con las siguientes características basadas en los lineamientos de la función pública, que conduzcan a la modernización de la Entidad y que dé cumplimiento a las metas trazadas en el plan de acción:

- ✓ Estructura plana y sencilla donde se identifique de manera coherente y articulada las actividades y competencias de cada dependencia que permita la toma de decisiones de manera fluida y sin obstáculos
- ✓ Estructura con un enfoque basado en procesos que conlleve a que exista un responsable de la ejecución de los mismos con el fin de obtener un producto o servicio y cadena de valor.
- ✓ Niveles jerárquicos mínimos de decisión que faciliten el desarrollo de los procesos, la obtención de productos y la prestación eficiente y eficaz de los servicios.
- ✓ Coherencia entre las líneas jerárquicas de mando, conductos regulares que conlleven a una comunicación efectiva en busca del mejoramiento de la gestión institucional.
- ✓ Articulación entre las actividades de los procesos con las funciones de la dependencia.
- ✓ Definición de funciones de las dependencias de acuerdo a las competencias de acuerdo a los lineamientos dados por la norma para cada dependencia para que no exista duplicidad de funciones sin que se identifique un responsable.
- ✓ Estructura que permita la conformación de grupos internos de trabajo que permitan la racionalización de la labor de las dependencias y el máximo aprovechamiento del recurso humano de la entidad.

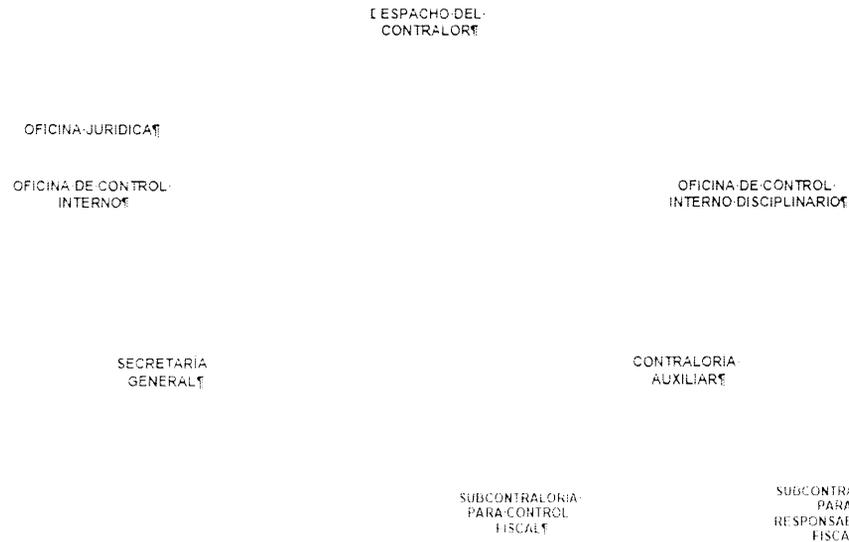
De conformidad con los anteriores aspectos y basados en el estudio realizado, se formula la siguiente propuesta de estructura administrativa para la Contraloría General de Santander:

1. Despacho del Contralor
 - 1.1. Oficina de Control Interno
 - 1.2. Oficina de Control Interno Disciplinario
 - 1.3. Oficina Jurídica
2. Contraloría Auxiliar
 - 2.1. Subcontraloría para Control Fiscal
 - 2.2. Subcontraloría para Responsabilidad Fiscal

3. Secretaría General

Cada una de estas dependencias conforma la estructura administrativa de la Contraloría General de Santander y se esquematiza en el siguiente organigrama:

Gráfica 9. Organigrama propuesto Contraloría General de Santander



El anterior organigrama se formula teniendo en cuenta la armonización de las competencias de cada dependencia con los procesos de conformidad con el sistema de gestión de calidad de la entidad. A su vez en el siguiente organigrama se detallan los equipos de trabajo que se sugieren sean organizados al interior de cada una de las dependencias.

Gráfica 10. Organigrama con equipos de trabajo propuestos Contraloría General de Santander

DESPACHO DEL
CONTRALOR

OFICINA JURÍDICA

OFICINA DE CONTROL
INTERNO

OFICINA DE CONTROL
INTERNO DISCIPLINARIO

SECRETARÍA
GENERAL

CONTRALORÍA
AUXILIAR

Equipo Gestión de
Talentos

Equipo Gestión de Talento
Humano

Equipo Gestión Financiera
Presupuestal y Contable

Equipo Gestión Recursos
Financieros Documentales

SUBCONTRALORÍA
PARA CONTROL
FISCAL

SUBCONTRALORÍA
PARA
RESPONSABILIDAD
FISCAL

Equipo Gestión de
Participación Guatemalteca

Equipo Gestión de
Documentación Física

Equipo Gestión Control
Fiscal

Equipo Gestión de
Información Contable

Equipo Gestión de
Información Patrimonial

Justificación propuesta de estructura

En la tabla a continuación se detalla la justificación de la creación de las nuevas unidades administrativas de la entidad al igual que el objetivo principal de todas las que componen la estructura administrativa propuesta.

Tabla 29. Justificación estructura propuesta Contraloría General de Santander

DEPENDENCIA	JUSTIFICACIÓN	OBJETIVO PRINCIPAL	OBSERVACIONES
Despacho del Contralor	N.A.	Este despacho es la máxima instancia de la Entidad cuyo propósito principal es orientar y definir los lineamientos, políticas y estrategias, a través de planes, programas y proyectos en el marco de las competencias que le otorga la constitución y la ley garantizando la legalidad, transparencia, eficacia y oportunidad, teniendo en cuenta la	

DEPENDENCIA	JUSTIFICACIÓN	OBJETIVO PRINCIPAL	OBSERVACIONES
		participación ciudadana para el vigilancia fiscal en las entidades sujetas de control.	
Oficina de Control Interno	N.A.	Esta oficina tiene como misión: liderar, organizar y coordinar la aplicación y ejecución de principios, métodos, procedimientos y controles requeridos para garantizar el ejercicio de las funciones y ejecución de procesos por parte de los servidores públicos con miras a garantizar la eficacia, eficiencia y economía al interior de cada dependencia de la Entidad y la optimización y racionalidad de los recursos, todo ello enmarcado en una cultura de autocontrol y retroalimentación que genere progresivamente un mejoramiento continuo de la acción institucional.	N.A.
Oficina de Control Interno Disciplinario	Se debe ajustar el contenido funcional de la dependencia y de los empleos que la componen para dar cumplimiento al artículo 3 de la Ley 2094 de 2021.	Esta oficina tendrá como propósito adelantar la etapa de instrucción de los procesos disciplinarios de oficio o por informe proveniente del servidor público o de otro medio que amerite credibilidad, o por queja formulada por cualquier persona en ejercicio de la vigilancia de la función administrativa de la Entidad y que dicha acción incurra en cualquiera de las conductas o	Las funciones mínimas que deberá tener esta dependencia para dar cumplimiento al nuevo código disciplinario serán las siguientes: Proponer al área de Talento Humano 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

DEPENDENCIA	JUSTIFICACIÓN	OBJETIVO PRINCIPAL	OBSERVACIONES
		comportamientos previstos en la ley vigente.	<p>servicio público transparente, idóneo y eficaz de la entidad, de conformidad con los Códigos de Integridad y General Disciplinario.</p> <p>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 CGS, de conformidad con el Código General Disciplinario.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Remitir a la Oficina Jurídica los procesos disciplinarios en los que se dicte pliego de cargos, debidamente notificados, de acuerdo con la normatividad vigente.</p> <p>Mantener, custodiar y actualizar los archivos y registros de los</p>

DEPENDENCIA	JUSTIFICACIÓN	OBJETIVO PRINCIPAL	OBSERVACIONES
			<p>procesos disciplinarios, en concordancia con la gestión de la información de la entidad.</p> <p>Presentar informes de sus actuaciones a los organismos de control, cuando sean requeridos, con base en los procesos institucionales.</p> <p>Las demás que le asigne la ley o que correspondan con la naturaleza de la dependencia.</p>
Oficina Jurídica	<p>Se debe ajustar el contenido funcional de la dependencia y de los empleos que la componen para dar cumplimiento al artículo 3 de la Ley 2094 de 2021.</p>	<p>Esta oficina tiene como propósito principal: generar los lineamientos estratégicos y componentes requeridos para una adecuada gestión del Ciclo de Defensa Jurídica de la Entidad, promoviendo el uso de herramientas y buenas prácticas regulatorias, a fin de lograr que las normas expedidas revistan los parámetros de calidad técnica y jurídica y resulten eficaces, eficientes, transparentes, coherentes y simples, en aras de fortalecer la seguridad jurídica y un marco regulatorio y reglamentario que facilite el emprendimiento, la competencia, la productividad, el desarrollo económico y el bienestar social.</p>	<p>Adicional a las funciones relacionadas con la Defensa Jurídica de la Entidad se deberán agregar como mínimo las siguientes para dar cumplimiento al nuevo código disciplinario:</p> <p>Ejercer la primera instancia de la etapa de juzgamiento de los procesos disciplinarios de la CGS, de conformidad con las funciones y competencias establecidas en el Código General Disciplinario.</p> <p>Mantener, custodiar y actualizar los archivos y registros de los procesos disciplinarios, en concordancia con la gestión de la información de la entidad.</p>
Oficina de Asesores y Reacción Inmediata	<p>Se propone eliminar dicha dependencia dado que no cuenta con personal asignado para</p>	N.A.	N.A.

DEPENDENCIA	JUSTIFICACIÓN	OBJETIVO PRINCIPAL	OBSERVACIONES
	su dirección y manejo y las funciones otorgadas son desempeñadas por funcionarios del nivel asesor ubicados al Despacho del Contralor.		
Oficina Secretaría General	N.A.	Su propósito principal es coadyuvar con el ejercicio administrativo que conlleve a garantizar la eficiente gerencia del recurso humano que responda a las necesidades en torno de las competencias de las diferentes dependencias que conforman la CGS, el liderazgo de los procesos contractuales, la implementación de las normas de gestión documental y el ejercicio del proceso financiero de acuerdo con la normatividad vigente aplicable y las políticas institucionales.	N.A.
Contraloría Auxiliar	N.A.	Su propósito principal es generar y coordinar estrategias y modelos de gestión que garanticen la articulación e integración de los procesos de Vigilancia y Control a la Gestión Fiscal.	N.A.
Subcontraloría Delegada para el Control Fiscal	N.A.	Su propósito principal es dirigir el proceso de vigilancia y control de la gestión fiscal y establecer estrategias para la evaluación de la calidad y eficiencia del control interno de las entidades sujetas de control y vigilancia por parte de la CGS.	N.A.

DEPENDENCIA	JUSTIFICACIÓN	OBJETIVO PRINCIPAL	OBSERVACIONES
Subcontraloría Delegada para Responsabilidad Fiscal	N.A.	Su propósito principal es garantizar el ejercicio y ejecución de las funciones y responsabilidades atribuidas a la Entidad en materia de responsabilidad fiscal, jurisdicción coactiva y procesos administrativos sancionatorios.	N.A.

Es de resaltar que tanto el propósito principal o misional de cada dependencia como sus respectivas funciones estarán contempladas de manera detallada en el respectivo acto administrativo por el cual se adopte la estructura administrativa de la Entidad que se anexa como producto del presente estudio técnico.

4.2. PROPUESTA DE PLANTA

Una vez agotada la etapa del diagnóstico institucional, donde entre otros aspectos relevantes, se levantaron cargas de trabajo a los servidores públicos de los niveles Directivo, Asesor, Técnico, Profesional y Asistencial, realizado su respectivo análisis y a los procesos que conforman la cadena de valor o mapa de procesos y habiéndose armonizado estos con las diferentes competencias que por mandato constitucional y legal debe cumplir la Entidad, se procede a formular a continuación un modelo de planta de personal, para la Contraloría General de Santander.

A su vez, según lo definido en el artículo 2.2.12.2 del Decreto 1083 de 2015 en cuanto a las motivaciones de la modificación de una planta de empleos, se encuentran las siguientes:

1. Fusión, supresión o escisión de entidades.
2. Cambios en la misión u objeto social o en las funciones generales de la entidad.
3. Traslado de funciones o competencias de un organismo a otro.
4. Supresión, fusión o creación de dependencias o modificación de sus funciones.
5. Mejoramiento o introducción de procesos, producción, de bienes o prestación de servicios.
6. Redistribución de funciones y cargas de trabajo.

7. Introducción de cambios tecnológicos.
8. Culminación o cumplimiento de planes, programas o proyectos cuando los perfiles de los empleos involucrados para su ejecución no se ajusten al desarrollo de nuevos planes, programas o proyectos o a las funciones de la entidad.
9. Racionalización del gasto público.
10. Mejoramiento de los niveles de eficacia, eficiencia, economía y celeridad de las entidades públicas.

Además de lo anteriormente expuesto se tuvieron en cuenta los siguientes criterios:

- ✓ Estructura administrativa propuesta basada en procesos.
- ✓ Análisis de la prestación del servicio.
- ✓ Análisis financiero de la entidad
- ✓ Análisis de las funciones generales de las diferentes dependencias
- ✓ Armonización de las funciones esenciales de los empleos con las áreas funcionales que corresponden a cada una de las dependencias
- ✓ Análisis de procesos a través de la metodología de opciones prioritarias.

Teniendo en cuenta lo anterior y el análisis de los criterios expuestos, principalmente la situación financiera de la Entidad, se sugiere mantener la planta actual y distribuir las funciones, responsabilidades y competencias institucionales de acuerdo con las recomendaciones del presente estudio.

El total de los empleos que hacen parte de la planta de personal de la entidad, serán distribuidos en las diferentes dependencias que conforman la estructura administrativa, de acuerdo con las necesidades, metas, procesos, competencias, permitiendo cumplir la misión institucional de cada una de ellas.

Con el modelo de planta de empleos propuesto, se pretende que la Entidad cuente con las áreas necesarias para asumir el cumplimiento de las competencias legales establecidas en el marco normativo y demás disposiciones legales a las cuales debe someterse la entidad, manteniendo una planta global de empleos dado que esta cuenta con los siguientes beneficios:

- ✓ Proporciona agilidad, eficiencia y productividad en el logro de los objetivos institucionales.

- ✓ Flexibiliza la administración de recurso humano al permitir la movilidad del personal de un área a otra, lo que permite dinamizar procesos operativos y técnicos y facilita la gestión de la entidad.
- ✓ Facilita la conformación de grupos internos de trabajo, permanentes o transitorios, conformados con personal interdisciplinario, liderados por funcionarios altamente calificados. Esto servirá como una alternativa para racionalizar las actividades, para el máximo aprovechamiento del recurso humano.

4.3. PROPUESTA DE ESCALA SALARIAL

A partir del análisis realizado se recomienda a la entidad realizar el siguiente ajuste a la escala salarial vigente con el objetivo de alinearla con el concepto formal y técnico así:

Tabla 30. Propuesta escala salarial CGS (cifras en pesos)

GRADO	DIRECTIVO	ASESOR	PROFESIONAL	TÉCNICO	ASISTENCIAL
01	\$4.715.000	\$ 3.904.000	\$ 3.472.000	\$ 2.812.000	\$ 2.170.000
02	\$6.288.000	\$ 6.288.000	\$ 3.733.000	--	\$ 2.253.000
03	\$ 6.543.000	--	\$ 4.319.000	--	\$ 2.337.000
04	\$ 7.401.000	--	\$ 5.984.000	--	\$ 2.767.000
05	\$ 8.636.000	--	--	--	\$ 2.812.000
06	\$ 14.815.871	--	--	--	--

Fuente: elaboración propia

La escala salarial propuesta cumple con la definición técnica al ser una tabla progresiva de asignaciones acorde con el nivel del empleo, el nivel de responsabilidad y los requisitos de formación y experiencia definidos en el respectivo manual de funciones.

Para la implementación de dicha escala se debe proceder a incorporar a los funcionarios de la Entidad de acuerdo con la asignación básica vigente, sin que con esto se vean afectados los derechos previamente adquiridos y teniendo en cuenta que se deben mantener los nombramientos realizados en provisionalidad, dado que el ajuste a la escala salarial es un procedimiento meramente técnico que no afecta el presupuesto de la entidad y no conlleva a una supresión efectiva de los empleos.

Teniendo en cuenta la escala salarial propuesta la planta de personal quedaría conformada de la siguiente forma:

Tabla 31. Planta propuesta CGS de acuerdo con la escala salarial propuesta.

No. Empleos	DENOMINACIÓN	CÓDIGO	GRADO
DESPACHO DEL CONTRALOR			
1	Contralor	010	06
1	Contralor Auxiliar	035	06
2	Subcontralor	025	05
1	Secretario General de Organismo de Control	073	04
3	Jefe de Oficina	006	02
6	Auditor Fiscal de Contraloría	036	01
2	Asesor	105	02
1	Asesor	105	01
1	Tesorero General	201	04
1	Secretario Ejecutivo	425	05
PLANTA GLOBAL			
10	Profesional Especializado	222	04
5	Profesional Especializado	222	03
20	Profesional Especializado	222	02
26	Profesional Universitario	219	01
1	Técnico Operativo	314	01
2	Secretario	440	04
3	Secretario	440	02
1	Secretario	440	01
1	Operario	487	01
7	Auxiliar Administrativo	407	01
1	Conductor	480	03
96	TOTAL		

Fuente: elaboración propia

Viabilidad financiera nivelación salarial

Teniendo en cuenta el análisis realizado para la nivelación salarial de los empleos de la CGS con base en la escala salarial de la Gobernación de Santander se realizan las siguientes proyecciones tomando como referencia una inflación del 5%:

Tabla 32. Proyecciones nivelación salarial (cifras en pesos)

	2022	2023	2024	2025	2026
INGRESOS PRESUPUESTADOS	\$ 9.006.883.760	\$ 9.457.227.948	\$ 9.930.089.345	\$ 10.426.593.813	\$ 10.947.923.503
GASTOS DE FUNCIONAMIENTO	\$ 9.631.883.760	\$ 10.202.672.433	\$ 10.807.352.208	\$ 11.447.938.742	\$ 12.126.567.738
GASTOS DE PERSONAL DE NÓMINA*	\$ 8.919.448.486	\$ 9.454.615.395	\$ 10.021.892.319	\$ 10.623.205.858	\$ 11.260.598.209

Estudio Técnico de Rediseño Institucional
Año 2022

	2022	2023	2024	2025	2026
GASTOS GENERALES	\$ 712.435.274	\$ 748.057.038	\$ 785.459.890	\$ 824.732.884	\$ 865.969.528
DIFERENCIA	-\$ 625.000.000	-\$ 745.444.485	-\$ 377.262.863	-\$ 1.021.344.929	-\$ 1.178.644.234

Fuente: elaboración propia basados en los datos presupuestados para la vigencia 2022

*Gastos de personal incluido el aumento generado por la nivelación salarial

De acuerdo con los resultados evidenciados se considera que la Entidad no cuenta con la capacidad financiera para asumir la nivelación salarial de los empleos dado que para el periodo proyectado se generaría déficit aún cuando se logre recaudar el 100% de lo presupuestado, aspecto que no se ha dado en el periodo estudiado; a su vez, se parte del hecho que no se tuvo en cuenta las apropiaciones que se deben generar para cumplir con el pago de las sentencias y conciliaciones.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- ✓ El proceso denominado Gestión de Control y Evaluación se recomienda sea incorporado al macroproceso de Evaluación y Control dado que los procesos estratégicos son los relacionados a la determinación de las políticas internas, estratégicas, objetivos y metas de la entidad, así como asegurar su cumplimiento y validados los procedimientos asociados se evidencia que estos no se encuentran alineados con la descripción anterior.
- ✓ Se recomienda la revisión del procedimiento de auditorías internas del proceso de Gestión de Control y Evaluación con el objetivo de incorporar los lineamientos de la guía de Auditoría Interna basada en Riesgos formulada por el Departamento Administrativo de Función Pública.
- ✓ Se sugiere adoptar los lineamientos definidos en la Guía para la Administración del Riesgo y el Diseño de Controles formulada por el Departamento Administrativo de Función Pública con el objetivo de que sean actualizados los mapas de riesgo institucionales.
- ✓ Teniendo en cuenta la interacción del proceso Direccionamiento Estratégico y Planeación con las políticas de Gestión de la Información Estadística, Transparencia, Acceso a la Información y Rendición de Cuentas y Racionalización de Trámites no se evidencian procedimientos documentados que articulen estas temáticas.
- ✓ Teniendo en cuenta los lineamientos de la política de Gestión Estratégica del Talento Humano se sugiere trasladar el proceso de Gestión de Talento Humano al grupo de procesos estratégicos.
- ✓ Se recomienda documentar la caracterización de los procesos Estratégicos teniendo en cuenta su importancia como herramienta táctica para facilitar la descripción del cómo funciona el proceso a través de la identificación de elementos esenciales que permiten la gestión y control del mismo, en esta se deben incorporar como mínimo las entradas, actividades, responsables y salidas de cada uno de los elementos del planear, hacer, verificar y actuar del proceso.
- ✓ Los procedimientos documentados de los procesos misionales guardan un alto grado de relación con las responsabilidades constitucionales de la Entidad, sin

embargo, se sugiere validar la actualidad normativa que enmarca cada uno de ellos con el objetivo de realizar los ajustes razonables.

- ✓ Se recomienda documentar la caracterización de los procesos Misionales teniendo en cuenta su importancia como herramienta táctica para facilitar la descripción del cómo funciona el proceso a través de la identificación de elementos esenciales que permiten la gestión y control del mismo, en esta se deben incorporar como mínimo las entradas, actividades, responsables y salidas de cada uno de los elementos del planear, hacer, verificar y actuar del proceso.
- ✓ No se encuentra incorporado el proceso de Control Interno Disciplinario en el mapa de procesos actual por lo que se sugiere incluirlo.
- ✓ Se sugiere revisar y actualizar los procedimientos asociados al proceso Control Interno Disciplinario alineándolos con la normatividad vigente aplicable, principalmente la Ley 2094 de 2021.
- ✓ Se sugiere revisar y actualizar el procedimiento de retiro del servicio perteneciente al proceso de Gestión de Talento Humano teniendo en cuenta las actualizaciones normativas, en especial el Decreto 1415 de 2021.
- ✓ En el proceso de gestión de Talento Humano no se encuentran documentados procedimientos asociados con la Gestión de Conflicto de Intereses ni el Programa de Integridad.
- ✓ Se sugiere realizar una revisión general de los procedimientos documentados dado que se evidenció que existen diferentes formatos y que algunos cuentan con normatividad desactualizada.
- ✓ Se recomienda documentar la caracterización de los procesos Misionales teniendo en cuenta su importancia como herramienta táctica para facilitar la descripción del cómo funciona el proceso a través de la identificación de elementos esenciales que permiten la gestión y control del mismo, en esta se deben incorporar como mínimo las entradas, actividades, responsables y salidas de cada uno de los elementos del planear, hacer, verificar y actuar del proceso. Adicionalmente incorporar las actividades necesarias para la implementación de las políticas de MIPG que apliquen en cada caso.

- ✓ En aspectos generales se recomienda actualizar el mapa de procesos actual de la entidad incorporando el macroproceso de evaluación y control donde se incorporen las actividades relacionadas con el control interno de gestión, la formulación y seguimiento a mapas de riesgo y lo relacionado con las auditorías internas.
- ✓ Para el año 2021, en cuanto a la Política de Control Interno evaluada a través del FURAG, la Contraloría General de Santander presentó una desmejoría frente a los resultados obtenidos en la vigencia anterior presentando un decrecimiento promedio del 2.5%, siendo la dimensión de Información y comunicación relevante y oportuna para el control la de mayor desmejoría obteniendo un calificación 6,9 puntos inferior a la vigencia 2020.
- ✓ Del desempeño presentado por las líneas de defensa se evidencia una desmejora en la línea estratégica y en la primer y segunda línea, presentado una variación negativa promedio de 2 puntos respecto al año 2020. A su vez, el desempeño de la tercer línea de defensa obtuvo una mejoría de 2.9 puntos.
- ✓ Se recomienda generar un plan de acción para la implementación de las recomendaciones generadas como resultado de la medición del IDI MECI que se encuentran listadas en el capítulo de análisis de la prestación del servicio.
- ✓ Se sugiere realizar una revisión general de los riesgos formulados con el objetivo de que se encuentren alineados con la guía más actual de identificación de riesgos y formulación de controles del Departamento Administrativo de Función Pública.
- ✓ En la vigencia evaluada por la AGR, la entidad presentó incumplimientos en los términos de las respuestas al ciudadano en los traslados por competencia, en la respuesta de ampliación de términos en las peticiones y en la respuesta de fondo de las peticiones. Teniendo en cuenta lo expuesto se deberán analizar las responsabilidades asignadas a las dependencias en el acto administrativo de estructura con el objetivo de que recaiga en una de ellas la garantía del seguimiento y el cumplimiento de los términos previstos en la Ley para el trámite de los derechos de petición.
- ✓ En 25 memorandos de asignación revisados por la AGR en la auditoría realizada, se evidenció que, en 20, que representan el 88%, se asignaron varias auditorías a los mismos grupos auditores, en los mismos tiempos, objetivos y

varias vigencias fiscales, lo cual refleja falencias en la asignación de las auditorías, dada la simultaneidad de los ejercicios asignados. De lo anterior se advierte que la Entidad deberá validar las funciones asignadas a cada uno de los empleos pertenecientes al área de Control Fiscal con el objetivo de garantizar la ejecución del proceso misional por la totalidad de los funcionarios dispuestos para tal fin, fortaleciendo dicho cumplimiento a través de la evaluación de desempeño laboral en la cual se deben establecer las metas por funcionario para la vigencia generando una calificación objetiva.

- ✓ De acuerdo con el informe de la más reciente auditoría de la AGR, de 44 observaciones fiscales por \$24.190.266.039 fueron desvirtuadas 31 por \$18.813.318.799, que corresponden al 70% en cantidad y al 78% en cuantía. De los resultados a la evaluación del proceso auditor por parte de la Contraloría, puntualmente al proceso de contratación, se evidenció inexistencia de pruebas que determinen el incumplimiento de los objetos y las obligaciones contractuales que permitan determinar con suficiencia que el presunto detrimento patrimonial corresponde al valor total del contrato, razón por la cual los entes auditados hayan desvirtuado con pruebas las observaciones en esta materia. En concordancia con lo expuesto por la AGR se considera que la entidad debe generar dentro de su sistema de gestión de calidad una lista de chequeo que permita evaluar los aspectos que determinan el levantamiento o no de un hallazgo disminuyendo así el riesgo de reprocesos por la desvirtuación de los mismos en la etapa de contradicción.
- ✓ De acuerdo con el informe de la más reciente auditoría de la AGR, en el 76% de los informes de auditoría revisados (19), se evidenció que fueron comunicados a la respectiva entidad auditada por fuera del término señalado en el memorando de asignación; por lo anterior, se recomienda fortalecer la garantía de cumplimiento de dichos términos especificando dicha oportunidad en las funciones específicas de los empleos e incorporándolos como criterios de calificación dentro del proceso de evaluación de desempeño laboral de los funcionarios del área.
- ✓ De acuerdo con el informe de la más reciente auditoría de la AGR, de 13 hallazgos fiscales, 12 fueron trasladados fuera de términos a la Subcontraloría delegada para procesos de responsabilidad fiscal por lo que se recomienda fortalecer la garantía de cumplimiento de dichos términos especificando dicha oportunidad en las funciones específicas de los empleos e incorporándolos

como criterios de calificación dentro del proceso de evaluación de desempeño laboral de los funcionarios del área.

- ✓ Según los resultados generados del levantamiento de cargas laborales se puede decir que, de los setenta (70) funcionarios entrevistados, cincuenta y nueve (59) presentan carga laboral en el intervalo definido como normal y once (11) reflejan un resultado en el rango de redistribuir.
- ✓ De los quince (15) procesos con los que cuenta el mapa de procesos de la Contraloría General de Santander el 70% de la carga total esta concentrado en los procesos de Control Fiscal (56.3%) y de Responsabilidad Fiscal (15.6%) lo que es acorde con la función principal de la Entidad.
- ✓ De los procedimientos documentados por la Entidad los que representan el 75% de carga laboral total de la entidad son, Auditoría Financiera y de Gestión (44,1%); otros procedimientos (19,5%); Responsabilidad Fiscal (9,8%) y Auditorías Actuación Especial de Fiscalización (2,1%). De lo anterior, es de resaltar que existe un porcentaje de carga importante en actividades que no se encuentran documentadas o no son de conocimiento de los funcionarios las cuales se identifican como "otros procedimientos", se sugiere revisar dichas actividades para validar las actividades en mención.
- ✓ Adicional al estudio de cargas laborales se realizó un análisis de la distribución de las auditorías asignadas por equipo auditor en el primer semestre del año 2022 encontrándose que existe un desbalance marcado en la asignación de trabajo en los funcionarios del área por lo que se procedió analizar dicha situación, en conjunto con el líder el área, evidenciando que dicha situación responde a los niveles de eficacia presentados en el desarrollo de las labores encomendadas a cada uno de los funcionarios. Con el objetivo de subsanar dicha situación se recomienda implementar las siguientes acciones:

Fortalecer la formulación de los compromisos funcionales de la evaluación de desempeño laboral de tal forma que permita medir la oportunidad y eficacia en el desarrollo de las auditorías programadas.

Fortalecer el procedimiento para la provisión de empleos mediante encargo teniendo en cuenta lo dispuesto en el artículo 24 de la Ley 909 de 2004 modificado por la Ley 1960 de 2019 a saber, "(...) *los empleados de carrera tendrán derecho a ser encargados en estos si acreditan los requisitos para su ejercicio. **poseen las aptitudes y habilidades** para su desempeño. no han sido*

sancionados disciplinariamente en el último año y su última evaluación del desempeño es sobresaliente (...)”; de lo anterior se resalta lo concerniente a la verificación de las aptitudes y habilidades que corresponde a la idoneidad y capacidad que ostenta un servidor para obtener y ejercer un cargo. De ahí que el análisis y valoración de su cumplimiento recaiga en el Jefe de Talento Humano o quien haga sus veces en la entidad. servidor que con fundamento en el Manual Especifico de Funciones y Competencias Laborales vigente al momento de la provision transitoria del empleo de carrera vacante de forma definitiva a temporal, deberá evaluar ce forma objetiva y soportado en evidencias las aptitudes y habilidades de los servidores que integran la planta de personal, con el fin de determinar cuál(es) de ellos reúnen las condiciones para desempeñar el empleo que será provisto.

- ✓ De acuerdo con la distribución de las competencias institucionales se puede evidenciar que la Entidad presenta una estructura funcional, la cual es el tipo de estructura más común en las entidades públicas, el criterio fundamental para dividir responsabilidades se establece mediante una especialización del trabajo por dependencias similares y fomenta la creación de especialistas en las diferentes funciones con un alto grado de conocimientos y experiencia en las mismas.
- ✓ Se recomienda sean ajustadas las funciones de las dependencias con el objetivo de dar cumplimiento al artículo 3 de la Ley 2094 de 2021, a la Resolución No. 312 de 2019 relacionada con la implementación del SG SST, definir las responsabilidades de las líneas de defensa de acuerdo con la Política de Control Interno y los demás cambios que se relacionan en el capítulo de análisis de la estructura actual generando una distribución de responsabilidades en la estructura propuesta.
- ✓ De acuerdo con la forma en que esta establecida la planta de empleos de la Entidad se puede deducir que es una planta global de empleos, con este modelo el nominador de la Entidad, podrá distribuir los empleos y ubicarlos de acuerdo con las necesidades del servicio, para cumplir con los planes, programas y proyectos trazados por la entidad. Sin embargo, no se evidenció la existencia de un acto administrativo en el que se detalle la distribución de dichos empleos, más allá de lo detallado en el área funcional de los empleos descrita en el manual de funciones vigente de la CGS (Resolución No. 814 de 2013 y Ordenanza No. 035 de 2008); por lo anterior, se recomienda una vez aprobada

la planta de empleos se proceda a realizar su distribución para el cabal cumplimiento de sus objetivos y misión institucional.

- ✓ Revisadas las funciones asignadas a los empleos mediante la Resolución No. 814 de 2013 de la planta de la CGS aprobada mediante Resolución No. 813 de 2013. se concluye lo siguiente:

Las funciones asignadas a los empleos del nivel directivo encajan dentro de la naturaleza del nivel definida en el artículo 4 del Decreto Ley 785 de 2005.

Se debe realizar una revisión y ajuste de las funciones asignadas a los empleos del nivel asesor dado que se evidencia que algunas no encajan dentro de la naturaleza de del nivel definida en el artículo 4 del Decreto Ley 785 de 2005.

El propósito principal de algunos de los empleos denominados Profesional Especializado código 222 grado 03. grado 02 y grado 01 asignados al área de la Subcontraloría para el Control Fiscal se recomienda sean ajustados de acuerdo con la naturaleza del empleo.

Las funciones asignadas a los empleos denominados Profesional Universitario encajan dentro de la naturaleza del nivel definida en el artículo 4 del Decreto Ley 785 de 2005.

En las funciones esenciales de algunos de los empleos del nivel Asistencial se encontró una relacionada con la elaboración y/o proyección de actos administrativos. la cual requiere la aplicación de ciertos conocimientos técnicos. por lo que no se considera enmarcada en la naturaleza del nivel del empleo. razón por la cual se sugiere realizar una revisión y ajuste de dichas responsabilidades.

En las funciones esenciales de algunos de los empleos del nivel Asistencial se encontró una relacionada con la coordinación de ciertas actividades. lo cual se considera supera la naturaleza asistencial del empleo. razón por la cual se sugiere realizar una revisión y ajuste de dichas responsabilidades.

Se encontró que algunas de las funciones esenciales descritas en los empleos hacen parte de los deberes consagrados por la ley a todos los servidores públicos o se encuentran desagregados procedimientos en cada una de sus actividades por lo que se recomienda realizar una revisión y simplificar el número de responsabilidades asignadas de acuerdo con las competencias y actividades requeridas para la ejecución del objetivo misional de la dependencia.

- ✓ Teniendo en cuenta el marco legal mencionado en el capítulo de análisis del manual de funciones y analizados los requisitos de los empleos dispuestos en la Resolución No. 814 de 2013 se evidenció lo siguiente:

Los requisitos de formación no se encuentran agrupados por NBC como lo establece el artículo 2.2 3.5 del Decreto 1083 de 2015.

En uno de los empleos denominado Profesional Especializado código 222 grado 02 asignado al área de la Subcentraloría de Control Fiscal la alternativa supera los requisitos principales de formación y experiencia, por lo que se sugiere realizar una revisión de dicho aspecto, dado que como lo advierte la Guía para establecer o Modificar el Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales del DAFP, *“Aplicar las equivalencias implica reemplazar, excepcionalmente, una condición del empleo, de educación o experiencia, por una alternativa de requisito que compense la carencia de uno o cualquiera de los dos elementos del mismo”*.

El requisito de experiencia exigido para el ejercicio del empleo denominado Técnico Operativo código 314 grado 03 supera los límites máximos establecidos en el artículo 13 del Decreto Ley 785 de 2005 dado que se registran ocho (8) meses de experiencia profesional siendo este un empleo del nivel técnico, por lo que se recomienda ajustar dicho requisito a experiencia laboral o relacionada según sea requerido.

No se evidencia una escala técnica de requisitos en los empleos del nivel asistencial encontrándose que para todos los grados salariales se solicitan exactamente las mismas condiciones de formación y experiencia; por lo anterior, se sugiere realizar un ajuste a dichos aspectos.

En los requisitos del empleo denominado Conductor código 480 grado 01 no se incorpora la acreditación de requisitos especiales, tales como licencia de conducción y la experiencia relacionada en la conducción de vehículos; por lo que se sugiere ajustar dichos requisitos de acuerdo con la naturaleza de las funciones del empleo.

- ✓ Del análisis realizado al manual de funciones de la Entidad establecido mediante Resolución No. 814 de 2013 se evidencia que dicho documento contiene la información básica requerida definida en el artículo 2.2.3.8. del Decreto 1083 de 2015; sin embargo no se encuentran incorporadas las competencias comportamentales de que tratan los artículos 2.2.4.6, 2.2.4.7, 2.2.4.8 y 2.2.4.9 ibidem, por lo que se recomienda sean incorporadas dentro de la descripción del manual de cada uno de los empleos.

- ✓ No se considera adecuado la existencia de dos manuales de funciones vigentes en la Entidad por lo que se recomienda consolidar un solo documento atendiendo las observaciones de los funcionarios y las dispuestas en el capítulo de revisión del manual de funciones del presente documento.
- ✓ Se puede evidenciar que la entidad presenta una tendencia decreciente en cuanto a los resultados del ejercicio presentándose en el año 2019 cifras negativas sugiriendo que sus ingresos corrientes no fueron suficientes para soportar sus gastos corrientes. Por otra parte, se evidencian deficiencias en el indicador de capacidad de ahorro el cual se traduce como una medida de la solvencia que tiene la entidad para generar excedentes propios.
- ✓ La Entidad promedia una eficacia en el recaudo de 98,3% en el periodo 2017 – 2021; sin embargo, dado las condiciones del indicador de capacidad de ahorro se sugiere a la entidad implementar las acciones pertinentes para aumentar la eficacia del recaudo a un 100% permitiendo así generar los recursos necesarios para atender y apropiar los gastos de sentencias y conciliaciones.
- ✓ Teniendo en cuenta lo anterior y el análisis de los criterios expuestos, principalmente la situación financiera de la Entidad, se sugiere mantener la planta actual y distribuir las funciones, responsabilidades y competencias institucionales de acuerdo con las recomendaciones del presente estudio.
- ✓ Se recomienda ajustar la escala salarial vigente con el objetivo de alinearla a los conceptos técnicos expuestos.
- ✓ De acuerdo con los resultados evidenciados en el análisis de viabilidad financiera se considera que la Entidad no cuenta con la capacidad para asumir la nivelación salarial de los empleos dado que para el periodo proyectado generaría un déficit aún cuando se logre recaudar el 100% de lo presupuestado, aspecto que no se ha dado en el periodo estudiado; a su vez, se parte de que no se tuvo en cuenta las apropiaciones que se deben generar para cumplir con el pago de las sentencias y conciliaciones.

ANEXOS

Anexo A. Propuesta acto administrativo Estructura

Anexo B. Propuesta acto administrativo Planta

Anexo C. Propuesta acto administrativo manual de funciones

Anexo D. Consolidado de cargas de trabajo

Anexo E. Fichas técnicas para la identificación de las funciones específicas de los empleos de la planta de personal de la CGS.

Anexo F. Propuesta acto administrativo escala salarial.

Anexo G. Propuesta acto administrativo planta de empleos (teniendo en cuenta la escala propuesta)