



**PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA ASAMBLEA  
DEPARTAMENTAL DE CALDAS**

**ANA MILENA GUALDRÓN DÍAZ  
FRANK VARGAS PAREDES  
LUIS FERNANDO PATIÑO VARGAS**

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas - Facultad de Ingeniería  
Maestría en Administración de Empresas – MBA - Maestría en Gerencia de Sistemas de  
Información y Proyectos Tecnológicos

Bogotá, Colombia

2020

**Propuesta de estructura organizacional para la Asamblea Departamental de  
Caldas**

**ANA MILENA GUALDRÓN DÍAZ  
FRANK VARGAS PAREDES  
LUIS FERNANDO PATIÑO VARGAS**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

**Magíster en Administración de Empresas – MBA  
Magíster en Gerencia de Sistemas de Información y Proyectos Tecnológicos**

**Director (a):**

Nelson Antonio Moreno Monsalve

**Modalidad:**

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

Maestría en Administración de Empresas – MBA - Maestría en Gerencia de Sistemas de  
Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas - Facultad de Ingeniería  
Información y Proyectos Tecnológicos

Bogotá, Colombia

2020

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

## **Dedicatoria**

A nuestra familia, a nuestros profesores,  
a la universidad EAN y la Asamblea  
Departamental de Caldas por su  
comprensión, aportes y disposición para  
el desarrollo de este proyecto.

## Resumen

La estructura orgánica de cualquier empresa se puede describir como el sistema jerárquico que permite gestionar el personal y establecer responsabilidades. Una estructura bien definida y articulada organizacionalmente, desarrolla trabajos productivos con resultados controlados. El propósito del presente trabajo de grado dirigido, plantea una propuesta de estructura orgánica y funcional para la Asamblea Departamental de Caldas, con el propósito de que esta Corporación de elección popular, fortalezca su capacidad institucional y por ende cumpla con su misionalidad.

Teniendo en cuenta la guía para el diseño y rediseño institucional, para entidades públicas del orden territorial, así como el manual operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, se analiza la situación actual de la entidad con respecto al cumplimiento de sus funciones y su plan estratégico.

En este sentido, en primer lugar, se hace un análisis externo que incluye: un modelo Pestel, un análisis Benchmarking, la revisión de la auditoría del Índice de Transparencia Activa – ITA, y en segundo lugar un análisis interno a partir de: un estudio de cargas laborales, un análisis financiero del último cuatrienio y la aplicación de un instrumento de medición.

Con base en dicho análisis se realiza un diagnóstico que permite plantear la propuesta de estructura orgánica y funcional, que implica reformas o mejoras en los elementos básicos organizacionales de la Asamblea Departamental de Caldas, dinamizando las funciones de las dependencias, privilegiando lo misional y garantizando una efectiva prestación de los servicios.

Finalmente, se destaca la relevancia que tiene la materialización de la propuesta, a partir de la presentación de un proyecto de ordenanza que permita a la Asamblea Departamental de Caldas, después de 16 años, modificar su estructura en armonía con los nuevos retos de la gestión pública y generar un nuevo contexto organizativo que sea más eficiente y que fortalezca la relación Estado-ciudadano.

**Palabras clave:** (Estructura orgánica, gestión pública, funciones, servicio al ciudadano, Asamblea, DAFP, MIPG, ITA).

## Abstract

The organic structure of any company is described as the hierarchical system that allows managing staff and establishing responsibilities. A well-defined structure develops productive work with controlled results. The purpose of this study is to propose a new functional and organic structure to the “Asamblea Departamental de Caldas”. The main goal of this integrated popular vote organization is to strengthen its institutional capacity and therefore fulfills its missional focus.

Based on the design and redesign Colombia Bureau guide for government offices and territorial government offices, as well as the operational manual of the Integrated Planning and Management Model – MIPG, the study include a current Organization analysis of the strategic plan and functions compliance.

Consequently, the study focus, firstly in a Pestle analysis with the external issues, a Benchmarking analysis, the review of the audit of the Active Transparency Index – ITA, secondly, a workloads, and financial internal analysis taken from the “Asamblea Departamental de Caldas” last quadrennial information and the application of a measurement instrument.

The diagnosis is made from this information and allows us to propose a new organic and functional structure, which implies reforms or improvements in the basic organizational elements of the “Asamblea Departamental de Caldas”, to dynamize the functions and administrative units interrelations, privileging the missionary and guaranteeing an effective service offer.

Finally, we remark the importance of the proposal, through the draft ordinance presentation to the “Asamblea Departamental de Caldas”, that lets the “Asamblea Departamental de Caldas” to modify its structure in harmony with the new challenges of public management and generate a new organizational context that is more efficient and that strengthens the State-citizen relationship. after 16 years to get an old structure.

**Keywords:** (organic structure, government administration, functions, citizen service or public service, council, DAFP, MIPG, ITA)

## Tabla de Contenido

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>11</b>
<b>2. OBJETIVOS.....</b>	<b>13</b>
2.1. OBJETIVO GENERAL.....	13
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	13
<b>3. JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>14</b>
<b>4. MARCO DE REFERENCIA.....</b>	<b>18</b>
4.1. MARCO NORMATIVO.....	18
4.2. GUÍA DE DISEÑO O REDISEÑO INSTITUCIONAL DAFP .....	24
4.3. MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN MIPG.....	26
<b>5. MARCO INSTITUCIONAL .....</b>	<b>29</b>
5.1. RESEÑA HISTÓRICA.....	29
5.2. REFERENTES ESTRATÉGICOS .....	31
5.2.1. MISIÓN.....	31
5.2.2. VISIÓN .....	31
5.2.3. OBJETIVO GENERAL:.....	31
5.2.4. OBJETIVOS INSTITUCIONALES:.....	31
5.2.5. CÓDIGO DE ÉTICA: .....	33
5.2.6. VALORES: .....	33
5.2.7. PRINCIPIOS RECTORES: .....	34
5.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	34
<b>6. DISEÑO METODOLÓGICO .....</b>	<b>36</b>
6.1. ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO .....	36
6.1.1. MODELO PESTEL .....	36
6.1.2. ANÁLISIS BENCHMARKING .....	38
6.1.3. ÍNDICE DE TRANSPARENCIA ACTIVA– ITA .....	38
6.2. ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO .....	39
6.2.1. ESTUDIO DE CARGAS LABORALES .....	39
6.2.2. ANÁLISIS FINANCIERO .....	41
6.2.3. INSTRUMENTO DE MEDICIÓN .....	42
6.2.3.1. POBLACIÓN Y MUESTRA .....	43
6.2.3.2. FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO.....	44
<b>7. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>44</b>
7.1. RESULTADOS ANÁLISIS EXTERNO.....	44
7.1.1. RESULTADOS PESTEL .....	44
7.1.1.1. ASPECTOS POLÍTICOS.....	47
7.1.1.2. ASPECTOS ECONÓMICOS.....	48
7.1.1.3. ASPECTOS SOCIALES.....	49
7.1.1.4. ASPECTOS TECNOLÓGICOS.....	50
7.1.1.5. ASPECTOS AMBIENTALES .....	50

7.1.1.6.	ASPECTOS LEGALES .....	51
7.1.2.	RESULTADO ANÁLISIS BENCHMARKING.....	52
7.1.3.	RESULTADO AUDITORÍA ITA .....	53
7.1.4.	RESULTADO ANÁLISIS DE CARGAS DE TRABAJO.....	55
7.1.5.	RESULTADO ANÁLISIS FINANCIERO VIGENCIAS 2016-2020.....	58
7.1.5.1.	INGRESOS – TRANSFERENCIAS DEL NIVEL CENTRAL.....	59
7.1.5.2.	ANÁLISIS DE LOS GASTOS .....	60
7.1.5.3.	CUMPLIMIENTO LÍMITE GASTOS DE FUNCIONAMIENTO LEY 617 DE 2000 .....	62
7.1.5.4.	PROYECCIÓN DE INGRESOS.....	63
7.1.6.	ANÁLISIS INSTRUMENTO DE MEDICIÓN .....	64
7.1.7.	ORIENTACIÓN A RESULTADOS .....	66
7.1.8.	PROCESOS.....	68
7.1.9.	TECNOLOGÍA Y COMUNICACIONES .....	70
7.1.10.	TALENTO HUMANO .....	72
7.2.	ANÁLISIS CONSOLIDADO.....	73
<b>8.</b>	<b>PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>75</b>
8.1.	OBJETIVOS GENERALES DE LAS DEPENDENCIAS .....	76
8.2.	FUNCIONES ESPECÍFICAS POR DEPENDENCIA .....	77
8.2.1.	ASAMBLEA EN PLENO .....	77
8.2.2.	MESA DIRECTIVA.....	79
8.2.3.	PRESIDENTE.....	79
8.2.4.	PRIMER Y SEGUNDO VICEPRESIDENTE.....	81
8.2.5.	CONTROL INTERNO .....	81
8.2.6.	SECRETARIA GENERAL.....	82
8.2.7.	OFICINA JURÍDICA .....	83
8.2.8.	OFICINA FINANCIERA.....	84
8.2.9.	OFICINA DE GESTIÓN DOCUMENTAL .....	85
8.2.10.	OFICINA DE TECNOLOGÍAS, INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES.....	86
<b>9</b>	<b>RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES.....</b>	<b>88</b>
9.1	RECOMENDACIONES.....	88
9.2	CONCLUSIONES .....	88
<b>10</b>	<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>90</b>
	<b>ANEXO. INSTRUMENTO DE MEDICIÓN .....</b>	<b>93</b>
<b>A.</b>	<b>INFORME CONSOLIDADO RESULTADOS ITA .....</b>	<b>98</b>
<b>B.</b>	<b>ANÁLISIS DE FIABILIDAD DE ALFA CRONBACH.....</b>	<b>101</b>

**LISTA DE FIGURAS****Pág.**

Figura 1. Votación para autoridades territoriales elecciones 2019 – Departamento de Caldas. ...	15
Figura 2. % de votos por candidatos respecto al total de votos válidos - Elecciones autoridades territoriales Caldas -2019 .....	15
Figura 3. Votos: nulos – no marcados – blanco, elecciones autoridades territoriales Colombia - 2019.....	16
Figura 4. Ciclo de la gestión pública departamental. ....	22
Figura 5. El papel de la Asamblea en la Gestión Pública Territorial .....	23
Figura 6. Fases rediseño institucional .....	26
Figura 7. MIPG - Dimensión 3. Gestión con valores para el resultado .....	27
Figura 8. Objetivos Institucionales 2020-2023 .....	33
Figura 9. Estructura Orgánica - Asamblea de Caldas .....	35
Figura 10. Impacto de cada variable del modelo PESTEL .....	47
Figura 11. Comportamiento transferencias a la Asamblea de Caldas 2016-2019 .....	59
Figura 13. Cumplimiento límite gastos de funcionamiento Ley 617 de 2000 .....	62
Figura 12. Proyección presupuestal de ingresos 2020 - 2023 .....	64
Figura 14. Participación encuesta por nivel jerárquico .....	65
Figura 15. Análisis Interno - Componente orientación a resultados .....	66
Figura 16. Análisis interno - Componente procesos .....	68
Figura 17. Análisis Interno - Componente Tecnología y Comunicaciones .....	70
Figura 18. Análisis Interno Componente Talento Humano .....	72
Figura 20. Propuesta estructura orgánica Asamblea de Caldas .....	75

**LISTA DE TABLAS**

	<b><u>Pág.</u></b>
Tabla 1. Vista cálculo de actividades por mes .....	40
Tabla 2. Descripción de la población objeto de estudio. ....	43
Tabla 3. Ficha técnica Instrumento de Medición.....	44
Tabla 4. Resultados análisis PESTEL.....	45
Tabla 5. Distribución de impacto de cada variable del modelo PESTEL.....	46
Tabla 6. Análisis Benchmarking.....	52
Tabla 7. Auditoría Ley 1712 -2014 Asamblea de Caldas .....	53
Tabla 8. Resultados estudio de cargas laborales.....	55
Tabla 9. Consolidado de cargas laborales por área y nivel.....	57
Tabla 10. Análisis correspondiente por perfil profesional en la Asamblea de Caldas .....	57
Tabla 11. División jerárquica en la Asamblea de Caldas .....	58
Tabla 12. Transferencias a la Asamblea de Caldas 2016-2019 .....	59
Tabla 13. Relación del presupuesto de gastos de la Asamblea de Caldas 2016-2019.....	60
Tabla 14. Porcentaje de participación de gastos 2016-2019.....	61
Tabla 15. Seguimiento ejecución gastos de funcionamiento ley 617 de 2000 .....	62
Tabla 16. Proyección presupuestal 2020-2023 .....	63
Tabla 17. Consolidación de los resultados.....	74
Tabla 18. Objetivos Generales dependencias .....	76

## 1. INTRODUCCIÓN

La Asamblea Departamental de Caldas, es una entidad administrativa creada por el Estado colombiano y de elección popular, que ejerce el control político sobre los actos del ejecutivo departamental, los gerentes y demás funcionarios de las instituciones descentralizados del departamento de Caldas, acorde con lo establecido en la (Constitución Política de Colombia, 1991) en su artículo 299.

La estructura orgánica de Asamblea Departamental de Caldas fue definida en el año 2004 mediante la (Ordenanza 501, 2004) , en la cual se estableció el mapa o estructura funcional, las dependencias y sus funciones, la planta de cargos, el sistema de nomenclatura, la clasificación, el manual de funciones y las escalas de remuneración correspondientes a las distintas categorías de empleo de la corporación, con los fines administrativos y sociales del momento.

Así las cosas, la actual estructura organizacional de la Asamblea Departamental de Caldas, se ha mantenido en las últimas dos décadas sin las condiciones necesarias para atender los nuevos retos de la gestión pública, la evolución de la sociedad caldense, las nuevas funciones asignadas al ente departamental por el legislador y el cumplimiento de su plan estratégico, con el fin de lograr una verdadera articulación para cumplir de manera eficaz y efectiva sus funciones.

Por su parte, el Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP, ha planteado en diferentes políticas para la modernización del Estado colombiano y el buen gobierno, la necesidad de que los entes territoriales tomen medidas tendientes a reformar sus estructuras organizacionales, fortalecerse institucionalmente, mejorar su control interno, racionalizar y organizar sus trámites, gestionar el empleo público, realizar ejercicios de rendición de cuentas y control social, en cumplimiento de los pilares del (Plan Nacional de Desarrollo, 2018-2022) “Pacto por Colombia, pacto por la equidad”.

Por lo anterior, la Asamblea Departamental se ha preguntado ¿Cuál es la estructura orgánica y funcional que se requiere para enfrentar los cambios del entorno, cumplir con su plan estratégico y adaptarse a los lineamientos del Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP?

De acuerdo con los antecedentes descritos, se plantea la necesidad de desarrollar el presente trabajo de grado que tiene como propósito diseñar una propuesta de estructura organizacional, que sea la más adecuada para la Asamblea Departamental de Caldas.

## 2. OBJETIVOS

### 2.1. Objetivo general

Diseñar una propuesta de estructura organizacional, que sea la más adecuada para la Asamblea Departamental de Caldas, acorde con los cambios del entorno, su plan estratégico y los lineamientos del Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP.

### 2.2. Objetivos específicos

- Identificar en los documentos referentes institucionales, los lineamientos necesarios para soportar el plan de transformación organizacional.
- Realizar un análisis situacional de la Asamblea Departamental de Caldas, con el fin de identificar su estado de funcionamiento actual y posibles oportunidades de mejora.
- Elaborar una propuesta de estructura orgánica para la Asamblea Departamental de Caldas.
- Definir el objetivo y las funciones de la estructura organizacional propuesta.

### 3. JUSTIFICACIÓN

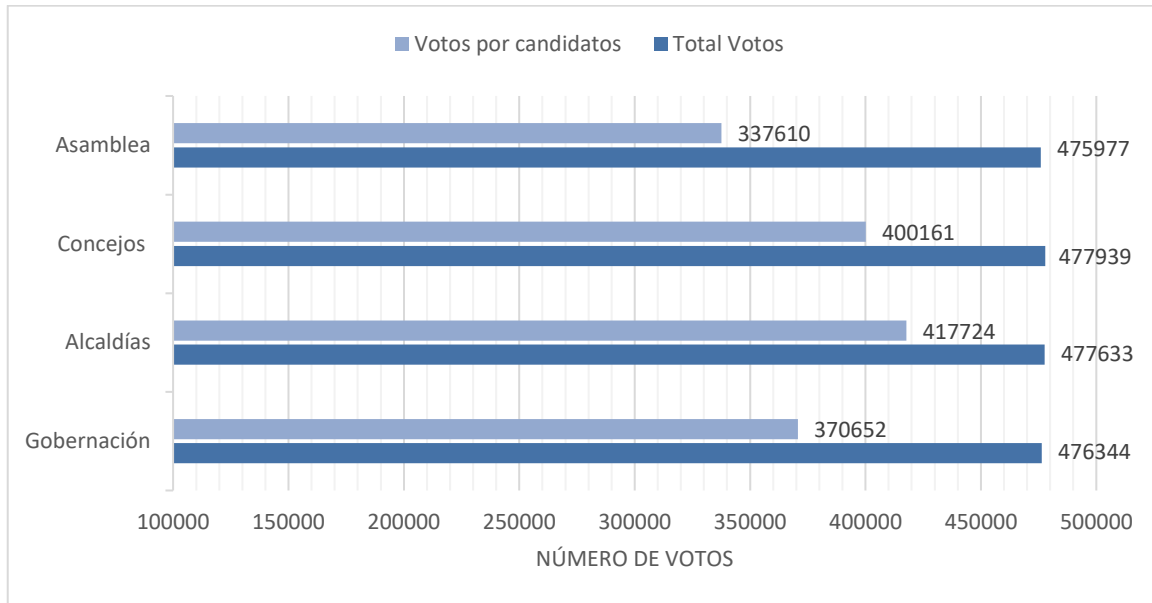
La Asamblea Departamental de Caldas cuenta con una estructura orgánica que data del año 2004 cuando la Duma Departamental mediante la (Ordenanza 501, 2004), la definió y adoptó la planta de cargos, el sistema de nomenclatura, la clasificación, el manual de funciones y fijó las escalas de remuneración correspondientes a las distintas categorías de empleo de la corporación, fijó las funciones generales, todas ellas dirigidas a cumplir lo preceptuado en el artículo 299 de la Constitución Política, en lo concerniente a representar los intereses de la comunidad que habita en el departamento de Caldas y controlar políticamente a la administración departamental, para desarrollar junto a ésta, una labor administrativa dentro de la correspondiente jurisdicción.

Es decir que, hace 16 años la Asamblea Departamental de Caldas no realiza una modificación a su estructura, en armonía con los nuevos retos de la gestión pública, la evolución de la sociedad Caldense, las nuevas funciones asignadas por el legislador al ente Departamental y su plan estratégico.

Adicionalmente, debido a su poca visibilidad y operatividad, las asambleas en los últimos años han evidenciado una disminución de la participación democrática en las urnas. En las últimas elecciones para autoridades locales, las Asambleas obtuvieron la menor votación respecto a las otras autoridades territoriales.

Para el caso concreto del departamento de Caldas, las cifras demuestran claramente que la mayor participación en las elecciones para elegir autoridades locales en el año 2019, la tienen los alcaldes con 417.724 votos por candidatos, seguido por los concejos que obtienen una participación de 400.161 votos, mientras que para Gobernador se alcanzó una participación de 370.652 votos válidos por candidatos y finalmente los votos por las listas para la Asamblea Departamental, llegaron a una cifra de 337.610 votos válidos por candidatos. Ver Figura 1. Votación para autoridades territoriales elecciones 2019 – Departamento de Caldas.

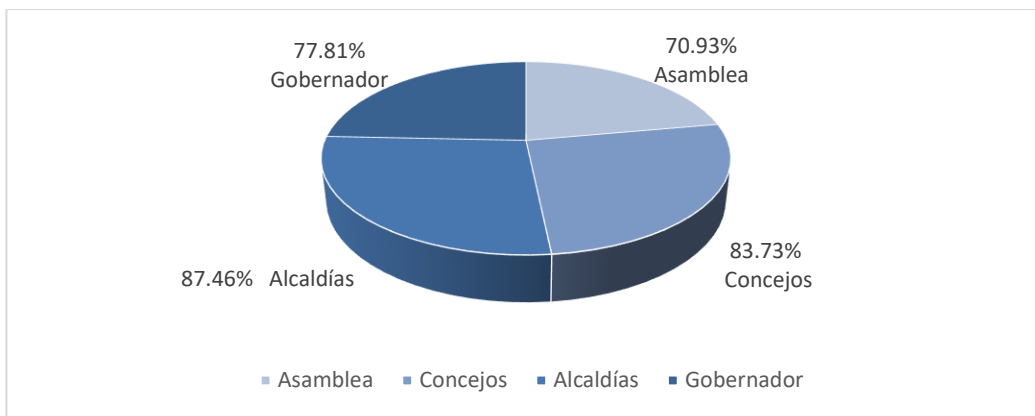
Figura 1. Votación para autoridades territoriales elecciones 2019 – Departamento de Caldas.



Fuente: Elaboración propia con base en (Registraduría Nacional del Estado Civil, 2019)

Lo anterior, evidencia que un menor porcentaje de los ciudadanos votantes caldenses, sufragan por los ciudadanos que aspiran a ser diputados en un 70.93%, seguidamente por quienes aspiran a ser Gobernador del Departamento con un 77.81%, para concejales un 83.73% y la mayor participación de votantes la obtienen las alcaldías con un 87.46%.

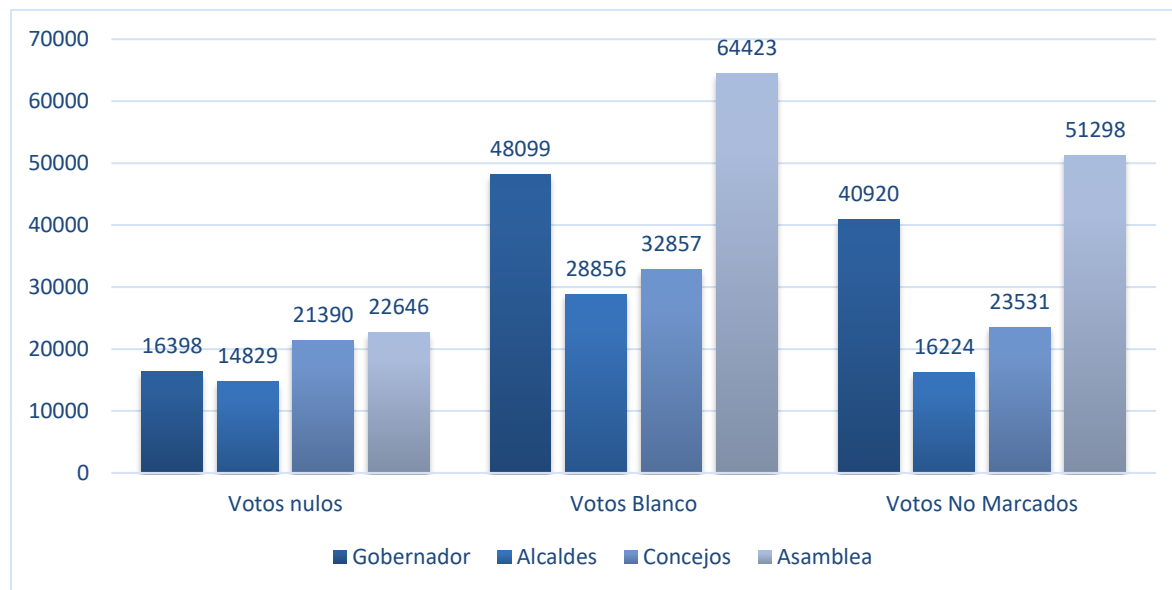
Figura 2. % de votos por candidatos respecto al total de votos válidos - Elecciones autoridades territoriales Caldas - 2019



Fuente: Elaboración propia con base en (Registraduría Nacional del Estado Civil, 2019)

Asimismo, los votos nulos, no marcados y en blanco, para la Asamblea de Caldas los datos de las últimas elecciones del año 2019, superan las cifras de los votos para las demás autoridades, tal como se puede evidenciar en la siguiente gráfica:

Figura 3. Votos: nulos – no marcados – blanco, elecciones autoridades territoriales Colombia - 2019



Fuente: Elaboración propia con base en (Registraduría Nacional del Estado Civil, 2019)

Las Asambleas Departamentales tienen una tradición centenaria en la estructura del Estado colombiano, sin embargo, hoy estas instituciones se han visto sacrificadas por un sistema de ordenamiento territorial en donde ha predominado la indefinición y la falta de desarrollo práctico y legislativo. Muchos han sido sus detractores, (Morales Borrero & Cuibillo, 2009) indican que los excesos clientelistas y burocráticos, exageradas erogaciones, esquemas electorales poco representativos, entre otros, son algunos de los supuestos que con mayor severidad han atentado contra la vida de las Asambleas y todas las consideraciones democráticas que ellas envuelven.

No obstante, el espíritu del sistema democrático que rige la república, exige que exista una representación ciudadana que contribuya a la separación de poderes, buscando así una mayor intervención de los ciudadanos en los asuntos locales; este papel en las democracias es ejercido por las corporaciones de elección popular, las cuales permiten canalizar la opinión y modo de pensar de los habitantes.

Por ello, es necesario fortalecer las Asambleas y darles un lugar preponderante en el escenario de la realidad local. Y si bien en los últimos años se han dado pasos muy acertados en esa dirección, todavía resta mucho por hacer, en especial en lo concerniente a la importante tarea de dotar a los departamentos de un marco normativo idóneo. (Morales Borrero & Cuibillo, 2009)

La protección de la democracia, así su práctica origine gastos para el patrimonio público, requiere que las Asambleas se fortalezcan y mejoren su equipamiento institucional, de forma tal que los diputados puedan contar con las herramientas idóneas y eficaces para cumplir como corresponde, las funciones y necesidades que justifican y legitiman la permanencia de las Asambleas.

En consecuencia, se considera necesario realizar una propuesta de estructura orgánica, que permita adaptar la estructura de la Asamblea Departamental de Caldas, con los nuevos retos de la modernidad, su entorno, el plan estratégico institucional y los lineamientos establecidos por el DAFP, donde se privilegie lo misional, la articulación interinstitucional y se garantice una efectiva prestación de los servicios.

## 4. MARCO DE REFERENCIA

### 4.1. Marco Normativo

Uno de los principios básicos que rigen el sistema de gobierno en nuestro territorio, se sustenta en el concepto constitucional que establece a Colombia como una “República unitaria, descentralizada y con autonomía de sus entidades territoriales”. (Constitución Política de Colombia, 1991).

Lo anterior significa que, aunque existe un sólo poder político en el territorio nacional denominado Estado, en el marco de la descentralización administrativa, las entidades territoriales, es decir, los departamentos, los distritos, los municipios y los territorios indígenas, son personas jurídicas de derecho público que dentro de la división general del territorio, gozan de autonomía para la gestión de sus intereses. (Borda, 2007)

Por lo anterior, la (Constitución Política de Colombia, 1991) en su artículo 299 estableció: “En cada departamento habrá una corporación político-administrativa de elección popular que se denominará asamblea departamental, la cual estará integrada por no menos de 11 miembros ni más de 31. Dicha corporación gozará de autonomía administrativa y presupuesto propio, y podrá ejercer control político sobre la administración departamental”.

Las Asambleas Departamentales hacen parte de los niveles intermedios de la estructura del Estado colombiano en el nivel territorial, si bien es cierto no hacen parte de la rama legislativa del poder público, conforman el poder ejecutivo territorial y ejercen un control político sobre los actos de los gobernantes en el ámbito de su jurisdicción. (Corte Constitucional Sentencia C-405, 1998)

Estas instituciones son órganos colegiados que representan los intereses de los ciudadanos como sujetos de derechos y deberes y son un actor fundamental para el logro del buen gobierno y la gestión del desarrollo de su departamento. (DNP - Departamento Nacional de Planeación y la ESAP - Escuela Superior de Administración Pública, 2011)

Para entender el papel de las Asambleas Departamentales en el escenario público del Estado Social de Derecho, es necesario hacer referencia al principio básico de la democracia, conocido como el sistema de pesos y contrapesos entre las diferentes ramas del poder público. En Colombia existen tres ramas del poder público: la Legislativa, la Ejecutiva y la Judicial. (Barreto-Rozo, 2011)

De acuerdo con (Przeworski, 1998) si un Estado está dividido, cualquier acción habrá de requerir la cooperación de varios órganos independientes. Para ilustrar esto, si se requiriera encarcelar a un ciudadano, la legislatura debe aprobar una Ley que establezca castigos o penas para ciertas actuaciones, un juez debe decidir si el individuo es culpable y el ejecutivo debe encarcelarlo. En este orden de ideas, sin un veredicto del juez, la acción del ejecutivo sería arbitraria y sin la Ley, el veredicto del juez sería cuestionable.

Ahora bien, el Estado se encuentra representando en los Departamentos por las autoridades territoriales, como lo describe el (DNP - Departamento Nacional de Planeación y la ESAP - Escuela Superior de Administración Pública, 2011) éstas se ocupan de los asuntos seccionales, de la planificación y de la promoción del desarrollo económico y social dentro del territorio de su jurisdicción. Asimismo, ejercen funciones de coordinación, de complementariedad de la acción municipal y de intermediación entre la Nación y los Municipios.

En los departamentos existen dos tipos de autoridades territoriales: la Asamblea Departamental que es el órgano colegiado y deliberante, que tienen facultades de coadministración y control político sobre los respectivos gobiernos territoriales y el Gobernador que es quien ejecuta los planes y proyectos aprobados por la Asamblea. (DNP - Departamento Nacional de Planeación y la ESAP - Escuela Superior de Administración Pública, 2011)

Así las cosas, es clara la aplicación del principio de pesos y contrapesos en el nivel territorial en Colombia, en donde la Asamblea Departamental se encarga de velar por el bienestar político, económico y social de los habitantes de los departamentos distritos y municipios, y el Gobierno Departamental es el encargado de dirigir y administrar los bienes y servicios del departamento. (DNP - Departamento Nacional de Planeación y la ESAP - Escuela Superior de Administración Pública, 2011)

Las Asambleas Departamentales son elegidas popularmente para períodos de cuatro (4) años. Al igual que los cuerpos colegiados locales, su periodo inicia el primero (1) de enero del año siguiente al de su elección y concluye el treinta y uno (31) de diciembre del último año de ese período. (Ley 1871, 2017)

Las funciones de las Asambleas son de dos tipos: administrativas y de control político. La función político – administrativa se sustenta en lo establecido principalmente en el artículo 300 de la Constitución Política, se ve reflejada en el estudio, debate, modificación, presentación y aprobación de proyectos de ordenanza, dirigidos a favorecer la buena marcha del departamento y el mejoramiento de las condiciones y calidad de vida de la población. (Ordenanza 874, 2020)

Y por otro lado, la función de control político, aquella que está dirigida a limitar el poder de las autoridades departamentales y a garantizar el ejercicio del poder y la administración pública de una manera transparente, ajustada a las disposiciones establecidas en la Constitución y la Ley. (Ordenanza 874, 2020)

Las funciones que deben cumplir las Asambleas Departamentales están determinadas por los artículos 272 y 300 de la (Constitución Política de Colombia, 1991), que son desarrollados por diferentes leyes y decretos. Entre las principales funciones se pueden encontrar:

- Modificar y suprimir municipios, segregar y agregar territorios municipales y organizar provincias.
- Expedir las disposiciones relacionadas con la planeación, el desarrollo económico y social, el apoyo financiero y crediticio a los municipios, el turismo, el transporte, el ambiente y las obras públicas.
- Dictar las normas de policía en todo aquello que no sea materia de disposición legal.
- Crear los establecimientos públicos y las empresas industriales o comerciales del departamento y autorizar la formación de sociedades de economía mixta.
- Solicitar informes sobre el ejercicio de sus funciones al Contralor General del Departamento, Secretarios de Gabinete, Jefes de Departamentos Administrativos y Directores de Institutos Descentralizados del orden Departamental.

- Determinar la estructura de la Administración Departamental, las funciones de sus dependencias, las escalas de remuneración correspondientes a sus distintas categorías de empleo, a iniciativa del Gobernador.
- Regular el deporte, la educación y la salud en los términos que determina la Ley, en concurrencia con los municipios.
- Autorizar al Gobernador del Departamento para celebrar contratos negociar empréstitos, enajenar bienes y ejercer, pro tempore, funciones precisas de las que corresponden a las Asambleas Departamentales.
- Reglamentar las funciones y la prestación de servicios del departamento.

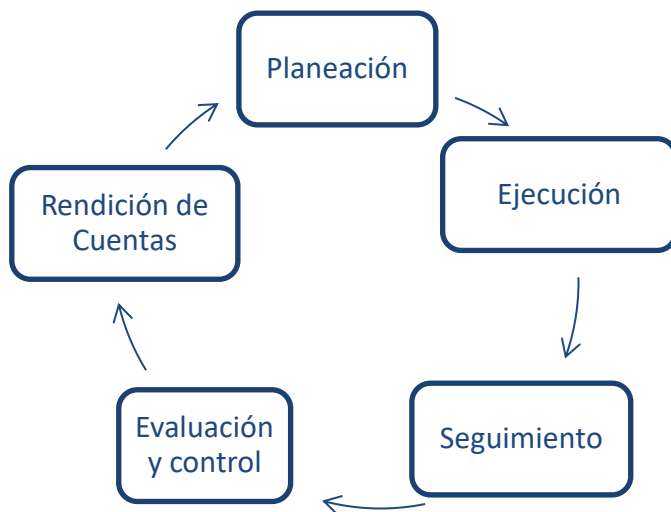
Las Asambleas Departamentales, según el artículo 72 del (Decreto 1222, 1986), dictan disposiciones para el arreglo de los asuntos de su competencia, los cuales se denominan ordenanzas.

En los artículos que componen el capítulo IV del (Decreto 1222, 1986) se exponen las siguientes particularidades de los proyectos de ordenanza y las ordenanzas:

- Deben tener unidad de materia.
- La ordenanza debe ser sancionada por el gobernador, una vez se haya aprobado el proyecto por la asamblea departamental.
- Rigen en todo el territorio del departamento, después de su publicación en el Gaceta Departamental.
- Deben ser aprobados en tres (3) debates, celebrados en días distintos.
- Debe ser publicada en el periódico oficial del departamento cuando haya sido sancionada.
- Son obligatorias mientras no sean anuladas por la jurisdicción de lo contencioso administrativo.

De acuerdo con el (DNP - Departamento Nacional de Planeación y la ESAP - Escuela Superior de Administración Pública, 2011), las asambleas departamentales cumplen un papel fundamental en cada una de las etapas de la gestión pública departamental: la planeación, la ejecución, el seguimiento, la evaluación, el control y la rendición de cuentas. Ver Figura 4. Ciclo de la gestión pública departamental.

Figura 4. Ciclo de la gestión pública departamental.



Fuente: Elaboración Propia con base en (DNP - Departamento Nacional de Planeación y la ESAP - Escuela Superior de Administración Pública, 2011)

La función de control político y la función administrativa de las asambleas departamentales, están implícitas en el ciclo de la gestión pública departamental. (DNP - Departamento Nacional de Planeación y la ESAP - Escuela Superior de Administración Pública, 2011)

El papel de la asamblea es el de velar por el cumplimiento de los fines del Estado (desarrollo, garantía de derechos y libertades fundamentales y democracia) y particularmente, por los intereses de la población que representan. Las asambleas cuentan con instrumentos diseñados específicamente para el logro de este fin: Planeación, Plan de desarrollo, Gestión y control político y Rendición de cuentas. (DNP - Departamento Nacional de Planeación y la ESAP - Escuela Superior de Administración Pública, 2011)

Figura 5. El papel de la Asamblea en la Gestión Publica Territorial

Planeación	Plan de desarrollo	Gestión y control político	Rendición de cuentas
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Planeación Estratégica</li> <li>•Plan de desarrollo</li> <li>•Formulación, Aprobació y modificación</li> <li>•Planeación Operativa</li> <li>•Instrumentos del sistema presupuestal</li> <li>•Presupuesto general de rentas y gastos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Gestión de proyectos</li> <li>•Ejecución del presupuesto</li> <li>•Contratación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Control político</li> <li>•Las citaciones</li> <li>•Las mociones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Relación de proposiciones</li> <li>•Desempeño</li> <li>•Inventario de debates</li> <li>•Asistencias</li> <li>•Votaciones</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con base en (DNP - Departamento Nacional de Planeación y la ESAP - Escuela Superior de Administración Pública, 2011)

El ordenamiento jurídico colombiano, se sustenta en una jerarquía normativa que emana de la propia Constitución. Con base en lo anterior en Colombia, los municipios se encuentran supeditados a lo estipulado en la Ley 136 de 1994. No obstante, los Departamentos, 29 años después de la Constitución del año 1991, siguen rigiéndose por el (Decreto 1222, 1986) o Código de Régimen Departamental, el cual sucesivamente ha sido reformado parcialmente en algunos aspectos.

Las asambleas departamentales para la toma de decisiones se rigen por la regla de mayorías, es decir toda decisión debe reflejar la voluntad de las mayorías presentes en la respectiva sesión. Las sesiones<sup>1</sup> de las Asambleas Departamentales se dividen en dos tipos: las sesiones ordinarias y las sesiones extraordinarias. (Ley 1871, 2017)

<sup>1</sup> Reunión que tienen dos o más personas, generalmente en forma periódica, de manera ordenada y programada para tratar o discutir un tema o asunto particular.

Las sesiones ordinarias son aquellas reuniones que por derecho propio son oficiadas por las asambleas departamentales, es decir, aquellas sesiones que la Ley ha determinado taxativamente para efectos del desarrollo y ejercicio de las facultades plenas de las asambleas. (DNP - Departamento Nacional de Planeación y la ESAP - Escuela Superior de Administración Pública, 2011).

Las asambleas sesionan 6 meses al año, por convocatoria del Gobernador y pueden sesionar un mes más al año en forma extraordinaria. La Asamblea del Departamento de Caldas, cuenta con 6 comisiones permanentes que analizan las iniciativas o proyectos de ordenanzas de manera preliminar, acorde con las temáticas definidas en cada de ellas.

Las sesiones extraordinarias son aquellas sesiones que son convocadas por el Gobernador, cuando la asamblea se encuentre en receso y específicamente para tratar los asuntos que defina el Gobernante en el Decreto de citación. (Ley 1871, 2017)

La Guía para la gestión pública territorial: (DNP - Departamento Nacional de Planeación y la ESAP - Escuela Superior de Administración Pública, 2011) que define las asambleas departamentales como Corporaciones Político Administrativas y como uno de los principales escenarios para el ejercicio de la democracia representativa en el nivel territorial, orienta a los ciudadanos y a estas corporaciones departamentales en el cumplimiento de sus funciones, organización, toma de decisiones y en general de las asambleas en la gestión pública departamental.

Las asambleas departamentales tienen la facultad de expedir su propio reglamento para su organización y funcionamiento, lo que quiere decir que no existe una estructura u organización interna predeterminada por la Ley. (Decreto 1222, 1986)

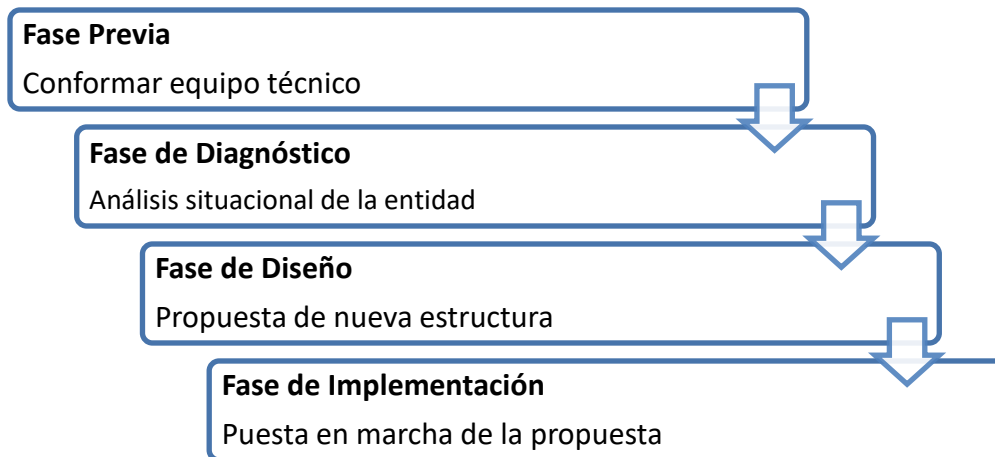
#### **4.2. Guía de Diseño o Rediseño Institucional DAFP**

Las Asambleas Departamentales requieren de una estructura orgánica con el fin de cumplir su misión, sus funciones y su plan estratégico, en este sentido se creó la guía de diseño y rediseño institucional, para entidades públicas del orden territorial (DAFP - Departamento Administrativo

de la Función Pública, 2018), que define 4 fases para el diseño o rediseño institucional, a saber: Fase previa, Diagnóstico, Diseño e Implementación, las cuales se definen a continuación:

1. **Fase Previa:** la entidad debe conformar el equipo técnico que se encargará de elaborar la propuesta, podrá solicitar apoyo técnico al DAFP y caracterizar el problema que enfrenta la entidad con la actual estructura orgánica. (DAFP - Departamento Administrativo de la Función Pública, 2018)
2. **Fase de Diagnóstico:** se deben clarificar el marco legal que regula la entidad, su marco estratégico, sus funciones, capacidades y entornos. En esta fase es importante contar con la información de estudios técnicos anteriores, auditorias, indicadores y resultados de atención al usuario, encuestas y el monitoreo del mapa de riesgos. Asimismo, se deben considerar el entorno económico, político, social, tecnológico y los demás que se consideren necesarios para garantizar un conocimiento global de la entidad y se recomienda la construcción de una matriz DOFA. (DAFP - Departamento Administrativo de la Función Pública, 2018)
3. **Fase de Diseño:** inicialmente se deben validar los objetivos planteados, realizar un diseño de la estructura, un análisis financiero, un análisis de procesos, evaluar la prestación del servicio, revisar la cadena de valor, definir los perfiles y cargos para elaborar una propuesta de planta de personal y el manual de funciones por cada uno de los cargos. (DAFP - Departamento Administrativo de la Función Pública, 2018)
4. **Fase de implementación:** consiste básicamente en realizar la formalización a través de la expedición de los actos administrativos necesarios para la puesta en marcha de la propuesta y la respectiva transformación de la entidad. (DAFP - Departamento Administrativo de la Función Pública, 2018)

Figura 6. Fases rediseño institucional



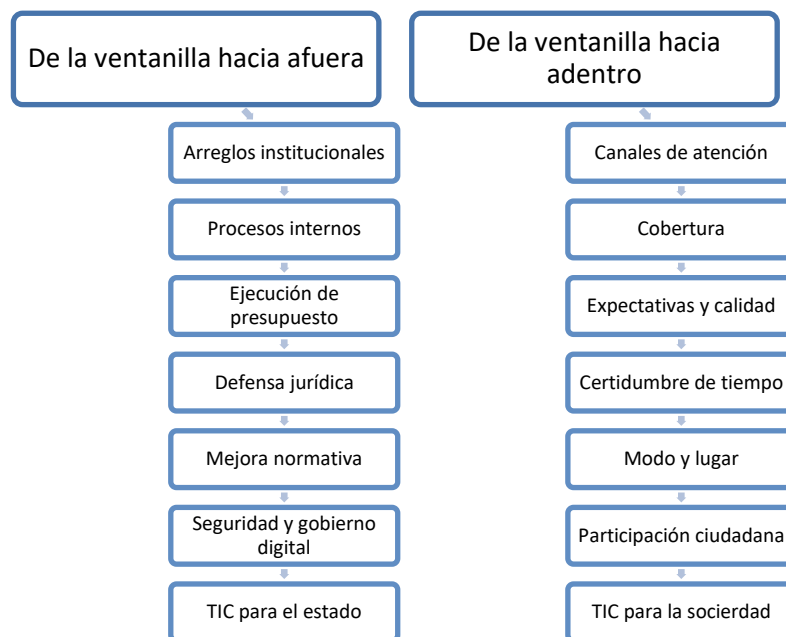
Fuente: Elaboración propia con base en (DAFP - Departamento Administrativo de la Función Pública, 2018)

### 4.3. Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG

Asimismo, la nueva estructura organizacional que se proponga para la Asamblea de Caldas debe cumplir con la efectiva implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG (DAFP - Departamento Administrativo de la Función Pública, 2019), se enmarca en los lineamientos de una de las dimensiones del modelo: “Gestión con valores para resultados” y se enfoca en lo que corresponde a los aspectos relevantes para una adecuada operación de la organización.

Esta dimensión opera desde dos perspectivas: la primera, asociada a los aspectos relevantes para una adecuada operación de la organización: “de la ventanilla hacia adentro”; y la segunda, referente a la relación Estado Ciudadano, “de la ventanilla hacia afuera”.

Figura 7. MIPG - Dimensión 3. Gestión con valores para el resultado



Fuente: Elaboración propia con base en (DAFP - Departamento Administrativo de la Función Pública, 2019)

Según la dimensión 3 de MIPG, la gestión con valores para el resultado requiere de un esquema de operación con una estructura organizacional y la planta de personal adecuada y articulada con la operación por procesos, con el fin de facilitar el cumplimiento de su planeación institucional de forma eficiente, su direccionamiento estratégico y los propósitos de la entidad.

Esta dimensión comprende los lineamientos de la política de fortalecimiento institucional y simplificación de procesos, cuyo propósito es permitir a las entidades contar con una estructura organizacional y un modelo de procesos que facilite la operación alineada con el direccionamiento estratégico y planeación de la entidad. (DAFP - Departamento Administrativo de la Función Pública, 2019)

El (DAFP - Departamento Administrativo de la Función Pública, 2019) establece dos grandes acciones que son necesaria para llevar a cabo el fortalecimiento organizacional: en primer lugar, comprender muy bien la situación por la que atraviesa una entidad y en segundo lugar, hacer un ejercicio de diseño o rediseño en el cual se reconozcan los esfuerzos y condiciones en los que se ha incurrido en el tiempo.

Ahora bien, con toda la información que puede proveer el ejercicio de entendimiento de la entidad, es posible trabajar la estructura orgánica que realmente requiere la institución objeto del trabajo dirigido. Ello implica revisar técnicamente si la arquitectura institucional es la más adecuada, bajo los preceptos de la eficiencia, la productividad y la generación de valor público. (DAFP - Departamento Administrativo de la Función Pública, 2019)

Dos aspectos necesarios para poder realizar el ajuste a la estructura orgánica y funcional de la entidad es, en primer lugar, la necesidad de medir el impacto en materia presupuestal que generará el proceso; en segundo lugar, la necesidad de tener en cuenta las prioridades definidas por el plan estratégico y que establecen las áreas responsables de la ejecución de políticas, programas o proyectos misionales, los cuales deberán tener prioridad en los ajustes realizados. (DAFP - Departamento Administrativo de la Función Pública, 2019).

## 5. MARCO INSTITUCIONAL

### 5.1. Reseña Histórica

El 31 de octubre de 1910, la Asamblea Nacional Constituyente, mediante (Acto Legislativo 03, 1910), introdujo una reforma a la Constitución de 1886, donde se restablecieron las “Asambleas Departamentales”. De igual manera este acto decretó que las fechas iniciales del período siguiente de estas corporaciones administrativas sería el 1° de marzo de 1911. El (Decreto 1074, 1910) reglamenta la elección para diputados a las asambleas departamentales, en desarrollo de las leyes sobre elecciones, en su artículo 6° se señala el 5 de febrero de 1911, para que tenga lugar las selecciones de diputados a las asambleas departamentales. (Asamblea de Caldas, 2020)

La Asamblea Departamental de Caldas debate proyectos por primera vez durante el mes de marzo de 1911, siendo gobernador del departamento, el doctor Ramón Jaramillo R. El primer presidente de la Asamblea Departamental de Caldas fue Pablo E. Gutiérrez y su primer secretario, Isaías Ramírez. Durante su primer año, la Asamblea Departamental de Caldas debatió varios proyectos de ordenanza, entre los cuales está la creación del Colegio Mayor de Manizales (Instituto Universitario); la creación del municipio de Belalcázar y la creación de la Universidad de Caldas. El 4 de mayo de 1911 es sancionado el primer reglamento interno de la asamblea. Durante los años posteriores entre otros proyectos, se ordena la construcción del ferrocarril de Caldas (1911); se crea el municipio de Palestina (1913); se crea el municipio de Núñez (Marquetalia) en el año 1924; se cambia el nombre a los municipios de Núñez (Marquetalia), San Joaquín (Risaralda), San Francisco (Chinchiná) y San Agustín (Samaná) en 1930; se organiza la policía de Caldas (1935); se crea el municipio de Génova (1937); se crea la Industria Licorera de Caldas (1943); se crea la primera biblioteca departamental (1946). En la reforma de 1945, durante la segunda administración del presidente Alfonso López Pumarejo, se decreta que las Asambleas Departamentales se reunirán cada año en la capital del Departamento, por un término de dos meses y el Gobernador podrá convocarlas a sesiones extraordinarias. Precisamente a raíz del asesinato del caudillo liberal Jorge Eliécer Gaitán, el 9 de abril de 1948, se presentaron en el país una serie de luchas partidistas que condujeron a que el 9 de noviembre del mismo año, el presidente Mariano

Ospina Pérez, declarara alterado el orden público e impusiera el Estado de Sitio, clausurándose las sesiones del Congreso, las Asambleas y los Concejos. (Asamblea de Caldas, 2020)

Durante la dictadura militar del General Gustavo Rojas Pinilla, la Asamblea Nacional Constituyente, mediante (Acto Legislativo No. 02, 1954), decretó sustituir las Asambleas Departamentales por Consejos Administrativos en los Departamentos y Municipios, los cuales ejercerían respectivamente, las funciones atribuidas por la Constitución y las leyes a las Asambleas y a los concejos municipales. El Plebiscito de 1957 introdujo reformas a la Constitución de 1886 y determinó la paridad entre los dos partidos políticos tradicionales, el liberal y el conservador, en las corporaciones públicas y determinó que las elecciones para presidente de la República, Congreso, asambleas departamentales y concejos municipales se realizarían durante el primer semestre de 1958. La Asamblea Departamental de Caldas reinició sus labores corporativas en 1958. En la reforma de 1968 se determinó que las asambleas departamentales estarían integradas por no menos de quince ni más de treinta miembros, según lo determinara la ley, atendida la población respectiva. Mediante la Ley 29 de 1969, se estableció que los departamentos que llegaran a 300.000 habitantes tendrían asambleas de 15 diputados y aquellos que pasaran de dicha población, elegirían a uno más por 15.000 habitantes adicionales o fracción no inferior a los 75.000, hasta completar el máximo de 30. Igualmente determinó el período de sesiones ordinarias el 1° de octubre al 30 de noviembre de cada año. (Asamblea de Caldas, 2020)

La Constitución Política del 1991 introdujo algunas reformas sobre el funcionamiento de las asambleas departamentales, aunque en lo esencial conservaron su estructura como entidades de carácter administrativo otorgada por la Constitución de 1886, determinando que la composición de las asambleas sería no menos de once miembros ni más de treinta y uno. Los Diputados serán elegidos para períodos de tres años, cada año tendrán tres períodos de sesiones ordinarias: el primer año, el primer período de sesiones será del 2 de enero al último día del mes de febrero del respectivo año; el segundo y tercer año de sesiones tendrá como primer período el comprendido entre el 1° de marzo y el 30 de abril. El segundo período será del 1° de junio al 30 de julio. El tercer período será del 1° octubre al 30 de noviembre. (Asamblea de Caldas, 2020)

## **5.2. Referentes estratégicos**

### **5.2.1. Misión**

La Asamblea del departamento de Caldas, en cabeza de sus diputados, los cuales representan la voluntad de un pueblo, diseñará, ejecutará y evaluará acciones para trabajar con y para las comunidades.

### **5.2.2. Visión**

La Asamblea Departamental de Caldas es un equipo con liderazgo universal que contribuye a la formulación de proyectos y prácticas de gestión pública moderna, para la participación ciudadana y el desarrollo integral de las comunidades.

### **5.2.3. Objetivo General:**

Estudiar y aprobar Proyectos de Ordenanza, orientados a cubrir las necesidades de la Comunidad Caldense, mediante políticas modernas de autogestión que apunten al desarrollo integral de la ciudadanía, proyectando resultados.

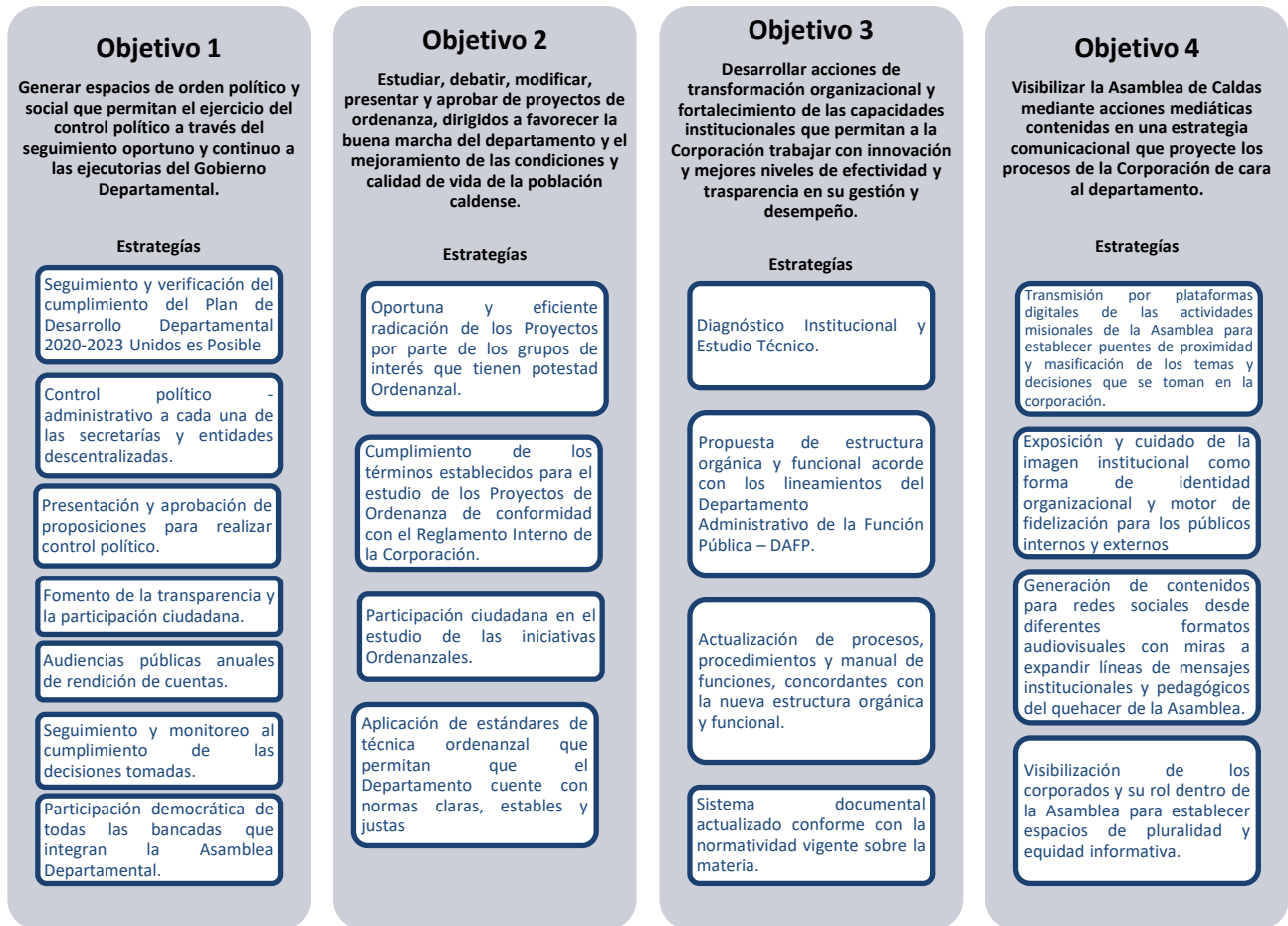
### **5.2.4. Objetivos Institucionales:**

La institución se mueve bajo parámetros definidos de objetivos institucionales que resultan de la evaluación de las necesidades de la comunidad y el entorno social, es por eso que, en el marco ético, la Asamblea Departamental de Caldas adopta valores y prácticas éticas sustentadas en el cumplimiento.

Los diputados responden por el cumplimiento de las obligaciones del servicio y atención de todas las necesidades de los habitantes de Caldas; ellos son elegidos por los diferentes partidos políticos o movimientos sociales y trabajan como parte de las directrices de sus propios partidos como las de ellos propias para definir unificadamente sus posiciones sociales, económicas, ambientales y estructurales para la mejora de la calidad de vida del pueblo caldense.

- **Objetivo 1.** Generar espacios de orden político y social que permitan el ejercicio del control político a través del seguimiento oportuno y continuo a las ejecutorias del Gobierno Departamental. (Asamblea de Caldas, 2020)
- **Objetivo 2.** Estudiar, debatir, modificar, presentar y aprobar proyectos de ordenanza, dirigidos a favorecer la buena marcha del departamento y el mejoramiento de las condiciones y calidad de vida de la población caldense. (Asamblea de Caldas, 2020)
- **Objetivo 3.** Desarrollar acciones de transformación organizacional y fortalecimiento de las capacidades institucionales que permitan a la corporación trabajar con innovación y mejores niveles de efectividad y transparencia en su gestión y desempeño. (Asamblea de Caldas, 2020)
- **Objetivo 4.** Visibilizar la Asamblea de Caldas mediante acciones mediáticas contenidas en una estrategia comunicacional que proyecte los procesos de la corporación de cara al departamento. (Asamblea de Caldas, 2020)

Figura 8. Objetivos Institucionales 2020-2023



Fuente: Elaboración Propia con base en Plan Estratégico Asamblea de Caldas 2020-2023

### 5.2.5. Código de Ética:

La Asamblea Departamental de Caldas creó su código de ética mediante resolución No. 0013 de enero 17 de 2006, modificada por la resolución No. 00249 de diciembre 26 de 2007.

### 5.2.6. Valores:

Los valores permiten orientar el comportamiento de las personas y la alineación en el comportamiento de quienes conforman una entidad.

Los valores que rigen la cultura de la Asamblea Departamental de Caldas son:

- ✓ Equidad
- ✓ Justicia

- ✓ Tolerancia
- ✓ Transparencia
- ✓ Honestidad
- ✓ Liderazgo
- ✓ Compromiso e Idoneidad
- ✓ Calidad
- ✓ Efectividad
- ✓ Objetividad
- ✓ Responsabilidad.

### **5.2.7. Principios Rectores:**

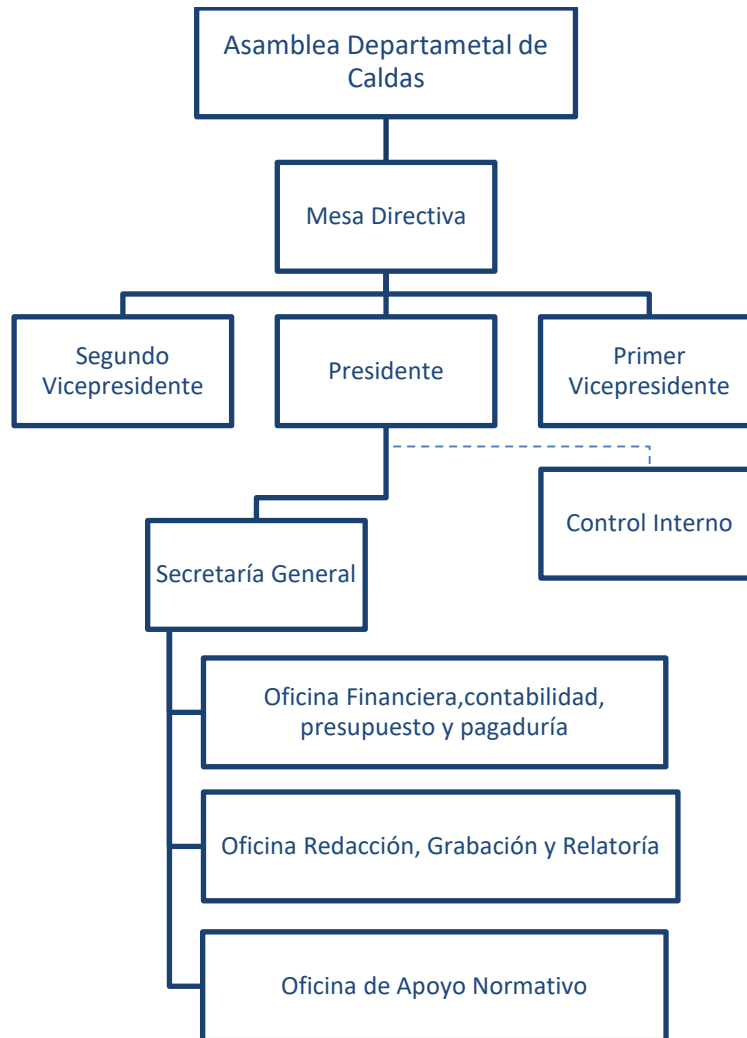
En la Asamblea Departamental de Caldas se reconoce y se actúa bajo los siguientes principios:

- Trabajo en equipo, sus decisiones hacen parte de un proceso de mejoramiento continuo.
- Siempre existe una mejor forma de hacer las cosas.
- La buena comunicación es una oportunidad de mejoramiento, por eso, responda y brinde respuestas rápidas.
- El cambio hace parte de nuestra propia transformación.
- Lo que inicie, ¡conclúyalo!
- No de nada, por cierto, ¡verifíquelo!
- Haga más con menos y rápido.
- Sea feliz.
- Lo que no se mide no se controla.
- Esté siempre disponible a brindar información confiable y útil.

### **5.3. Estructura Organizacional**

La estructura orgánica fue determinada en el año 2004 por la (Ordenanza 501, 2004):

Figura 9. Estructura Orgánica - Asamblea de Caldas



Fuente: Elaboración propia con base en (Ordenanza 501, 2004)

## 6. DISEÑO METODOLÓGICO

El diseño metodológico estará dividido en dos partes, en primera instancia un análisis externo que incluye: un modelo Pestel, un análisis Benchmarking, la revisión de la auditoría del Índice de Transparencia Activa – ITA, y en segunda instancia un análisis interno a partir de: un estudio de cargas laborales, un análisis financiero del último cuatrienio y la aplicación de un instrumento de medición.

### 6.1. Análisis situacional externo

#### 6.1.1. Modelo PESTEL

De acuerdo con Gupta 2013, citado por (Perera, 2017) el Análisis PESTLE ó PESTEL, se utiliza como herramienta de análisis situacional con fines de evaluación empresarial y organizacional, es uno de los modelos más utilizados en la evaluación del entorno externo que es altamente dinámico. Una organización interactúa con su entorno externo en sus operaciones, los factores externos son incontrolables y permanentemente cambiantes. Cadle, et al., 2010, citado por (Perera, 2017).

Además, el análisis PESTEL forma la base para la identificación de las oportunidades y las amenazas que ayudan en el análisis DOFA en las organizaciones. El modelo tiene en cuenta aspectos clave en el medio ambiente y evalúa cada uno de ellos para llegar a conclusiones sobre el atractivo o los cambios de la industria o de las organizaciones; para el caso empresarial, el potencial del mercado, determinación del mercado actual y el desempeño de la industria y para las organizaciones o las instituciones como es el caso de la Asamblea Departamental de Caldas, para predecir los factores clave de éxito del entorno social, económico, cultural para el buen funcionamiento de las instituciones que son objeto de su control y seguimiento.

El modelo evalúa cada uno de los factores clave, que están afectando directa e indirectamente el desempeño de la institución con el fin de desarrollar estrategias para superar los problemas, para un mejor desempeño de la organización y la posición en el mercado empresarial

o institucional (Johnson, et al., 2013). Igualmente permite detectar las tendencias y los aspectos que serán un beneficio para actualizar la estrategia, los objetivos y los programas de desempeño (Dwyer & Tanner, 2002). El modelo también se puede utilizar en la determinación de riesgos, para establecer las estrategias de mitigación, basadas en la capacidad de respuesta de la organización.

Las organizaciones son altamente competitivas y dinámicas, por lo tanto, analizar y comprender mejor el entorno es uno de los factores clave de éxito de cualquier organización. Comprender mejor las variables de administración de las instituciones permitirá introducir aspectos relevantes para satisfacer las necesidades y requisitos de la comunidad. Comprender las necesidades de los usuarios y en general de la población local y su relación con las instituciones, ayudará a comprender las amenazas minimizando los riesgos de fallas, retrasos en los servicios requeridos y ahorrarán costos (Thomas, 2007).

Otros beneficios de un PESTEL son:

- Permitir la evaluación de los recursos organizacionales para satisfacer las demandas del mercado externo o las necesidades de la comunidad.
- Permitir la identificación de las mejoras necesarias en aspectos clave como capital humano, gestión y estrategia de liderazgo.
- La realización del análisis PESTEL requerirá la evaluación del cliente, la evaluación de la competencia y la evaluación de la industria y de las necesidades de la comunidad, permitirá a la organización comparar sus procesos y actividades para las mejores prácticas institucionales.
- Comprender las debilidades siempre es mejor que continuar con los errores y arriesgar la supervivencia de las organizaciones dentro del entorno empresarial e institucional dinámico.

### **6.1.2. Análisis Benchmarking**

El Benchmarking es una evaluación comparativa, que permite comprender cómo se están realizando o haciendo las actividades en una organización, con el objeto de identificar las brechas de rendimiento y las oportunidades para mejorar y resaltar los logros de sus pares, que la organización puede emular. (Valdes-Perez, 2015)

Es una práctica casi universal que el evaluador de referencia elige uno o dos objetivos organizacionales, luego elige algunas métricas clave (indicadores clave de rendimiento) relevantes para esos objetivos y, finalmente, selecciona varios grupos de pares de un conjunto limitado. La selección de grupos de pares es crucial para una evaluación comparativa profunda.

Para el caso de la Asamblea de Caldas, el benchmarking cualitativo sobre la estructura organizacional se desarrollará teniendo como pares a las asambleas de Antioquia, Valle y Santander. A fin de detectar las oportunidades de mejora y explorar las experiencias relacionadas en los departamentos que han mostrado mejor gestión y reconocimiento a nivel nacional por sus logros.

### **6.1.3. Índice de Transparencia Activa– ITA**

La Procuraduría General de la Nación, en cumplimiento con lo establecido en el literal i) del artículo 23 de la (Ley 1712, 2014) “Por medio de la cual se crea la Ley de Transparencia y del derecho de acceso a la información pública nacional y se dictan otras disposiciones”, creó un sistema de información tipo encuesta con el fin de medir el nivel de cumplimiento de la Ley, que se consolida a través de un indicador sintético denominado índice de Transparencia y Acceso a la Información Pública –ITA.

El (Índice de Transparencia y Acceso a la Información - ITA, 2020) está conformado por 10 Categorías, 55 subcategorías y 159 preguntas, cada una de ellas con pesos preestablecidos, estandarizados en escala ordinal y se alimenta 100% de variables binarias de cumplimiento. Las categorías que componen el ITA son: Contratación, Control, Estructura Orgánica y Talento

Humano, Información de Interés, Instrumentos de gestión de información pública, Mecanismos de contacto con el sujeto obligado, Normatividad, Planeación, Presupuesto, y Tramites y servicios.

La Asamblea de Caldas, es un sujeto obligado para el cumplimiento de la citada Ley y por lo tanto de diligenciar el ITA en el sistema dispuesto por la Procuraduría General de la Nación, del cual se destaca una autoevaluación y posterior evaluación del cumplimiento de la Ley.

## **6.2. Análisis situacional interno**

### **6.2.1. Estudio de Cargas Laborales**

Según lo establecido por la (DAFP - Departamento Administrativo de la Función Pública, 2018), para realizar un estudio de cargas laborales, es preciso determinar las necesidades de personal en cantidad (número de empleos) y por nivel jerárquico. En cuyo caso se requiere el levantamiento de información directa con las dependencias y los responsables de los procesos, determinando cada uno de los procedimientos, las actividades desarrolladas, el perfil necesario, el promedio de veces que se realiza la actividad por mes, el tiempo requerido (mínimo, promedio y máximo) y el tiempo total de horas por niveles de empleo.

Teniendo en cuenta esta metodología, la Asamblea Departamental de Caldas conformó un comité técnico, integrado por el profesional universitario de la oficina de apoyo normativo, el profesional universitario de la oficina financiera, el secretario general y un técnico de la oficina de la relatoría, quienes se encargaron de realizar las entrevistas virtuales por proceso, diligenciar la matriz de medición de cargas laborales suministrada por el DAFP, instrumento que permitirá determinar el número de cargos necesarios para realizar las tareas derivadas de las funciones de cada dependencia.

Para el cálculo de las cargas de trabajo se eligió la técnica de estandarización de tiempos mediante los estándares subjetivos<sup>2</sup> que implica identificar mediante entrevistas virtuales la siguiente información:

**Cantidad promedio de veces que se repite la tarea en el mes:** registro del número de veces que en promedio se repite la actividad en el mes. Se pueden presentar actividades cuyo desarrollo se hace una vez al año, trimestral, semestral o que coincida con un período de gobierno (Cada cuatro años); en este caso se determinará la cantidad de veces que se repite la actividad, representada en meses como se ilustra en la siguiente tabla.

Tabla 1. Vista cálculo de actividades por mes

Frecuencia	Formula	Resultado
<b>La actividad se desarrolla cada cuatro años</b>	1/48	0.02
<b>La actividad se desarrolla cada año</b>	1/12	0.08
<b>La actividad se desarrolla semestralmente</b>	1/6	0.16
<b>La actividad se desarrolla trimestralmente</b>	1/3	0.33

Fuente: Elaboración propia con base en (DAFP - Departamento Administrativo de la Función Pública, 2018)

- **Tiempo mínimo de realización de la tarea: en minutos, horas o días:** Tiempo, expresado en minutos, horas o días, que requiere el responsable para desarrollar la actividad.
- **Tiempo promedio de realización de la tarea: en minutos, horas o días:** Se refiere al tiempo que usualmente emplea el responsable para desarrollar una actividad específica.
- **Tiempo máximo de realización de la tarea: en minutos horas o días:** Se refiere al tiempo que emplea el responsable para desarrollar una actividad de alta complejidad, pero que no se presenta frecuentemente.

Cabe anotar que conforme con la Guía de Rediseño Institucional del (DAFP - Departamento Administrativo de la Función Pública, 2018) se tiene en cuenta únicamente el tiempo que la persona dedica exclusivamente a las actividades que tiene a cargo y están asociadas a los procesos identificados en la cadena de valor. Así mismo, cuando varias personas de una misma dependencia tienen asignadas las mismas funciones se levanta la carga únicamente a una persona, preferiblemente la más experimentada, para inferir el número de servidores requeridos para el desarrollo de los procesos.

<sup>2</sup> Los establece el responsable de una dependencia, basándose en su experiencia (DAFP - Departamento Administrativo de la Función Pública, 2018)

De acuerdo con la Guía de Rediseño Institucional del (DAFP - Departamento Administrativo de la Función Pública, 2018), el tiempo resultante para realizar la tarea se calcula con la siguiente fórmula:

$$T = \frac{(Tm + 4Tp + TM)}{6}$$

Donde:

**T** = Tiempo resultante

**Tm** = Tiempo mínimo asignado al procedimiento

**Tp** = Tiempo promedio asignado al procedimiento

**TM** = Tiempo máximo asignado al procedimiento

En esta fórmula se le da más ponderación al tiempo promedio (4 veces) para que el tiempo disminuya el efecto de las distorsiones en los tiempos mínimos y máximos (extremos) y se divide el resultado (toda la suma) por 6, porque es el promedio de seis tiempos involucrados en la fórmula. (DAFP - Departamento Administrativo de la Función Pública, 2018)

De acuerdo con el (DAFP - Departamento Administrativo de la Función Pública, 2018) este método tiene la ventaja de su facilidad, rapidez y bajo costo, aunque hay un grado de precisión relativo, dicho margen de error es aceptable.

### **6.2.2. Análisis Financiero**

Con el fin de tener un panorama claro para la toma de decisiones sobre el talento humano, se realizó un análisis del presupuesto que tiene asociado la entidad para cubrir gastos generales, específicamente los recursos que se apropian para servicios personales en los gastos de nómina. Dada la naturaleza jurídica de la Asamblea de Caldas, la posible creación de nuevos cargos en la planta de personal, no debe generar gastos adicionales de funcionamiento, incluyendo la totalidad de los costos directos e indirectos asociados a la nómina; es decir, los ajustes a la planta de la entidad deben realizarse a costo cero.

Este análisis fue desarrollado por un equipo técnico de la Asamblea Departamental de Caldas, conformado por el profesional universitario de la Oficina financiera, la auxiliar administrativa de la Oficina Financiera y la contadora de la Asamblea, quienes, mediante el análisis presupuestal comparativo de las cuatro últimas vigencias, presentaron un informe detallado de los gastos anuales de nómina y servicios personales. Para la realización del análisis se utilizó el instrumento de análisis financiero que tiene a disposición el (DAFP, 2015), que conduce a la revisión de los componentes principales de las finanzas públicas de cualquier ente territorial, a través del registro de información básica del presupuesto aprobado para vigencias anteriores. Esto contempla la posibilidad de registrar la información hasta de 4 períodos y de igual manera, genera las proyecciones para 4 períodos posteriores a su diligenciamiento.

El resultado del análisis financiero le indicará a la entidad si tiene posibilidad de ampliar su planta de personal, con base en los indicadores de la Ley 617 de 2000, o bien, hacer la modificación a costo cero.

### **6.2.3. Instrumento de Medición**

Se diseñó una herramienta de medición para conocer la percepción de los funcionarios de la Asamblea, desde diferentes aspectos relacionados con el funcionamiento y las dinámicas internas de la entidad, resultados que se utilizarán como base para rediseñar la estructura de la organización.

La obtención de la información se hará mediante una encuesta, la cual ha sido diseñada específicamente para este estudio y conformado por 36 enunciados clasificados en 5 componentes con posibilidad de respuesta en modalidad de escala de Likert y que permitirá recabar información sobre las actitudes y conocer el grado de conformidad de los encuestados, respecto de las afirmaciones realizadas en las secciones que lo conforman.

El instrumento consiste en una encuesta dividida en 5 componentes, los cuales se describen a continuación:

- **Caracterización de la población:** pretende cualificar el personal encuestado, con el fin de establecer algunas tendencias en los grupos poblacionales.

- **Resultados:** esta sección establece el cumplimiento del direccionamiento estratégico de la entidad.
- **Procesos:** busca identificar si los procesos son adecuados, si se aplican y tienen un seguimiento y control para su mejoramiento continuo.
- **Tecnología y comunicaciones:** permite determinar si las herramientas tecnológicas y los canales de comunicación son los requeridos por la entidad para el cumplimiento de su misión.
- **Talento humano:** Busca establecer como se gestiona el recurso humano de la entidad y su pertinencia para el logro de los objetivos institucionales.

El instrumento de medición puede consultarse en el Anexo A: Instrumento de Medición.

### 6.2.3.1. Población y Muestra

Para realizar el análisis situacional interno de la Asamblea Departamental de Caldas se aplica el instrumento de medición al conjunto total de los individuos vinculados con la entidad en la vigencia 2020, de acuerdo con las siguientes vinculaciones: 14 Diputados, 13 funcionarios y 15 contratistas; para una población total de 42 servidores públicos. La población seleccionada atiende los procesos misionales, estratégicos y de apoyo de la institución.

Tabla 2. Descripción de la población objeto de estudio.

DIPUTADOS	FUNCIONARIOS	CONTRATISTAS
Son ciudadanos elegidos por voto popular: mayores de 25 años, que cumplen con los requisitos legales para ejercer su cargo.	Son servidores públicos clasificados en los siguientes niveles: 1: Directivo 3: Profesionales universitarios 2: Técnicos 7: Auxiliares Administrativos	Es el personal de apoyo a la gestión que ha sido contratado por la Asamblea, para prestar determinados servicios.

Fuente: Elaboración Propia.

### 6.2.3.2. Ficha Técnica del Instrumento

Tabla 3. Ficha técnica Instrumento de Medición.

CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN
Período de la recolección de datos	Del 17 al 25 de agosto de 2020
Ciudad de aplicación	Manizales
Tamaño de la encuesta	Mediana
Actividad principal	Entidad pública del orden territorial
Cargo de las personas entrevistadas	Auxiliar administrativo, técnico, profesional y directivo
Población	42 servidores públicos
Muestra	30 encuestados, 71.4% de la población
Nivel de confianza	97.8% Alfa de Cronbach
Grado de dispersión	2.2%
Medio de recolección	Encuesta virtual

Fuente: Elaboración Propia

## 7. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Este capítulo reúne los resultados y el análisis de los datos obtenidos a partir de la recopilación de la información de los factores externos e internos que inciden en la gestión que realiza la corporación, y la información recolectada de los jefes de oficina, que son parte de los procesos de la Asamblea Departamental de Caldas.

A continuación, se presentan los resultados del análisis externo (Análisis PESTEL, Análisis Benchmarking y Análisis de la auditoría del Índice de Transparencia Activa) e interno (Estudio de cargas laborales, Análisis financiero e Instrumento de medición) de acuerdo con lo definido en el análisis metodológico:

### 7.1. Resultados Análisis Externo

#### 7.1.1. Resultados PESTEL

Tabla 4. Resultados análisis PESTEL

N.	FACTOR	VARIABLE	DESCRIPCIÓN	TEMPORALIDAD			IMPACTO
				CORTO PLAZO (Menor a 1 año)	MEDIANO PLAZO (Entre 1 y 3 años)	LARGO PLAZO (Mayor a 3 años)	
1	POLÍTICO	Administración Pública	Nuevos lineamientos del DAFP, bajo los cuales se debe regir la Asamblea		x		POSITIVO
		Mayorías políticas	Influencia de las mayorías políticas en la función de la Asamblea, que pueden no permitir el desarrollo de las propuestas de las minorías			x	NEGATIVO
		Oposición en la Asamblea	Dificultades en las garantías del ejercicio de los partidos políticos declarados en oposición y/o radicalización y uso desmedido de los instrumentos legales para el cumplimiento de su rol.		x		NEGATIVO
2	ECONÓMICO	Cambio de categoría del departamento	Disminución de los ingresos o recursos, a causa de un cambio en la categoría del departamento, lo cual está determinado por los ingresos corrientes de libre destinación del departamento	x			NEGATIVO
		Déficit presupuestal	Posibilidad de que el Gobernador no convoque a sesiones extraordinarias, puede afectar el presupuesto, con la devolución de recursos que ya fueron comprometidos.	x			NEGATIVO
3	SOCIAL	Bienes y servicios	Insuficiente capacidad institucional para prestar los servicios adecuadamente	x			NEGATIVO
		Interferencia en la toma de decisiones	Presiones de los grupos de interés para la toma de decisiones de la Asamblea	x			NEGATIVO
		Aceptación en las decisiones	Decisiones favorables para los grupos de interés y la comunidad		x		POSITIVO
		Rechazo a las decisiones	Rechazo de los grupos de interés a las decisiones tomadas por la Asamblea	x			NEGATIVO
4	TECNOLÓGICO	Procesos Administrativos	Creación de nuevas tecnologías para mejorar la respuesta a servicios del departamento	x			POSITIVO

	Redes sociales	Influencia favorable de las redes sociales en la imagen institucional	x			<b>POSITIVO</b>	
	Gobierno digital	Directrices de MINTIC, relacionadas con el gobierno digital y uso de datos abiertos		x		<b>POSITIVO</b>	
5	ECOLÓGICO	Protección de recursos	Control de los recursos hídricos, cuidados y adaptación de legislación	x		<b>POSITIVO</b>	
		Contaminación	Aumento de la contaminación y afectación del medio ambiente	x		<b>NEGATIVO</b>	
6	LEGAL	Control interno	Mejoras en el control interno	x		<b>POSITIVO</b>	
		Legislación vigente	Cambios en la normatividad que rige el funcionamiento de las asambleas departamentales			x	<b>NEGATIVO</b>
		Coherencia normativa	Desarticulación normativa entre lo establecido en la Constitución Política y la Ley Orgánica de los departamentos				x

Fuente: Elaboración propia.

La distribución del impacto de cada variable del modelo PESTEL es: Ver

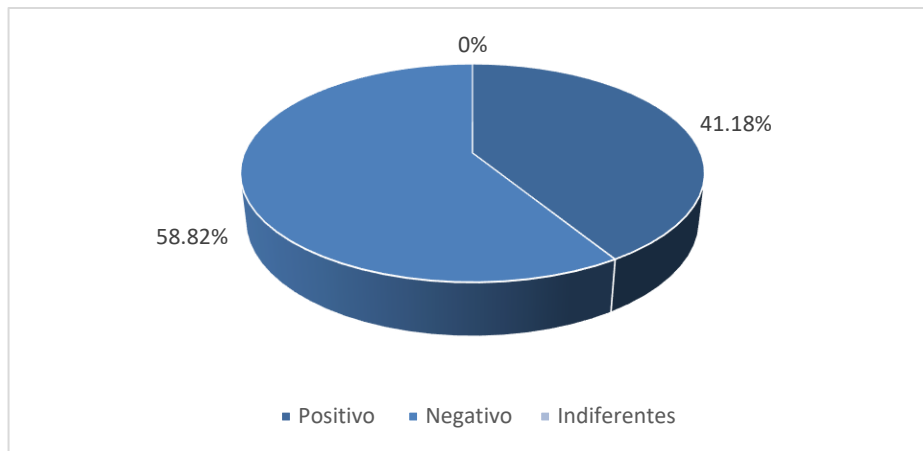
Tabla 5. Distribución de impacto de cada variable del modelo **PESTEL** y Figura 10.  
Impacto de cada variable del modelo PESTEL

Tabla 5. Distribución de impacto de cada variable del modelo PESTEL

<b>IMPACTO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>POSITIVO</b>	7	41.18%
<b>INDIFERENTE</b>	0	0%
<b>NEGATIVO</b>	10	58.82%
<b>TOTAL</b>	17	

Fuente: Elaboración Propia

Figura 10. Impacto de cada variable del modelo PESTEL



Fuente: Elaboración Propia

#### 7.1.1.1. Aspectos Políticos

La administración pública tiene un impacto positivo en el estudio del entorno y el funcionamiento de la Asamblea Departamental de Caldas, debido a que los lineamientos del DAFP permiten mejorar la interacción entre las diferentes entidades mediante la optimización de funciones y la búsqueda de mayor eficiencia. Por ejemplo, los actos legislativos de distribución de regalías que propuso el gobierno, aumentan las posibilidades de captar mayores recursos para el desarrollo de proyectos. (Acto Legislativo No. 05, 2019).

Los principios democráticos bajo los cuales se rigen las corporaciones Político – Administrativas, tienen como regla básica la toma de decisiones de acuerdo con la voluntad de las mayorías, bajo ese precepto desde hace 210 años Colombia elige sus diferentes autoridades nacionales y territoriales entre ellas: las asambleas departamentales, alcaldes y concejos municipales, todas elegidas por el voto popular. Sin embargo, los partidos mayoritarios, toman las decisiones sin tener en cuenta las propuestas o conceptos opositores y terminan opacando las representaciones políticas minoritarias, dejándolas aisladas y a merced de las aplastantes mayorías que imponen las organizaciones políticas de Gobierno. Cabe anotar que, después de más de dos siglos de vida democrática en el país, solo hasta mediados del año 2018, la república cuenta con

un estatuto de la oposición, que brinda garantías de participación en las decisiones políticas del país a las minorías políticas, que alcanzan representación en las diferentes instancias de poder ejecutivo y legislativo. Lo anterior, pese al joven estatuto de oposición que hoy rige en el país, aún no permite a plenitud que las minorías puedan igualmente participar de las decisiones de los territorios y del país.

#### **7.1.1.2. Aspectos Económicos**

Los cambios que se generan en el entorno macroeconómico, producto situaciones tales como la pandemia, el valor del petróleo y la volatilidad de los mercados financieros, tienen un efecto en el consumo y el ingreso de los hogares colombianos, lo que conlleva a generar nuevas estrategias en la política monetaria por parte del gobierno y el Banco de la República.

Los PIB mundiales son devastadores en estas épocas, indicando menores tasas de inversión y desaceleraciones, bajas tasas de interés, baja inflación, las medidas en la salud pública, afectan el ingreso y los presupuestos de distribución que reciben las instituciones.

Las políticas fiscales y los ajustes de consumo limitan la inversión y el desarrollo de las actividades de las instituciones, postergando proyectos y acciones tendientes a mejorar las condiciones de servicios en las comunidades del departamento de Caldas. (Banco de la República, 2020)

A partir del año 2000 y ante la grave crisis fiscal que atravesaban las entidades territoriales, debido a los grandes aparatos burocráticos que operaban sin control, los departamentos en Colombia se clasificaron en cuatro categorías definidas por la autogeneración de ingresos, a mayores ingresos generados, mejor posición en la categorización. Es por ello que los Departamentos en Colombia definen su categoría conforme a la relación entre ingresos y gastos, lo cual puede mejorar o desmejorar su categoría y por ende su participación en las transferencias de la Nación. Lo anterior, es una variable externa que puede llegar a afectar los ingresos de la Asamblea de Caldas, ya que la regla opera en el mismo sentido para los gastos de funcionamiento y de nómina de estas entidades.

Otra variable que puede afectar negativamente las finanzas de la Asamblea Departamental de Caldas es la reducción de ingresos que puede darse en cada vigencia por la no convocatoria a sesiones extraordinarias. Es preciso aclarar que, como se expuso en el marco de referencia las asambleas tienen dos tipos de sesiones: ordinarias y extraordinarias; siendo las ordinarias un derecho propio en donde pueden ejercer el pleno de sus facultades y las extraordinarias las convocadas exclusivamente por el Gobernador, en las cuales ven limitado el ejercicio de sus funciones a los asuntos para las cuales sean citadas. El presupuesto de la asamblea se calcula con base en la remuneración de los diputados y puede verse disminuido al no ejecutarse la totalidad de las sesiones extraordinarias que pueden citarse por vigencia fiscal.

#### **7.1.1.3. Aspectos Sociales**

La insuficiente capacidad institucional para prestar los servicios de manera eficiente y oportuna se ven reflejados en el actual nivel de recurso humano para poder atender las necesidades de la comunidad, por esta razón el estudio que presentado, permite definir cuál es el número y calidad de personas con que debería contar la institución para el control de las instituciones bajo la agenda de la Asamblea.

Según el (DNP - Departamento Nacional de Planeación y la ESAP - Escuela Superior de Administración Pública, 2011) la Asamblea como órgano colegiado representa los intereses de los ciudadanos como sujetos de derechos y deberes, razón por la cual sus decisiones deben responder al bienestar de toda la población. Lo anterior implica en que en el estudio de las iniciativas ordenanzales, así como en el control político que se hace a las ejecutorias de la administración departamental, se deben considerar variables que pueden afectar la toma de decisiones; puede llegar a presentarse interferencia, por las presiones de los grupos de interés, lo que indudablemente generaría un impacto negativo en la independencia y objetividad con la que los corporados pueden tomar sus decisiones y en un momento dado, ir en contravía del bienestar de la población. Contrario a lo anterior, los mismos grupos de interés pueden ver la favorabilidad de las decisiones que adopte la Duma y por ende el impacto será positivo.

#### **7.1.1.4. Aspectos Tecnológicos**

La implementación de tecnologías para mejorar la respuesta en los servicios que se prestan en las instituciones del Departamento de Caldas es un factor muy positivo en la sistematización de los procesos, aspecto que se evaluó en la encuesta de servicios planteados para determinar cuál es la percepción del equipo de trabajo de la Asamblea departamental de Caldas.

Las redes sociales han evolucionado al punto de tener influencia en la actividad política, económica y social de las comunidades. Igualmente, lo público ha avanzado, pasando de una comunicación unidireccional dirigida hacia los ciudadanos, a un estado de *feedback* constante, en la que tanto el receptor del mensaje como el emisor intercambian los papeles para crear una conversación en ambas direcciones. Para la Asamblea de Caldas, las redes sociales han generado un impacto positivo, son prueba de ello el mayor número de suscriptores, seguidores y una mayor interacción digital.

Igualmente, los lineamientos definidos por el Gobierno Nacional, comprometen a todas las entidades a adoptar un modelo de Gobierno Digital, aportando a la generación de valor público. Sin duda alguna la Asamblea de Caldas tendrá un impacto positivo en la medida en que aplique los lineamientos establecidos y esto redunde en la visualización de un modelo de gobierno abierto en la corporación.

#### **7.1.1.5. Aspectos Ambientales**

El control de los recursos naturales es un pilar de la gestión administrativa en todos los entes del Estado, y ha logrado posicionarse en la agenda de todas las instituciones públicas y privadas. con el fin de garantizar su sostenibilidad y el disfrute de las generaciones futuras.

Uno de los principales recursos naturales con el que cuenta Colombia, es el recurso hídrico, este recurso se encuentra catalogado como uno de los más importantes de la humanidad, y nuestro país es justamente uno de los más ricos en fuentes hídricas. Las Naciones Unidas y a nivel local, las entidades ambientales del orden territorial, han generado una serie de estrategias que conducen

al control y cuidado de estos recursos a nivel nacional. Para el departamento de Caldas, si bien esta labor se realiza por las CAR – Corporaciones Autónomas Regionales, la Asamblea debe garantizar los derechos de los ciudadanos y el cuidado del medio del medio ambiente.

De acuerdo con (Dominguez Gual, 2015) una de las más grandes preocupaciones de la sociedad es el cuidado y preservación del medio ambiente, ya que esto directa e indirectamente afecta la salud y el bienestar de los hombres y de los otros organismos. Lo anterior puede afectar negativamente las políticas, planes y programas que define la Asamblea Departamental, toda vez que se debe priorizar entre la protección del medio ambiente y la disminución de las NBI (Necesidades Básicas Insatisfechas).

#### **7.1.1.6. Aspectos Legales**

La implementación del control interno mediante la aplicación de la normatividad legal estatal vigente, ejerce un control preventivo y concomitante con la defensa de los recursos y el patrimonio público. La Asamblea Departamental cuenta con un área específica de control interno que garantiza el cumplimiento de la gestión institucional y aporta al mejoramiento continuo de la corporación, en atención a los lineamientos establecidos por el DAFP.

Ahora bien, el marco normativo bajo el cual se rigen las asambleas afecta negativamente estas corporaciones. (Galvis Gaitán, 2007) argumenta que la ley municipal vigente (136 de 1994) y el Código Departamental (Decreto 1222 de 1986), son como el vestido del municipio y del departamento, los cuales están mal cortados y por tanto no les quedan bien a nuestros municipios y departamentos, generando una clara falta de proporción entre el orden jurídico y el social. Mientras que el código municipal vigente está articulado con la Constitución de 1991, el código de régimen departamental, Decreto 1222 de 1986, es anterior a la actual carta política y por lo tanto es una norma con una base constitucional diferente, que la hace arcaica y no coherente con la nueva realidad territorial.

### 7.1.2. Resultado Análisis Benchmarking

Para realizar el análisis de la estructura organizacional de la Asamblea Departamental de Caldas, se revisaron las experiencias de los departamentos de Antioquia, Valle y Santander, los cuales se detallan en la tabla que aparece a continuación:

Tabla 6. Análisis Benchmarking

<b>ASAMBLEAS</b>			
<b>CALDAS</b>	<b>ANTIOQUIA</b>	<b>VALLE</b>	<b>SANTANDER</b>
Presidente	Presidente	Presidente	Presidente
Primer Vicepresidente	Primer Vicepresidente	Primer Vicepresidente	Primer Vicepresidente
Segundo Vicepresidente	Segundo Vicepresidente	Segundo Vicepresidente	Segundo Vicepresidente
Control Interno	---	---	---
Secretario General	Secretario General	Secretario General	Secretario General
Oficina Financiera, contabilidad, presupuesto y pagaduría	Financiera	Presupuesto Contabilidad Pagaduría Nomina	Pagaduría
	Apoyo Administrativo		
Oficina Redacción, Grabación y Relatoría	---	Actas, Sonido, Bienes muebles.	Centro de información
Oficina de Apoyo Normativo	Asesoría Jurídica	---	Asesor Jurídico
---	Asesoría de Calidad	---	---
---	Comunicaciones	Jefe de Comunicaciones y relaciones corporativas	---
---	---	---	Archivo y Correspondencia

Fuente: Elaboración Propia

Con respecto de algunas de las Corporaciones político - administrativas que se destacan por su gestión a nivel nacional, se identifican las siguientes áreas o dependencias que no se encuentran dentro de la estructura actual de la entidad: Asesoría de Calidad, Comunicaciones y relaciones corporativas, Archivo y correspondencia.

Por otra parte, es importante resaltar que la Asamblea de Caldas, a diferencia de las demás asambleas analizadas, cuenta con una oficina de Control Interno, como área independiente, que garantiza su rol institucional y el cumplimiento de sus actividades con plena autonomía.

### 7.1.3. Resultado auditoría ITA

La Procuraduría General de la Nación en cumplimiento a lo estipulado en la (Ley 1712, 2014) mejor conocida como Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública creó el Índice de Transparencia y Acceso a la Información (ITA). El pasado 08 de agosto la Procuraduría emitió el reporte del año 2019, en el cual califica la Asamblea de Caldas con 58 puntos sobre 100 puntos posibles. Razón por la cual, es considera oportuno analizar algunos de los aspectos considerados por el Ministerio Público y que pueden ser objeto de mejora en el actual proceso de propuesta de estructura organica y funcional de la Asamblea Departamental de Caldas. Los resultados de la auditoría se pueden sintetizar así:

Tabla 7. Auditoría Ley 1712 -2014 Asamblea de Caldas

CATEGORÍA	SUB CATEGORÍA	CALIFICACIÓN
Contratación	Plan Anual de Adquisiciones	25
	Publicación de la ejecución de contratos	
	Publicación de la información contractual	
	Publicación de procedimientos, lineamientos y políticas en materia de adquisición y compras	
Control	Defensa judicial	30
	Entes de control que vigilan a la entidad y mecanismos de supervisión	
	Información para población vulnerable	
	Informes de gestión, evaluación y auditoría	
	Planes de Mejoramiento	
	Reportes de control interno	
Estructura orgánica y talento humano	Directorio de agremiaciones, asociaciones y otros grupos de interés	65
	Directorio de entidades	
	Directorio de información de servidores públicos y contratistas	
	Misión y Visión	
	Funciones y deberes	
	Ofertas de empleo	
	Organigrama	
	Procesos y procedimientos	
Información de interés	Calendario de actividades	50
	Convocatorias	
	Datos abiertos	
	Estudios, investigaciones y otras publicaciones	
	Glosario	

	Información adicional	
	Información para niñas, niños y adolescentes	
	Noticias	
	Preguntas y respuestas frecuentes	
Instrumentos de gestión de información pública	Costos de reproducción	12
	Esquema de Publicación de Información	
	Índice de Información Clasificada y Reservada	
	Información mínima	
	Informe de PQRS	
	Mecanismos para presentar quejas y reclamos en relación con omisiones o acciones del sujeto obligado	
	Programa de Gestión Documental	
	Registro de Activos de Información	
	Registro de publicaciones	
	Tablas de Retención Documental	
Mecanismos de contacto con el sujeto obligado	Correo electrónico para notificaciones judiciales	97
	Localización física, sucursales o regionales, horarios y días de atención al público	
	Mecanismos para la atención al ciudadano	
	Políticas de seguridad de la información del sitio web y protección de datos personales	
	Sección particular	
Normatividad	Normatividad del orden nacional	100
	Normatividad del orden territorial	
	Otros sujetos obligados	
Planeación	Informes de empalme	60.6
	Metas, objetivos e indicadores de gestión y/o desempeño	
	Participación en la formulación de políticas	
	Plan de gasto público	
	Políticas, lineamientos y manuales	
	Programas y proyectos en ejecución	
Presupuesto	Ejecución presupuestal histórica anual	100
	Estados financieros	
	Presupuesto general asignado	
Trámites y servicios	Trámites y servicios	0

Fuente: Elaboración propia con base en Reporte Auditoría ITA -2019

Si bien es cierto, el índice ITA mide el cumplimiento de las entidades estatales respecto a la Ley que regula el derecho de acceso a la información pública, así como los procedimientos para el ejercicio y garantía del derecho y las excepciones a la publicidad de información, la valoración del Índice ITA se suscita para la observancia de la información que publica cada entidad en el correspondiente portal web. Conforme a los resultados de la auditoría practicada a la Asamblea

de Caldas por parte de la Procuraduría General de la Nación reflejan algunos datos que requieren intervención por parte de la entidad.

Los trámites y servicios de la entidad y los instrumentos de gestión de información pública, son los dos items con mas bajas calificaciones, el primero 0/100 y el segundo 12/100; lo anterior se debe a que la Asamblea no cuenta en su estructura organica y funcional con unidades, oficinas o dependencias que lideren los procesos de gestion documental y de atención al ciudadano.

Igualmente, se observan falencias por parte de la publicación de la información contractual de la entidad, lo cual se explica en la inexistencia de procesos de comunicación definidos y las responsabilidades recaen en servidores publicos que rotan periodicamente, impidiendo la continuidad de los procesos.

#### 7.1.4. Resultado análisis de cargas de trabajo

De acuerdo a la guía de rediseño institucional del (DAFP - Departamento Administrativo de la Función Pública, 2018), el estudio de cargas de trabajo se define como “un conjunto de técnicas que miden la cantidad y el tiempo de trabajo destinado al desarrollo de funciones, procesos y actividades asignadas a cada dependencia, para determinar la cantidad y calidad de los cargos requeridos para tal fin. (P. 66). Por ello se debe realizar el estudio de cargas de trabajo, para poder determinar las necesidades de personal en la Asamblea de Caldas, de acuerdo con los procesos de la Entidad.

El análisis de cargas laborales corresponde a un estudio interno realizado por un equipo técnico de la asamblea y los resultados fueron tenidos en cuenta, con el propósito de garantizar una visión global de la situación actual de la entidad. A continuación, se presentan las principales conclusiones:

Tabla 8. Resultados estudio de cargas laborales

Área	Cargo	Nivel	Horas requeridas por mes	Personal Requerido
Presidencia	Técnico Operativo	Técnico	228.51	1
	Auxiliar Administrativo Grado 03	Asistencial	33.7	0
	Auxiliar Administrativo Grado 02	Asistencial	103	1
	Contratista Servicios Generales	Asistencial	267.50	2
Control Interno	Profesional Universitario Grado 01	Profesional	155.54	1

<b>Secretaría General</b>	Secretario General	Directivo	302	2
	Técnico Administrativo	Técnico	84.53	1
	Auxiliar Administrativo Grado 04	Asistencial	237.41	1
	Auxiliar Administrativo Grado 04	Asistencial	152.87	1
	Operario	Asistencial	44.05	0
	Contratista SST	Profesional	21.69	0
	Contratista Apoyo	Asistencial	40.66	0
	Contratista PQRS	Asistencial	43.87	0
	Contratista Mensajero	Asistencial	44.94	0
	Contratista Talento Humano	Profesional	144.58	1
	Contratista Secretaria	Asistencial	173.92	1
	Contratista Periodista	Profesional	83.73	1
	Contratista Medios	Asistencial	278.20	2
	Contratista Página web	Asistencial	120.91	1
	Contratista Archivo	Asistencial	58.85	0
Contratista Certificados	Asistencial	16.05	0	
<b>Apoyo Normativo</b>	Profesional Universitario Grado 03	Profesional	188.99	1
	Auxiliar Administrativo Grado 03	Asistencial	69.32	1
<b>Financiera, contabilidad, presupuesto y pagaduría</b>	Profesional Universitario Grado 02	Profesional	270.16	2
	Auxiliar Administrativo Grado 04	Asistencial	233.98	1
	Contratista Contadora	Profesional	57.89	0
<b>Total</b>			<b>3456.85</b>	<b>21</b>

Fuente: Elaboración propia con base en análisis técnico realizado por la Asamblea

De la anterior tabla se puede concluir que se requieren 3456.85 horas hombre por mes, y teniendo en cuenta que para determinar el total de personal requerido por cada uno de los niveles y denominaciones del empleo, según lo establecido por el (DAFP - Departamento Administrativo de la Función Pública, 2018), el promedio de la horas laborales por mes es de 160 horas hombre, se concluye que se requieren 21 servidores para cumplir con las actividades que actualmente realiza la Asamblea Departamental de Caldas. Es importante destacar que la Asamblea debe revisar sus procesos y procedimientos a la luz de las exigencias legales, administrativas y de gestión, tal como se evidencian en los otros análisis internos y externos, presentados en el presente trabajo, con el fin de redefinir las actividades a desarrollar en todos los niveles y conforme a la propuesta de la nueva estructura orgánica y funcional.

Ahora bien, al analizar los datos de las cargas laborales se puede determinar que el total de los cargos de planta requeridos actualmente es de 13 y asimismo se requieren 9 contratistas para realizar las actividades actuales, para un total de 22 servidores. Lo anterior teniendo en cuenta que en la Tabla 8. Resultados estudio de cargas laborales, no se realizó la redistribución de cargas laborales por áreas y niveles de los cargos, tal y como se evidencia en la siguiente tabla:

Tabla 9. Consolidado de cargas laborales por área y nivel

Área	Planta/contratista	Nivel	Total
<b>Presidencia</b>	Planta	Técnico	1
		Asistencial	1
	Contratista	Asistencial	2
<b>Control Interno</b>	Planta	Profesional	1
<b>Secretaría General</b>	Planta	Directivo	1
		Técnico	1
		Asistencial	3
	Contratista	Asistencial	5
		Profesional	2
<b>Apoyo normativo</b>	Planta	Profesional	1
		Asistencial	1
<b>Financiera, contabilidad, presupuesto y pagaduría</b>	Planta	Profesional	2
		Asistencial	1
	Contratista	Profesional	0
<b>Total Planta</b>			<b>13</b>
<b>Total Contratistas</b>			<b>9</b>

Fuente: Elaboración propia con base en análisis técnico realizado por la Asamblea

De conformidad con el (Decreto 1085, 2005) del DAFP se estipula el nivel de cargo con relación al perfil profesional de los funcionarios que trabajan en la Asamblea Departamental de Caldas; estos se clasifican de la siguiente manera:

- Directivo
- Asesor
- Profesional
- Técnico
- Asistencial

A continuación, el análisis correspondiente por perfil profesional:

Tabla 10. Análisis correspondiente por perfil profesional en la Asamblea de Caldas

Área	Funcionalidad	Cargo	Nivel
<b>Presidencia</b>	Representante legal de la corporación, llevar la representación ante todas las autoridades y el gobierno en sus niveles y las entidades públicas o privadas nacionales y extranjeras.	Técnico Operativo	Técnico
		Auxiliar Administrativo Grado 03	Asistencial
		Auxiliar Administrativo Grado 02	Asistencial
<b>Control Interno</b>	Implantar e implementar todos los procesos y procedimientos relacionados con el sistema de control interno	Profesional Universitario Grado 01	Profesional
		Secretario General	Directivo

<b>Secretaría General</b>	Administrar el talento humano de la corporación y velar por la adecuada prestación del servicio, coordinando todas las áreas administrativas de la misma. Fungir como secretario de la corporación en sus sesiones y adelantar todas las labores de logística, necesarias para el normal desarrollo de la misma.	Técnico Administrativo	Técnico
		Auxiliar Administrativo Grado 04	Asistencial
		Auxiliar Administrativo Grado 04	Asistencial
<b>Apoyo Normativo</b>	Expedición de todos los actos administrativos, como resoluciones, derechos de petición y emitir los conceptos jurídicos, acompañamiento en la elaborar las ponencias y demás aspectos necesarios para el normal funcionamiento de la entidad	Operario	Asistencial
		Profesional Universitario Grado 03	Profesional
<b>Financiera, contabilidad, presupuesto y pagaduría</b>	Manejo financiero, contable y presupuestal de cada una de las cuentas a nombre de la corporación y efectuar los controles de gestión adecuadamente.	Auxiliar Administrativo Grado 03	Asistencial
		Profesional Universitario Grado 02	Profesional
		Auxiliar Administrativo Grado 04	Asistencial

Fuente: Elaboración propia con base en (Ordenanza 501, 2004)

De lo anterior se colige que la división jerárquica de la Asamblea de Caldas por niveles se divide así:

Tabla 11. División jerárquica en la Asamblea de Caldas

Nivel	No. de Cargos	Porcentaje
<b>Directivo</b>	1	8%
<b>Asesor</b>	0	0%
<b>Profesional</b>	3	23%
<b>Técnico</b>	2	15%
<b>Asistencial</b>	7	54%
<b>TOTAL</b>	13	100%

Fuente: Elaboración propia con base en (Ordenanza 501, 2004)

### 7.1.5. Resultado Análisis financiero vigencias 2016-2020

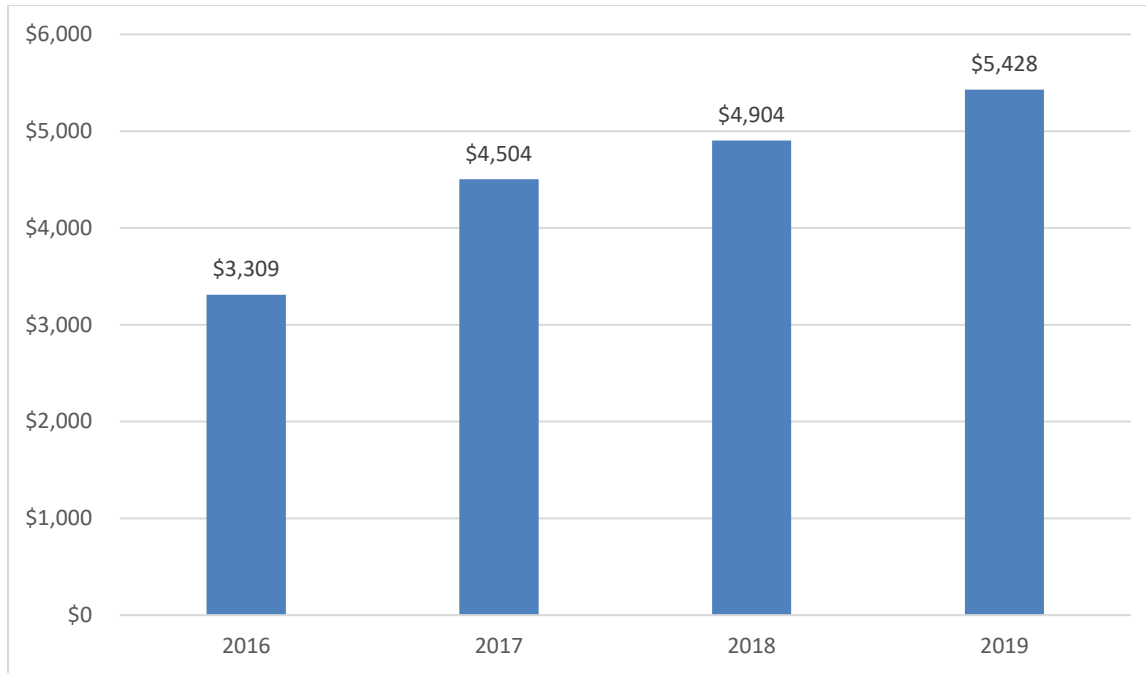
Tal y como se planteó en el diseño metodológico, el equipo técnico de la Asamblea Departamental de Caldas realizó el análisis financiero de la entidad con el propósito de examinar la realidad financiera que permita la oportuna toma de decisiones con el fin de mejorar, mantener o modificar la actual estructura orgánica.

Con respecto al presupuesto, el aplicativo (DAFP, 2015) recauda información de gastos, ingresos y deuda pública, sin embargo, no será necesario considerar los indicadores de solvencia y sostenibilidad para la adquisición de deuda que establece la Ley 358 de 1997 y la Ley 819 de 2003, dada la naturaleza de la Asamblea de Caldas.

**7.1.5.1. Ingresos – Transferencias del nivel central**

En primer lugar, se relacionan los ingresos aprobados para la Asamblea Departamental de Caldas mediante ordenanza, para las vigencias fiscales 2016-2019 de la siguiente manera:

Figura 11. Comportamiento transferencias a la Asamblea de Caldas 2016-2019



\*Cifras en millones y pesos corrientes. Fuente: Elaboración propia con base en el estudio financiero de la Asamblea

Tabla 12. Transferencias a la Asamblea de Caldas 2016-2019

	2016	2017	2018	2019	Total
<b>TRANSFERENCIAS</b>	\$3,309	\$4,504	\$ 4,904	\$5,428	\$ 18,147

\*Cifras en millones de pesos y en pesos corrientes. Fuente: Elaboración propia con base en el estudio financiero de la Asamblea

Los ingresos de la Asamblea Departamental son una sección dentro del presupuesto del departamento, por tal razón los únicos ingresos que percibe la corporación son las transferencias que la administración central fija cada año mediante ordenanza, recursos que se giran en doceavas conforme a la Ley. Las transferencias para las vigencias 2016 – 2019 se describen en la \*Cifras en millones y pesos corrientes. Fuente: Elaboración propia con base en el estudio financiero de la Asamblea

Tabla 12. Transferencias a la Asamblea de Caldas 2016-2019, cuyos ingresos fueron destinados exclusivamente para gastos de funcionamiento tal como lo establece la Ley 617 de 2000, la Ley 1871 de 2017, la Ordenanza 601 de 2008 (Estatuto de Presupuesto) y el artículo 110 del Decreto 111 de 1996, lo que se fundamenta en la autonomía presupuestal que ostenta la Asamblea de Caldas para ordenar el gasto en desarrollo de las apropiaciones incorporadas en la respectiva sección.

Los Ingresos aprobados mediante ordenanzas para la corporación durante las vigencias fiscales 2016-2019, ascendieron a la suma de \$18,147,651,536.68, presentando una tasa de crecimiento promedio del 6,23%.

Asimismo, analizado el comportamiento de los ingresos transferidos vs los ingresos aprobados, se puede observar que la administración central transfirió el 99.81% del presupuesto aprobado, representado en \$ 18,112,462,562.68.

#### 7.1.5.2. Análisis de los gastos

Los gastos de la Asamblea Departamental de Caldas, se destinan en su totalidad para funcionamiento, distribuidos en gastos de personal y gastos generales; estos gastos durante las vigencias 2016-2019 ascendieron a la suma de \$18.128.661.358. La tasa de crecimiento real promedio durante estas vigencias fue del 6,23% que corresponde al crecimiento promedio de los ingresos, toda vez que los recursos no ejecutados deben reintegrarse al presupuesto de la administración central y la asamblea se ha caracterizado por su buena gestión en la ejecución del presupuesto.

Tabla 13. Relación del presupuesto de gastos de la Asamblea de Caldas 2016-2019.

Denominación	2016	2017	2018	2019
<b>GASTOS DE PERSONAL</b>	<b>\$3,734</b>	<b>\$4,369</b>	<b>\$4,865</b>	<b>\$ 4,538</b>
Servicios Personales Asociados a la Nómina	\$2,786	\$3,330	\$ 3,354	\$ 3,454
Servicios Personales Indirectos	\$236	\$ 227	\$351	\$ 360
Contribuciones inherentes a la nómina	\$711	\$ 811	\$1,159	\$723

<b>GASTOS GENERALES</b>	<b>\$104</b>	<b>\$159</b>	<b>\$ 185</b>	<b>\$172</b>
<b>Adquisición de Bienes</b>	\$23	\$50	\$ 23	\$9
<b>Adquisición de Servicios</b>	\$80	\$108	\$162	\$163
<b>Total</b>	<b>\$3,838</b>	<b>\$4,528</b>	<b>\$ 5,050</b>	<b>\$ 4,711</b>

\*Cifras en millones de pesos. Fuente: Elaboración propia con base en el estudio financiero de la Asamblea

Durante las vigencias 2016-2019, los gastos que se ejecutaron en su totalidad fueron dirigidos a la remuneración de los diputados y el funcionamiento de la Asamblea Departamental de la siguiente manera:

### **Gastos de Personal**

Se comprometieron en gastos de personal la suma de \$17,507,041,655.76, representando el 97.20% de los gastos de funcionamiento, estos gastos están conformados por los servicios personales asociados a la nómina, los servicios personales indirectos y las contribuciones inherentes a la nómina.

Los Servicios Personales Asociados a la Nómina, correspondieron a la suma de \$12,925,685,882.61, que equivalen a 71.30% de la participación del total del presupuesto, los Servicios Personales Indirectos fueron del orden de \$1,176,231,919.49, que representan el 6.49% y las Contribuciones Inherentes a la Nómina, ascendieron a \$3,405,123,853.66, con una participación del 18.78%.

### **Gastos Generales**

Los gastos generales tuvieron una ejecución de \$621,619,701.95, los cuales se dividieron en la adquisición de bienes \$105,931,631.52, con una participación del 0.58% y la adquisición de servicios por \$515,688,070.43, con una participación del 2.84% del total del presupuesto.

Los Gastos Generales tuvieron una participación del 3.83% dentro de los Gastos de Funcionamiento. Lo anterior, se puede visualizar en la Tabla 14. Porcentaje de participación de gastos 2016-2019

Tabla 14. Porcentaje de participación de gastos 2016-2019

<b>GASTOS DE PERSONAL</b>	<b>96.57%</b>
<b>Servicios Personales Asociados a la Nómina</b>	71.30%
<b>Servicios Personales Indirectos</b>	6.49%

<b>Contribuciones inherentes a la nómina</b>	18.78%
<b>GASTOS GENERALES</b>	<b>3.43%</b>
<b>Adquisición de Bienes</b>	0.58%
<b>Adquisición de Servicios</b>	2.84%

Fuente: Elaboración propia con base en el estudio financiero de la Asamblea

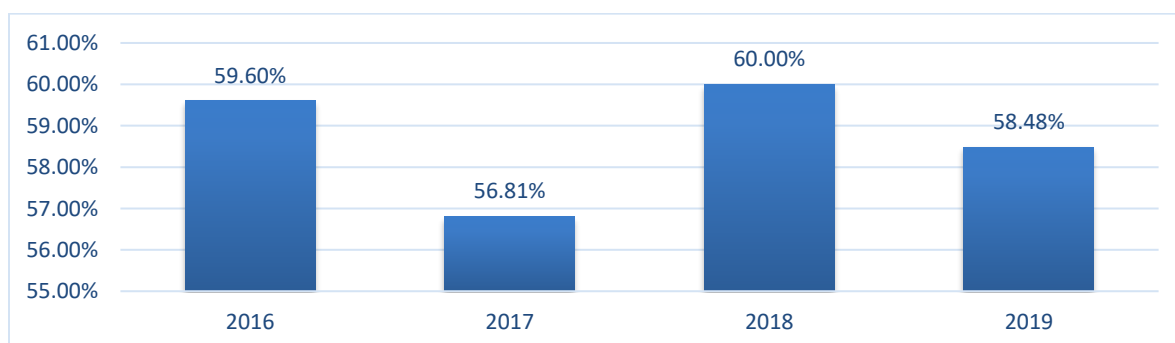
De acuerdo al límite establecido por la Ley 617 de 2000, la Asamblea Departamental de Caldas presentó un buen comportamiento en cuanto a la ejecución de los gastos de las vigencias 2016-2019, cumpliendo así con la norma descrita, puesto que tuvo una gestión eficaz del gasto, los cuales estuvieron direccionados en el cumplimiento de los objetivos planteados y el cumplimiento de la misión y visión para la cual fue creada.

### 7.1.5.3. Cumplimiento límite gastos de funcionamiento Ley 617 de 2000

De conformidad con el artículo 8° de la Ley 617 de 2000, en las Asambleas de los Departamentos de segunda categoría, los gastos diferentes a la remuneración de los diputados no podrán superar el 60% del valor total de dicha remuneración. El artículo relacionado con la remuneración mensual de los diputados estipula que, para los Departamentos de categoría segunda, será de 25 S.M.L.M.V.

El artículo 29 de la Ley 617, establece seis (6) meses de sesiones ordinarias y uno (1) de extraordinarias, modificada por la ley 1871 de 2017, la cual amplía las extraordinarias en un (1) mes más; es decir a partir del año 2017 podrían sesionar durante dos (2) meses de manera extraordinaria, previa convocatoria del Gobernador. El Parágrafo 2 del mismo artículo establece que los diputados están amparados por el régimen de seguridad social prevista en la Ley 100 de 1996 y sus disposiciones complementarias.

Figura 12. Cumplimiento límite gastos de funcionamiento Ley 617 de 2000



Fuente: Elaboración propia, con base en el análisis financiero de la Asamblea

Tabla 15. Seguimiento ejecución gastos de funcionamiento ley 617 de 2000

Concepto	2016	2017	2018	2019
<b>Incremento salario mínimo</b>	7%	5.90%	6%	6%
<b>Valor salario mínimo</b>	\$689,455	\$737,717	\$781,242	\$828,116
<b>Sueldo por mes Diputados</b>	\$17,236,375	\$18,442,925	\$19,531,050	\$20,702,900
<b>Remuneración Diputados</b>	\$1,689,164,750	\$1,979,540,700	\$2,132,790,660	\$2,318,724,800
<b>Gastos de Funcionamiento 60%</b>	\$1,006,742,902	\$1,124,595,255	\$1,279,674,396	\$1,356,045,906
<b>Prestaciones Sociales y Seguridad Social Diputados</b>	\$1,041,218,852	\$1,548,699,171	\$1,638,312,689	\$1,754,013,549
<b>Total Ejecución de gastos</b>	\$3,737,126,504	\$4,652,835,126	\$5,050,777,745	\$5,428,784,255
<b>%cumplimiento Ley 617 de 2000</b>	59.60%	56.81%	60.00%	58.48%

Fuente: Elaboración propia, con base en el análisis financiero de la Asamblea

#### 7.1.5.4. Proyección de Ingresos

La ley 617 en el artículo 28 fija la remuneración de los diputados por mes de sesiones en salarios mínimos legales mensuales de acuerdo a la categoría del Departamento, por ser este de 2° categoría le corresponde 25 salarios mínimos legales vigentes.

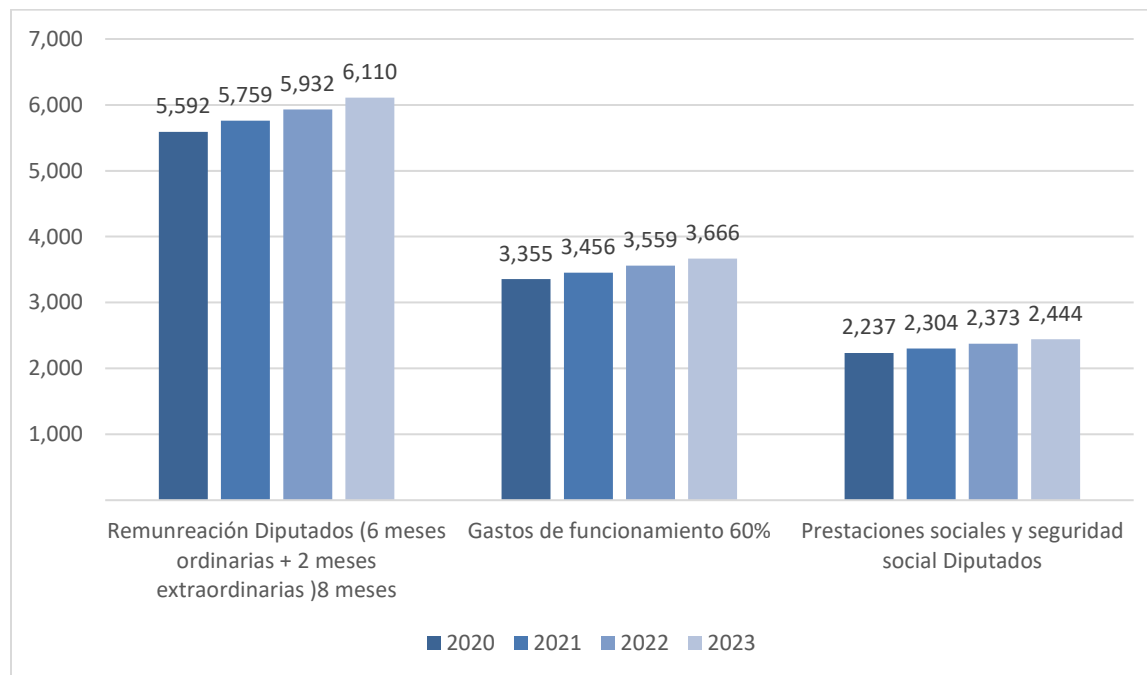
Fundamentado en lo anterior, el factor primordial para liquidar el presupuesto de ingresos de la Corporación lo establece la remuneración de los diputados, expresada única y exclusivamente en Salarios Mínimos Legales Vigentes de acuerdo a la categoría del Departamento, por lo anterior, para la proyección de los ingresos se utilizó como variable el porcentaje de aumento del salario mínimo efectuado en las vigencias 2016-2019, arrojando una tasa promedio de 6,23%. Teniendo en cuenta esto, los ingresos de la Corporación estarían estimados en \$23,393,368,638, tal como se detalla a continuación:

Tabla 16. Proyección presupuestal 2020-2023

CONCEPTO	2020	2021	2022	2023	TOTAL, PROYECCIÓN
<b>INGRESOS TOTALES</b>	\$5,591	\$5,759	\$5,932	\$ 6,110	\$23,393
<b>INGRESOS CORRIENTES</b>	\$ 5,591	\$5,759	\$5,932	\$ 6,110	\$23,393
<b>NO TRIBUTARIOS</b>	\$ 5,591	\$5,759	\$5,932	\$6,110	\$23,393
<b>TRANSFERENCIAS DEL NIVEL CENTRAL</b>	\$5,591	\$5,759	\$5,932	\$ 6,110	\$23,393

Fuente: Elaboración propia, con base en el análisis financiero de la Asamblea

Figura 13. Proyección presupuestal de ingresos 2020 - 2023

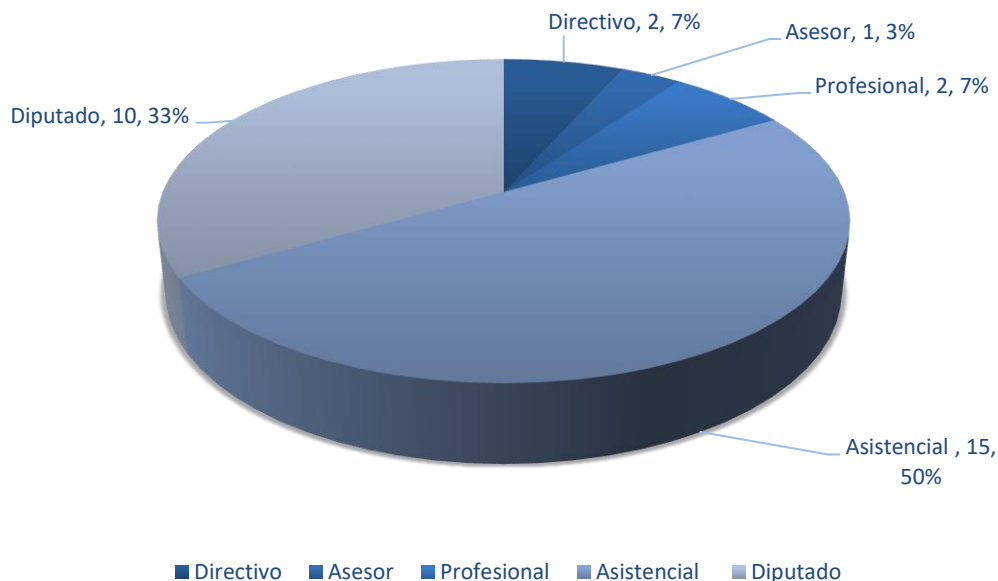


Fuente: Elaboración propia, con base en el análisis financiero de la Asamblea

### 7.1.6. Análisis Instrumento de Medición

Para realizar el análisis interno de la situación actual de la Asamblea Departamental de Caldas, se aplicó el instrumento descrito en el diseño metodológico a 30 servidores públicos de la entidad, 16 mujeres y 14 hombres, cuyos rangos etarios son: 4 entre los 20 y 30 años, 7 están entre los 30 y 40 años, 10 entre los 40 y 50 años; y 9 entre los 50 y 60 años. Asimismo, se identifica que el tiempo que tienen los encuestados en la entidad es: entre cero y tres años (20), entre tres a cinco años (2), entre cinco a diez años (2) y más de diez años (6). Destacándose, la participación de todos los niveles jerárquicos de la institución: Asistenciales (15), Profesional (2), Asesor (1), Directivos (2) y Diputados (10).

Figura 14. Participación encuesta por nivel jerárquico



Fuente: Elaboración Propia

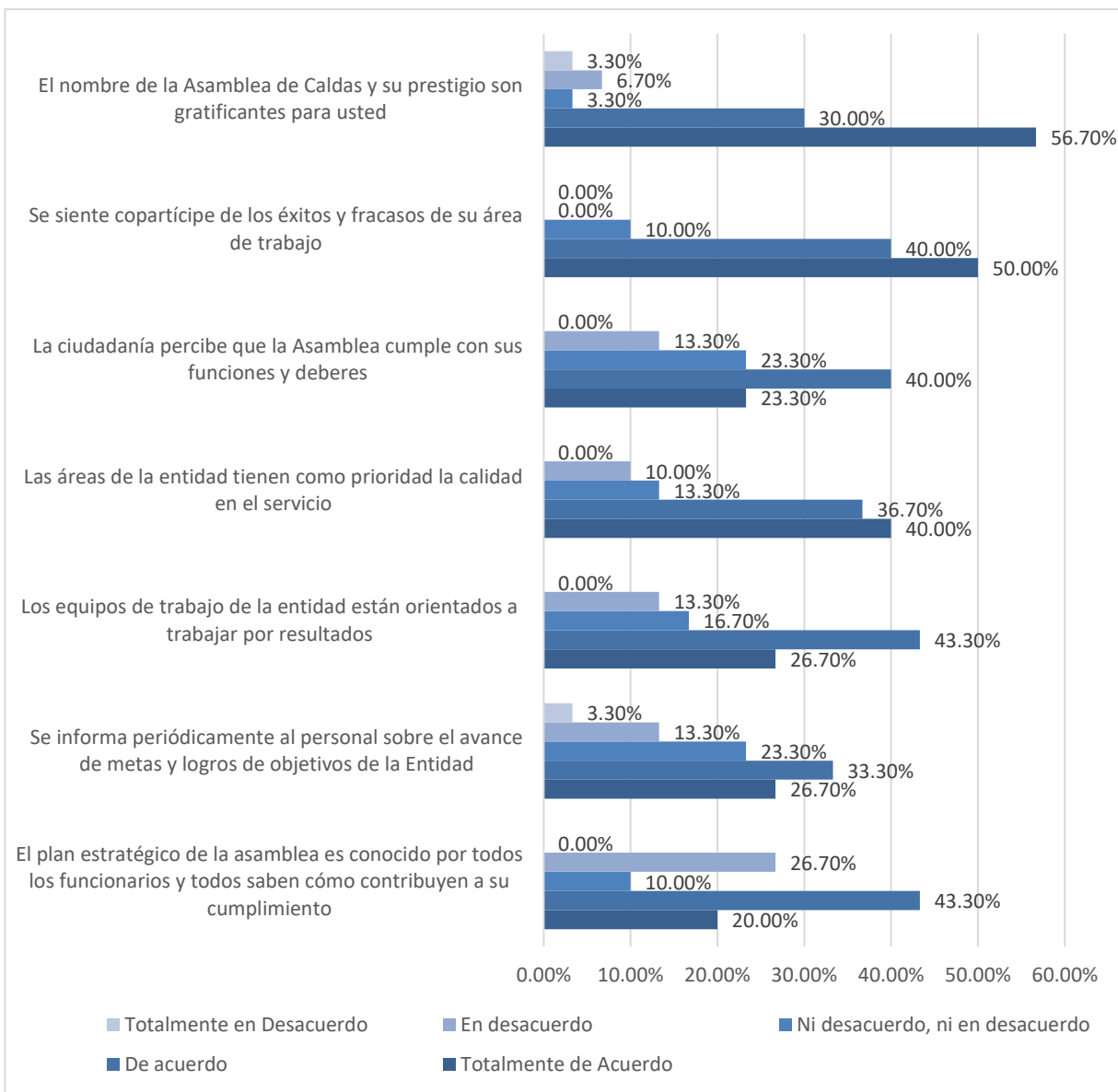
Con respecto a la Figura 14. Participación encuesta por nivel jerárquico, se puede evidenciar la prevalencia del nivel asistencial con un 50% del total de la muestra, seguido de un 33% de participación de los Diputados. Lo anterior se explica toda vez que en la planta de cargos predominan los perfiles asistenciales, contrario a los cargos profesionales que escasamente llegan a un 7% del total de la muestra.

En cuanto al análisis de los resultados del instrumento de medición, las variables que superen un 70% de valoración entre “Totalmente de acuerdo” y “De acuerdo”, se interpretarán como una fortaleza y los valores inferiores serán identificados como oportunidades de mejora o potenciales necesidades de fortalecimiento.

El estudio se dividió en 4 grandes bloques de información: Resultados, Procesos, Tecnología y comunicaciones y Talento humano. Cada uno de los cuales se detallan a continuación:

### 7.1.7. Orientación a Resultados

Figura 15. Análisis Interno - Componente orientación a resultados



Fuente: Elaboración propia

#### Análisis de Datos:

De las 7 variables planteadas en el componente de “Orientación a resultados”, se pueden resaltar las siguientes respuestas positivas o fortalezas institucionales:

- Se siente copartícipe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo: 90%
- El nombre de la asamblea y su prestigio son gratificantes para usted: 86.7%
- Las áreas de la entidad tienen como prioridad la calidad en el servicio: 76.7%

- Los equipos de trabajo de la entidad están orientados a trabajar por resultados: 70%

Se destaca entonces, un alto compromiso institucional, sentido de pertinencia y una cultura de la calidad en la prestación del servicio, en razón a que el equipo lo componen 42 funcionarios, que trabajan de manera cohesinada y colaborativa. Esto se explica en gran medida porque 20 de los 30 encuestados tienen un tiempo de permanencia en la entidad no mayor a tres años, es decir, es un equipo joven. Llama la atención la incoformidad que reflejan los funcionarios que llevan más de 5 años en la entidad, que puede asociarse con baja motivación o monotonía en el desempeño de sus funciones.

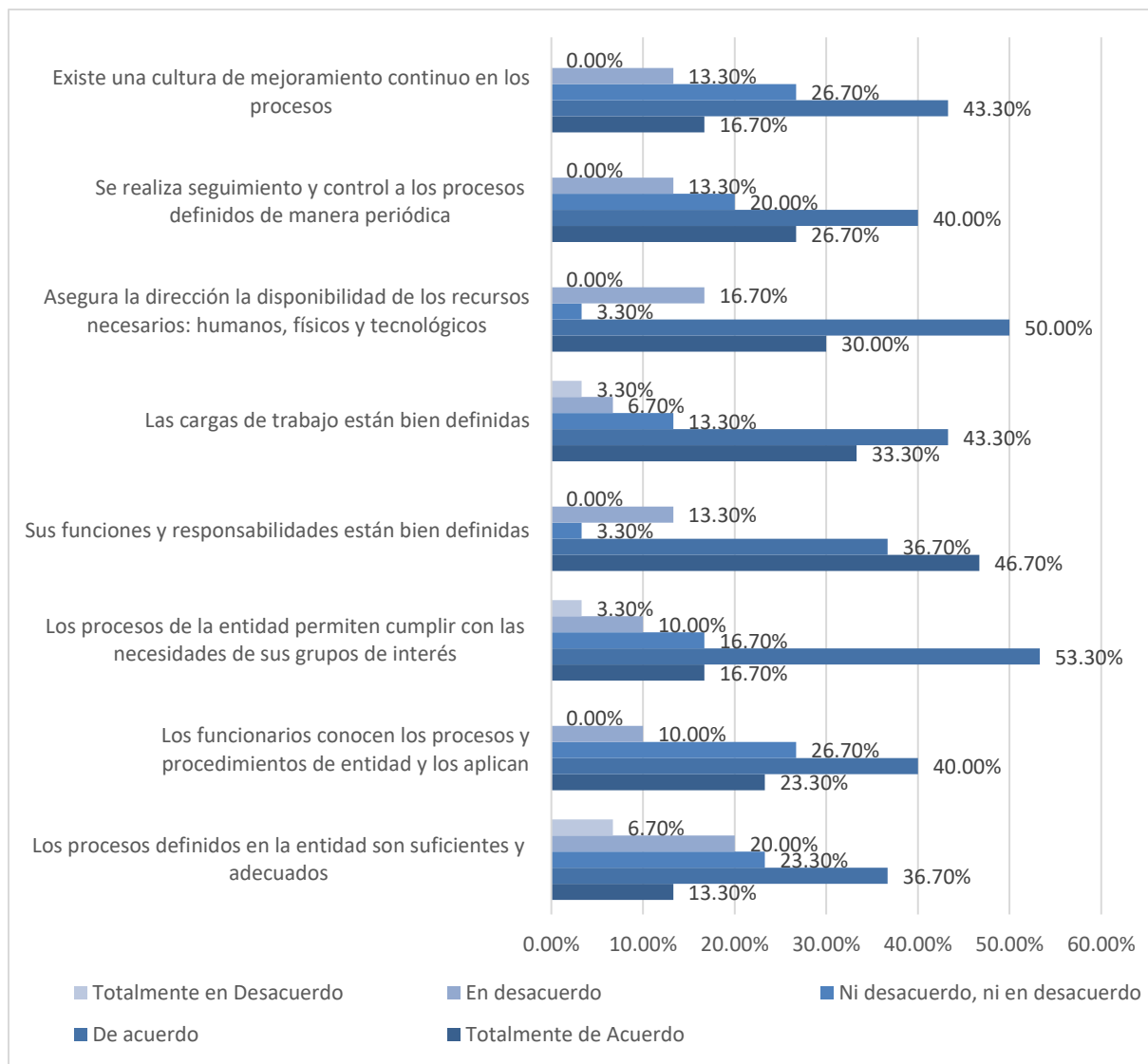
En contraposición, se encuentran los siguientes aspectos por mejorar:

- El plan estratégico de la asamblea es conocido por todos los funcionarios y todos saben cómo contribuyen a su cumplimiento: 63.30%
- La ciudadanía percibe que la Asamblea cumple con sus funciones y deberes: 63.30%
- Se informa periódicamente al personal sobre el avance de metas y logros de objetivos de la Entidad: 60.00%

Estas variables pueden asociarse a acciones encaminadas a la divulgación y publicidad de la información estratégica y misional, lo que se justifica en que la entidad no cuenta con una oficina de comunicaciones directamente asociada a la planta de personal y las actividades o funciones asociadas a las comunicaciones internas y externas de la entidad, recaen en personal de apoyo a la gestión que rota periódicamente y por lo tanto no permite la contuidad del proceso.

### 7.1.8. Procesos

Figura 16. Análisis interno - Componente procesos



Fuente: Elaboración propia

#### Análisis de Datos:

Para el análisis de los procesos de la entidad, se plantearon 8 variables, de las cuales se concluyen como fortalezas las siguientes:

- Sus funciones y responsabilidades están bien definidas: 83.40%
- Asegura la dirección la disponibilidad de los recursos necesarios: humanos, físicos y tecnológicos: 80.00%
- Las cargas de trabajo están bien definidas: 76.60%

- Los procesos de la entidad permiten cumplir con las necesidades de sus grupos de interés: 70.00%

Las variables que resaltan como fortalezas, denotan que los funcionarios reconocen una clara definición de sus funciones y responsabilidades, cuentan con los recursos físicos y tecnológicos suficientes para el cumplimiento de sus actividades, las cargas de trabajo están bien definidas y los procesos son los adecuados. Esto responde al trabajo desarrollado por la asamblea en el fortalecimiento de su equipo de trabajo, aún cuando se han tercerizado muchas de sus funciones, por la falta de personal de planta.

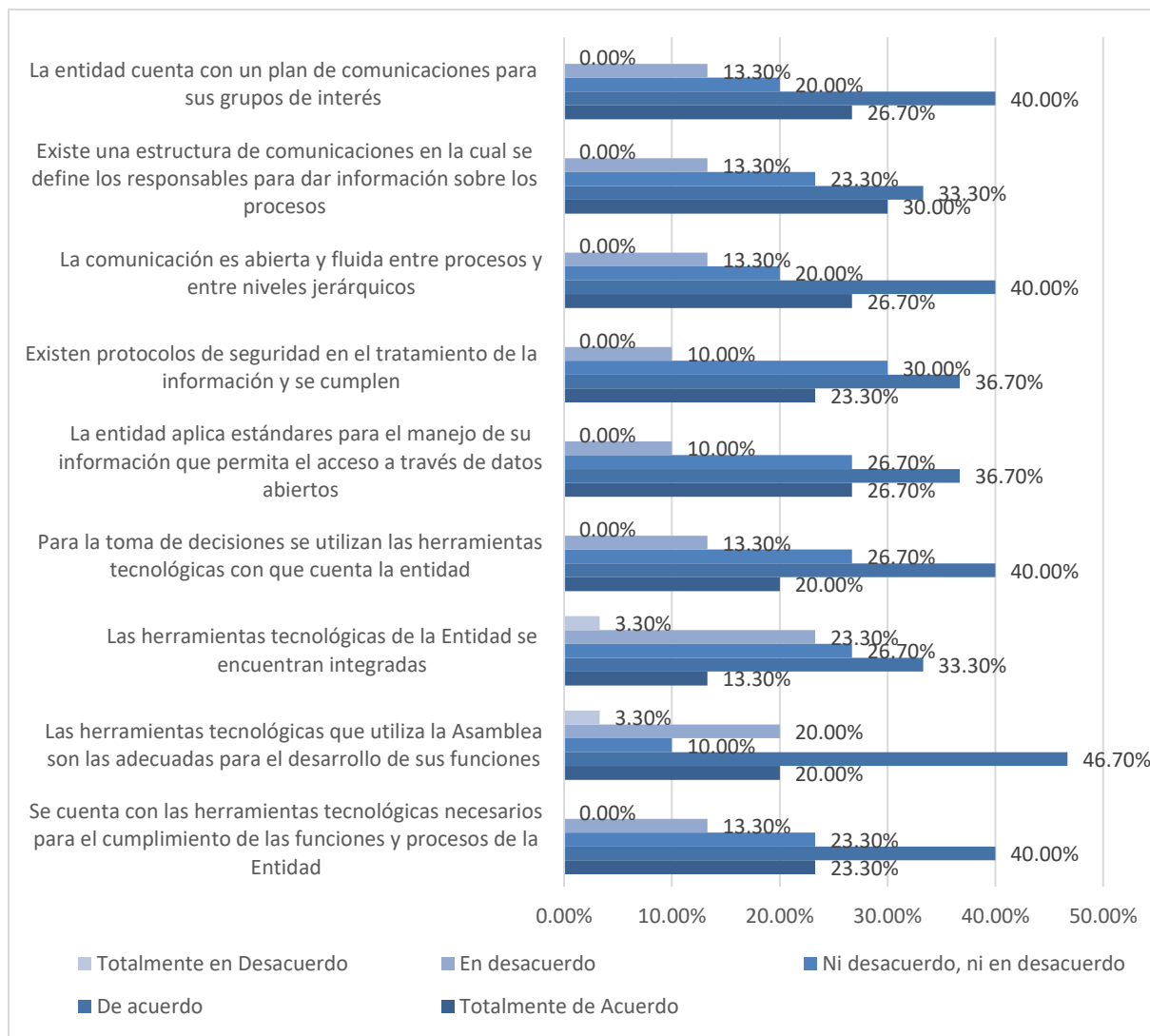
Asimismo, se encuentran las siguientes oportunidades de mejora:

- Se realiza seguimiento y control a los procesos definidos de manera periódica: 66.70%
- Los funcionarios conocen los procesos y procedimientos de entidad y los aplican: 63.30%
- Existe una cultura de mejoramiento continuo en los procesos: 60.00%
- Los procesos definidos en la entidad son suficientes y adecuados : 50.00%

Lo anterior se explica en que si bien la entidad cuenta con algunos procesos definidos, otros requieren caracterizarse, definirse e incorporarse como parte de la estructura orgánica y funcional de la entidad. Adicionalmente, es necesario fortalecer las auditorías de seguimiento a los procesos para fomentar la cultura de mejoramiento continuo y capacitar a todos los funcionarios en el Sistema de Gestión de la Calidad (procesos y procedimientos).

### 7.1.9. Tecnología y Comunicaciones

Figura 17. Análisis Interno - Componente Tecnología y Comunicaciones



Fuente: Elaboración propia.

#### Análisis de Datos:

En cuanto al componente de “Tecnologías y Comunicaciones”, no se destacan fortalezas en los nueve variables analizadas:

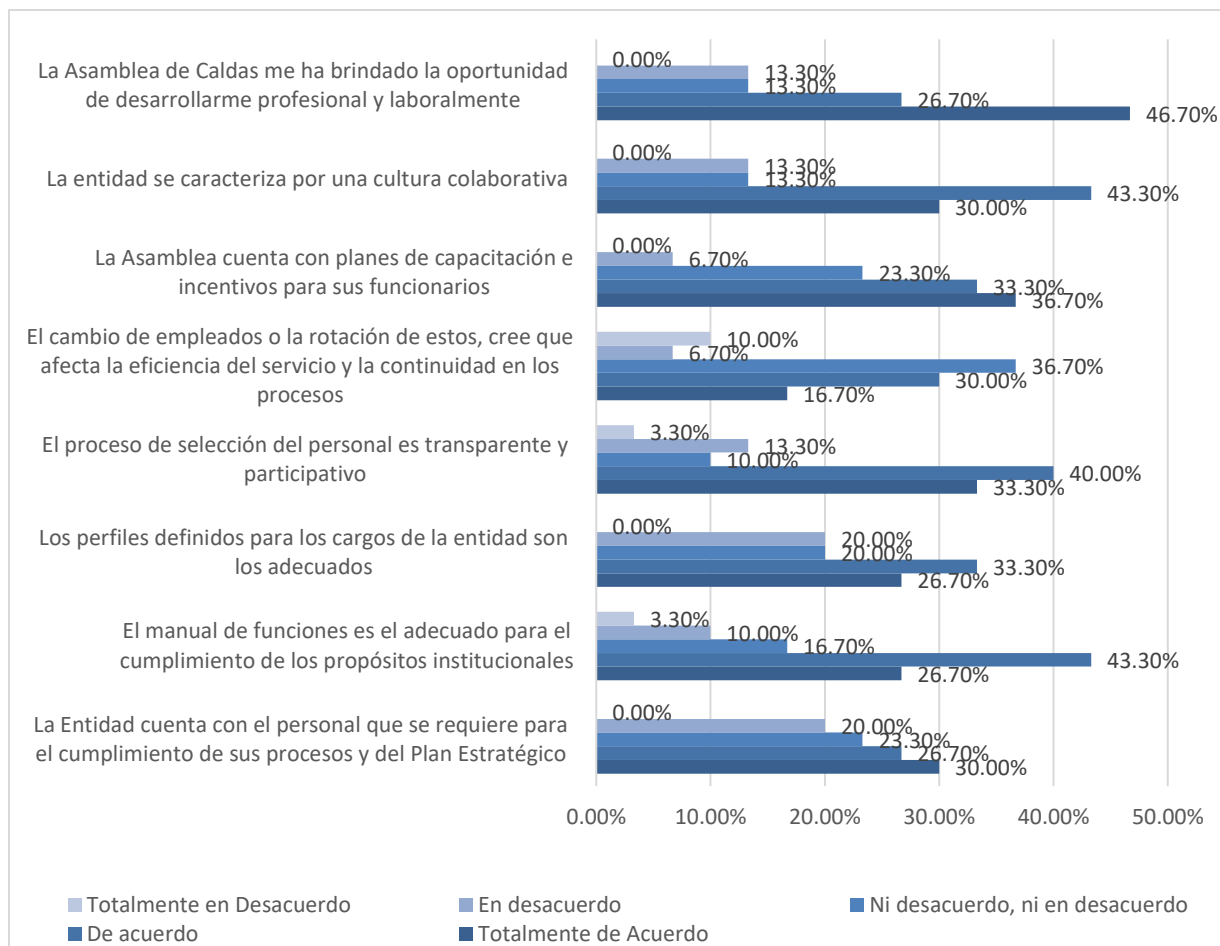
- Las herramientas tecnológicas que utiliza la Asamblea son las adecuadas para el desarrollo de sus funciones: 66.70%
- La comunicación es abierta y fluida entre procesos y entre niveles jerárquicos: 66.70%
- La entidad cuenta con un plan de comunicaciones para sus grupos de interés: 66.70%

- La entidad aplica estándares para el manejo de su información que permita el acceso a través de datos abiertos: 63.40%
- Se cuenta con las herramientas tecnológicas necesarios para el cumplimiento de las funciones y procesos de la Entidad: 63.30%
- Existe una estructura de comunicaciones en la cual se define los responsables para dar información sobre los procesos : 63.30%
- Para la toma de decisiones se utilizan las herramientas tecnológicas con que cuenta la entidad: 60.00%
- Existen protocolos de seguridad en el tratamiento de la información y se cumplen. 60.00%
- Las herramientas tecnológicas de la Entidad se encuentran integradas. 46.60%

El instrumento permite evidenciar una gran deficiencia en las herramientas tecnológicas y la comunicación en la entidad. Se observa alta debilidad en la integración de las herramientas tecnológicas, inexistencia de los protocolos de seguridad y bajo uso de las mismas en la toma de decisiones. Lo anterior obedece a que la Asamblea de Caldas no cuenta con una oficina o dependencia que tenga asociadas funciones propias de los procesos de tecnologías de la información y las comunicaciones; aspecto que resulta fundamental dadas las dinámicas actuales de la administración pública, las directrices de transparencia, gobierno digital y datos abiertos.

### 7.1.10. Talento Humano

Figura 18. Análisis Interno Componente Talento Humano



Fuente: Elaboración propia

#### Análisis de Datos:

En el componente de “Talento Humano” se pueden evidenciar las siguientes fortalezas:

- La Asamblea de Caldas me ha brindado la oportunidad de desarrollarme profesional y laboralmente: 73.40%
- El proceso de selección del personal es transparente y participativo: 73.30%
- La entidad se caracteriza por una cultura colaborativa: 73.30%
- El manual de funciones es el adecuado para el cumplimiento de los propósitos institucionales: 70.00%
- La Asamblea cuenta con planes de capacitación e incentivos para sus funcionarios: 70.00%

Los funcionarios de la Asamblea, consideran relevante el desarrollo profesional, la cultura colaborativa, los planes de capacitación e incentivos y el proceso transparente en la selección de personal. Asimismo, señalan que el manual de funciones es adecuado para la entidad, lo cual se evidencia en el compromiso institucional con la gestión del talento humano y el trabajo en equipo.

De otra parte, las oportunidades de mejora se resumen como sigue:

- Los perfiles definidos para los cargos de la entidad son los adecuados: 60.00%
- La Entidad cuenta con el personal que se requiere para el cumplimiento de sus procesos y del Plan Estratégico: 56.70%
- El cambio de empleados o la rotación de estos, afecta la eficiencia del servicio y la continuidad en los procesos: 46.70%

Esto sucede porque la actual estructura organica y funcional de la Asamblea tiene más de 16 años e indudablemente se requiere de una transformación, una revisión de la planta actual y con personal de planta administrativa que favorezca la continuidad en los procesos.

## **7.2. Análisis consolidado**

Una vez realizados los diferentes análisis propuestos, que permitieron una visión holística de la organización, se encontraron los elementos claves que permiten definir una propuesta concreta, que tiene como fundamento las necesidades y las diferentes perspectivas de la entidad.

En la Tabla 17. Consolidación de los resultados, se presentan las principales conclusiones de cada uno de los análisis:

Tabla 17. Consolidación de los resultados

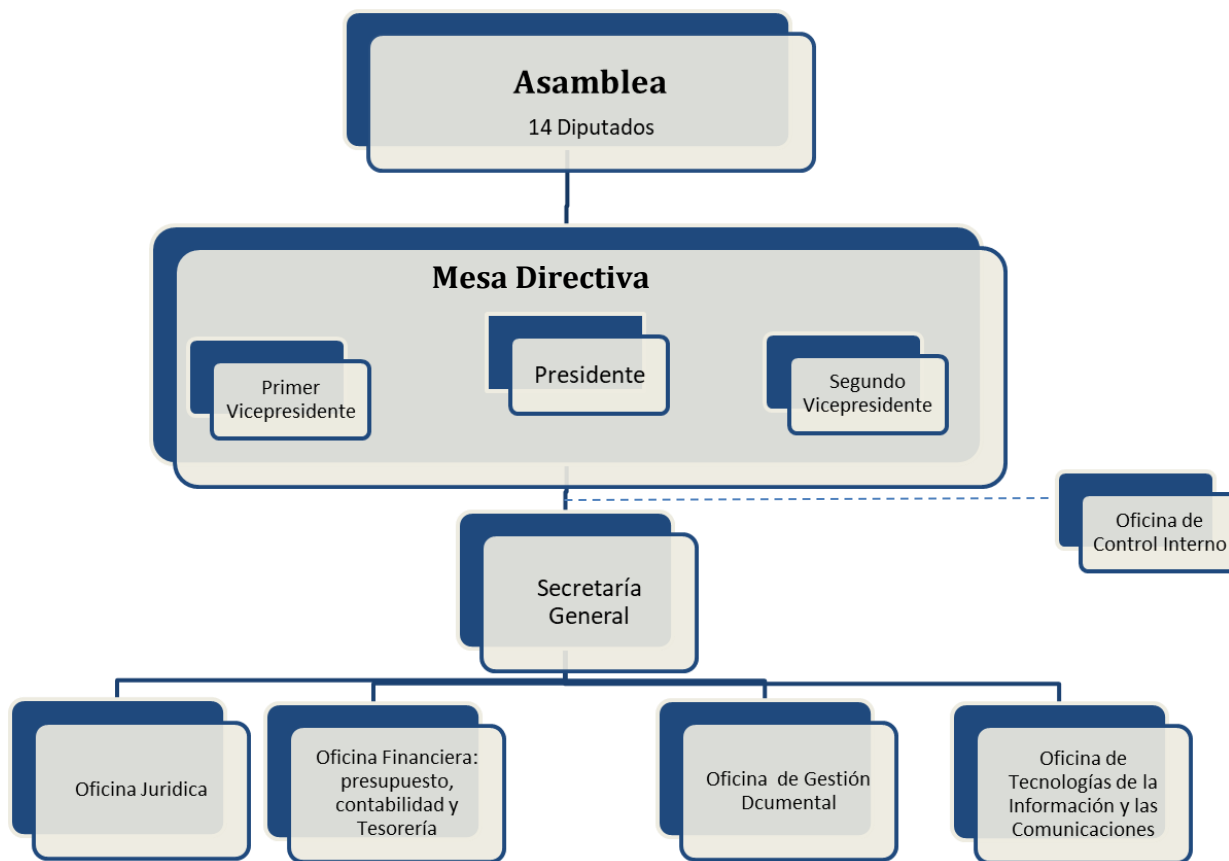
ANALISIS	TIPO DE ANÁLISIS	CONCLUSIONES
EXTERNO	PESTEL	Para la definición de una nueva propuesta de la estructura orgánica de la Asamblea, se destacan en el PESTEL, los aspectos Políticos, Estratégicos y Legales, con un gran énfasis en garantizar el cumplimiento de la normatividad vigente que regula el funcionamiento de las asambleas departamentales.
	Benchmarking	Existe una oportunidad de crear algunas áreas con las que cuentan otras asambleas, como son: Asesoría de Calidad, Comunicaciones y Relaciones Corporativas, Archivo y Correspondencia.
	ITA	Se deben fortalecer los procesos de gestión de información pública, trámites y servicios, publicidad en la gestión contractual, lo que sugiere la necesidad de crear las áreas de gestión documental y de atención al ciudadano. Así como fortalecer la publicidad de la contratación.
INTERNO	Cargas laborales	El estudio evidencia la necesidad de fortalecer la entidad con personal del perfil profesional y no aumentar las plantas asistenciales. Es indispensable realizar una redistribución de funciones, buscando un equilibrio en las cargas laborales y una mejor calidad de vida de los funcionarios.
	Financiero	Con respecto al análisis financiero, se requiere optimizar el actual presupuesto, de tal forma que los costos asociados a la reforma en la estructura organizacional no se aumenten sino que se mantenga el equilibrio presupuestal y la buena ejecución demostrada hasta el momento por la asamblea.
	Instrumento de medición	Se recomienda la creación de una Oficina de Comunicaciones para mejorar las y otra de TIC, que puedan encargarse de mejorar la transparencia y el uso de las TIC en la institución para prestar un mejor servicio y cumplir con las disposiciones normativas en términos de gobierno digital. Asimismo, se requiere fortalecer los procesos del Sistema de Gestión de la calidad, con el fin de establecer una cultura de mejoramiento continuo. Finalmente, se sugiere una actualización del Manual de funciones y de la estructura organizacional.

Fuente: Elaboración propia

## 8. PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Basados en los análisis externos e internos, la normatividad que rige el funcionamiento de las Asambleas Departamentales y la guía de rediseño institucional del (DAFP - Departamento Administrativo de la Función Pública, 2018), se propone modificar la actual estructura orgánica y funcional de la Asamblea de Caldas, tal como aparece a continuación:

Figura 19. Propuesta estructura orgánica Asamblea de Caldas



Fuente: Elaboración propia

## 8.1. Objetivos generales de las dependencias

Tabla 18. Objetivos Generales dependencias

ÁREA	OBJETIVO GENERAL
ASAMBLEA EN PLENO	Ejercer funciones de coadministración y de control político sobre el gobierno departamental para velar por el bienestar económico y social de los habitantes del Departamento de Caldas.
MESA DIRECTIVA	Establecer el direccionamiento estratégico de la Asamblea Departamental de Caldas y orientar los debates que se realizan en el pleno de la corporación, de las comisiones, así como la representación oficial de la corporación en los actos protocolarios.
PRESIDENTE	Representar legalmente a la Asamblea Departamental de Caldas y garantizar el cumplimiento de sus funciones misionales.
PRIMER Y SEGUNDO VICEPRESIDENTE	Reemplazar al presidente en sus ausencias temporales y absolutas, así como en los demás casos en que el presidente así lo solicite.
CONTROL INTERNO	Generar una cultura del Control Interno con énfasis en el autocontrol, la autogestión y la autorregulación, contribuyendo a la consolidación de la organización basada en los lineamientos del Departamento de Administrativo de la Función Pública que le permita a la Asamblea Departamental de Caldas cumplir con efectividad su planeación estratégica.
SECRETARIA GENERAL	Administrar la Asamblea Departamental de Caldas, liderando las áreas de apoyo y ejerciendo la Secretaría Técnica de la corporación, para garantizar el cumplimiento de la normatividad vigente aplicable y el buen desempeño institucional.
OFICINA JURÍDICA	Atender lo relativo a los asuntos jurídicos de la Asamblea Departamental de Caldas, en los aspectos de asesoría, conceptos, apoyo normativo, representación judicial, aplicación de normas y defensa de los intereses de la corporación.
OFICINA FINANCIERA: PRESUPUESTO, CONTABILIDAD Y TESORERÍA	Administrar eficientemente las transferencias que realiza la Administración Central del Departamento a la Asamblea Departamental de Caldas, desde los ámbitos presupuestal, contable y de tesorería.
OFICINA DE GESTIÓN DOCUMENTAL	Administrar la gestión documental de la entidad, acorde con los lineamientos establecidos por el Archivo General de Nación, mediante el control, mantenimiento y la adecuada conservación de los documentos.
OFICINA DE TECNOLOGÍAS, INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES	Habilitar capacidades tecnológicas en la Asamblea Departamental de Caldas y formular las estrategias necesarias para divulgar y comunicar la información generada en el cumplimiento de sus objetivos institucionales.

Fuente: elaboración propia

## **8.2. Funciones específicas por dependencia**

A continuación, se detallan las funciones específicas por cada una de las dependencias:

### **8.2.1. Asamblea en pleno**

En concordancia con lo establecido en el artículo 300 de la (Constitución Política de Colombia, 1991), son funciones de las asambleas departamentales:

1. Reglamentar el ejercicio de las funciones y la prestación de los servicios a cargo del Departamento.
2. Expedir las disposiciones relacionadas con la planeación, el desarrollo económico y social, el apoyo financiero y crediticio a los municipios, el turismo, el transporte, el ambiente, las obras públicas, las vías de comunicación y el desarrollo de sus zonas de frontera.
3. Adoptar de acuerdo con la Ley los planes y programas de desarrollo económico y social y los de obras públicas, con la determinación de las inversiones y medidas que se consideren necesarias para impulsar su ejecución y asegurar su cumplimiento.
4. Decretar, de conformidad con la Ley, los tributos y contribuciones necesarios para el cumplimiento de las funciones departamentales.
5. Expedir las normas orgánicas del presupuesto departamental y el presupuesto anual de rentas y gastos.
6. Con sujeción a los requisitos que señale la Ley, crear y suprimir municipios, segregare y agregar territorios municipales, y organizar provincias.
7. Determinar la estructura de la Administración Departamental, las funciones de sus dependencias, las escalas de remuneración correspondientes a sus distintas categorías de empleo; crear los establecimientos públicos y las empresas industriales o comerciales del departamento y autorizar la formación de sociedades de economía mixta.
8. Dictar normas de policía en todo aquello que no sea materia de disposición legal.
9. Autorizar al Gobernador del Departamento para celebrar contratos, negociar empréstitos, enajenar bienes y ejercer, pro tempore, precisas funciones de las que corresponden a las Asambleas Departamental.
10. Regular, en concurrencia con el municipio, el deporte, la educación y la salud en los términos que determina la Ley.

11. Solicitar informes sobre el ejercicio de sus funciones al Contralor General del Departamento, Secretario de Gabinete, Jefes de Departamentos Administrativos y Directores de Institutos Descentralizados del orden Departamental.
12. Cumplir las demás funciones que le asignen la Constitución y la Ley.  
Los planes y programas de desarrollo de obras públicas, serán coordinados e integrados con los planes y programas municipales, regionales y nacionales.  
Las ordenanzas a que se refieren los numerales 3, 5 y 7 de este artículo, las que decretan inversiones, participaciones o cesiones de rentas y bienes departamentales y las que creen servicios a cargo del Departamento o los traspasen a él, sólo podrán ser dictadas o reformadas a iniciativa del Gobernador.
13. Citar y requerir a los secretarios del Despacho del Gobernador para que concurran a las sesiones de la asamblea. Las citaciones deberán hacerse con una anticipación no menor de cinco días y formularse en cuestionario escrito. En caso de que los secretarios del Despacho del Gobernador no concurran, sin excusa aceptada por la asamblea, esta podrá proponer moción de censura. Los secretarios deberán ser oídos en la sesión para la cual fueron citados, sin perjuicio de que el debate continúe en las sesiones posteriores por decisión de la asamblea. El debate no podrá extenderse a asuntos ajenos al cuestionario y deberá encabezar el orden del día de la sesión.
14. Proponer moción de censura respecto de los Secretarios de Despacho del Gobernador por asuntos relacionados con funciones propias del cargo, o por desatención a los requerimientos y citaciones de la asamblea. La moción de censura deberá ser propuesta por la tercera parte de los miembros que componen la asamblea. La votación se hará entre el tercero y el décimo día siguientes a la terminación del debate, con audiencia pública del funcionario respectivo. Su aprobación requerirá el voto afirmativo de las dos terceras partes de los miembros que integran la corporación. Una vez aprobada, el funcionario quedará separado de su cargo. Si fuere rechazada, no podrá presentarse otra sobre la misma materia a menos que la motiven hechos nuevos. La renuncia del funcionario respecto del cual se haya promovido moción de censura no obsta para que la misma sea aprobada conforme a lo previsto en este artículo.

### **8.2.2. Mesa directiva**

1. Elaborar el proyecto del presupuesto anual de la Asamblea y enviarlo al gobernador para su consideración e incorporación en el proyecto de Ordenanza definitivo sobre rentas y gastos del departamento.
2. Proponer periódicamente a la asamblea en pleno la planeación estratégica de la corporación.
3. Vigilar el funcionamiento de las comisiones y velar por el cumplimiento oportuno de las actividades encomendadas.
4. Autorizar comisiones oficiales de diputados fuera de la sede de la Asamblea.
5. Expedir mociones de duelo y de reconocimiento cuando ellas sean conducentes.
6. Aceptar la renuncia, conceder licencia, vacaciones y permisos al contralor.
7. Suscribir junto con el secretario de la corporación, las resoluciones y proposiciones de su competencia. Se considera válido el acto administrativo suscrito por el presidente, uno de los presidentes y el Secretario General.
8. Recibir la renuncia del presidente de la corporación.
9. Dar cumplimiento a las sanciones disciplinarias impuestas por los partidos o movimientos políticos a los diputados de las bancadas con presencia en la corporación.
10. Acreditar a los voceros de las bancadas para efectos de determinar las intervenciones de éstas en las sesiones en las que se voten proyectos de ordenanza o se adelanten procesos de control político, según las reglas de procedimiento determinadas.
11. Garantizar que en cada comisión permanente tenga presencia al menos un miembro de las diferentes bancadas que tenga presencia en la corporación, cuando existan suficientes integrantes en la misma.
12. Las demás que por su naturaleza exijan la ley y la Asamblea Departamental de Caldas

### **8.2.3. Presidente**

1. Representar legalmente a la Asamblea Departamental de Caldas, celebrar y ejecutar los actos y contratos necesarios para desarrollar todas las actividades propias de la corporación.
2. Abrir y cerrar las sesiones plenarias, una vez instaladas dirigir sus debates y mantener el orden de ellas.
3. Firmar las comunicaciones, las actas de las sesiones, las ordenanzas y las resoluciones debidamente aprobadas.

4. Fomentar las buenas relaciones de la corporación con el gobierno y con los corporados.
5. Convocar a sesiones especiales a la corporación.
6. El presidente calificará las faltas absolutas de los diputados, según lo establecido en la Constitución Política, la Ley y el reglamento.
7. Dar posesión a los diputados, y los vicepresidentes.
8. Ante nulidad de elección de diputados, hacer efectiva la orden judicial y ante interdicción judicial hacer efectivo el cese de funciones.
9. Ante vacancias temporales y absolutas de los diputados disponer lo pertinente para su ocupación.
10. Nombrar las comisiones accidentales.
11. Declarar abierta o cerrada la discusión de ordenanzas, resoluciones o proposiciones.
12. Sancionar y publicar las ordenanzas cuando la plenaria hubiese rechazado las objeciones por inconveniencia, formuladas por el Gobernador (a) y éste no lo sancione.
13. Firmar las ordenanzas aprobadas por la Asamblea Departamental de Caldas.
14. Dirigir los debates, cumplir y hacer cumplir el reglamento interno, mantener el orden dentro de la corporación y definir las cuestiones que en él se suscitan.
15. Velar por el cumplimiento de los deberes y funciones de todos los funcionarios de la Asamblea Departamental de Caldas.
16. Llamar al vicepresidente en turno para presidir la sesión cuando sea necesario.
17. Informar a la corporación de las decisiones tomadas en el marco de las comunicaciones y documentos allegados a la corporación y que no hayan sido tratados en el pleno de la asamblea.
18. Someter a consideración de la corporación las objeciones del Gobernador(a).
19. Requerir a las comisiones, la oportuna presentación de los trabajos encomendados.
20. Instalar las comisiones reglamentarias.
21. Remitir a la respectiva comisión, a través de la Secretaria General, según sea el caso, los proyectos de ordenanza que se encuentren haciendo tránsito en la Asamblea.
22. Solicitar a las entidades públicas o privadas los documentos, conceptos o informaciones requeridas, cuando la Asamblea investigue o tenga interés en algún asunto público.
23. Presentar informes de labores al término de su gestión.
24. Someter a consideración de la Corporación en forma inmediata, toda apelación que se interponga reglamentariamente. Todas las disposiciones, resoluciones o determinaciones que

tome el presidente, aún fuera de sesiones, inclusive la de levantar o no la sesión, son apelables ante la Asamblea y revocables o anulables por ella.

25. Presidir el comité de compras para la adquisición de bienes y servicios que tramite el Secretario General para el eficiente funcionamiento de la Asamblea.
26. Remitir al Gobernador para su sanción ejecutiva, los proyectos de ordenanza que hayan sido aprobados por la Asamblea en los debates reglamentarios.
27. Las demás que por su naturaleza exijan la ley y la Asamblea Departamental de Caldas

#### **8.2.4. Primer y segundo vicepresidente**

1. Ejercer las funciones del presidente en caso de vacancia, ausencia o imposibilidad de éste.
2. Disponer que se solicite a las oficinas públicas departamentales, los documentos que requieren los diputados, las comisiones o la Asamblea.
3. Exigir y apremiar las comisiones para que presenten los trabajos de que están encargadas, cuando se venza el término fijado.
4. Las demás que por su naturaleza exijan la ley y la Asamblea Departamental de Caldas

#### **8.2.5. Control interno**

1. Orientar a las dependencias de la Asamblea, en el efectivo ejercicio del control interno y la observancia de las recomendaciones establecidas por esta Oficina.
2. Diseñar planes, métodos, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación del Sistema de Control Interno del Asamblea y desarrollar programas de auditoría interna.
3. Verificar la aplicación y cumplimiento de las medidas que adopte el Gobierno Nacional sobre lucha contra la corrupción y austeridad del gasto, entre otras materias, con el fin de contribuir al mejoramiento y eficiencia de la gestión.
4. Planear, dirigir y evaluar periódicamente el sistema de control interno aplicado en las diferentes dependencias y programas de la Asamblea para medir, entre otros, la eficiencia, eficacia y economía de los controles establecidos, asegurar la continuidad del proceso administrativo y formular las recomendaciones y correctivos necesarios para el cumplimiento de la planeación estratégica.

5. Orientar en la identificación y valoración de los riesgos tanto internos como externos que pueden representar una amenaza para la consecución de los objetivos de la entidad, con miras a establecer acciones efectivas que permitan prevenirlos o mitigarlos.
6. Apoyar la formulación de los planes de mejoramiento y supervisar su implementación, propendiendo por eliminar o mitigar las situaciones que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos, el desempeño del Sistema de Control Interno y el Sistema Integrado de Gestión.
7. Cumplir con los requerimientos de solicitud de información de los entes externos y de la Asamblea, suministrando la información de forma analítica y consolidada, de conformidad con los parámetros establecidos en las normas vigentes.
8. Evaluar y verificar la aplicación de los mecanismos de participación ciudadana y el servicio al ciudadano, que en desarrollo del mandato constitucional y legal, diseñe la Asamblea.
9. Velar por el cumplimiento de las leyes, normas, políticas, procedimientos, planes, programas, proyectos y metas de la Asamblea y recomendar los ajustes necesarios.
10. Las demás que por su naturaleza exijan la ley y la Asamblea Departamental de Caldas

#### **8.2.6. Secretaria general**

1. Coordinar el debido funcionamiento de la administración de la asamblea, mediante la articulación de las diferentes oficinas que la componen.
2. Velar por el cumplimiento de los deberes de los demás funcionarios de la asamblea y responder por el buen desempeño de las funciones de los empleados adscritos a su despacho.
3. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones relativas al funcionamiento de la asamblea.
4. Hacer las veces de jefe del personal de la corporación.
5. Hacer las veces de Control Interno Disciplinario de la Duma Departamental.
6. Convocar, comprobar el quorum, dar lectura al orden día, verificar y anunciar el resultado de las votaciones realizadas en las sesiones ordinarias y extraordinarias de la corporación, y cuando se requiera en las comisiones.
7. Radicar los proyectos de ordenanza que sean sometidos a consideración de la asamblea, para su posterior publicación y presentación al pleno de la asamblea.
8. Informar permanentemente a los diputados sobre la marcha de las ordenanzas, resoluciones y proposiciones en que están interesados.

9. Suscribir, administrar, salvaguardar y dar fe de los actos administrativos y las actas de la corporación.
10. Poner en consideración de la presidencia la correspondencia remitida a los diputados para dar respuesta en los términos que indique el presidente o remitirlas al pleno de la asamblea.
11. Dar lectura en voz alta a las proposiciones, proyectos de ordenanza y demás documentos que hagan parte del orden del día y deban leerse por orden de la presidencia o de la asamblea.
12. Enviar a sanción del Gobernador, los proyectos de ordenanza dentro de los cinco (5) días siguientes a su aprobación en último debate.
13. Expedir las certificaciones de todos los actos y documentos aprobados por ordenanza, resolución o proposición de la asamblea y/o la mesa directiva, guardando fe pública.
14. Organizar y atender los actos protocolarios propios de la asamblea, además de coordinar la logística para el buen funcionamiento de la entidad.
15. Ejercer la secretaría de las comisiones, cuando el presidente lo indique.
16. Representar a la asamblea, cuando el presidente o la mesa directiva lo delegue.
17. Las demás que por su naturaleza exijan la ley y la Asamblea Departamental de Caldas

#### **8.2.7. Oficina jurídica**

1. Estudiar, analizar, dar conceptos y asesorar, bajo criterio jurídico, sobre la aplicación de normas y la expedición de los actos administrativos que competan a los diferentes niveles de la asamblea departamental.
2. Asesorar y coordinar la elaboración de los actos, contratos e intervenir de acuerdo con las normas internas de contratación, en los procesos de selección y en la celebración y ejecución de los contratos que se tramiten a través del a Asamblea Departamental de Caldas.
3. Atender, supervisar y hacer seguimiento oportuno a los procesos judiciales, recursos, tutelas y demás acciones jurídicas que competen a la asamblea, cumpliendo con los términos previstos por la Ley para defender los intereses de la asamblea.
4. Atender, supervisar y hacer seguimiento a los procesos de conciliación prejudicial que competen a la asamblea, a fin de defender los intereses de la asamblea.
5. Analizar permanentemente las disposiciones legales aplicables a la asamblea y garantizar su debido cumplimiento.
6. Responder ante las entidades de control por los asuntos propios de su competencia.

7. Las demás que por su naturaleza exijan la ley y la Asamblea Departamental de Caldas

### **8.2.8. Oficina financiera**

1. Implementar los procedimientos contables que deben aplicarse en todas las dependencias, para garantizar el eficaz y oportuno registro de las operaciones.
2. Coordinar el registro de operaciones contables, análisis de resultados y presentación de los estados financieros, teniendo en cuenta las políticas, principios y normas que sobre contabilidad que establezca la Contaduría General de la Nación.
3. Coordinar la generación y presentación oportuna de los informes que en materia de su competencia, sean requeridos por la Gobernación de Caldas y las demás instancias autorizadas.
4. Identificar los riesgos propios de la operación contable, para diseñar e implementar los mecanismos de control que permitan minimizar los efectos de los potenciales riesgos.
5. Administrar el Plan Contable que deba manejar la Asamblea Departamental de conformidad con el catálogo de cuentas expedido por la Contaduría General de la Nación.
6. Orientar en la presentación de declaración de impuestos nacionales y declaración de impuestos exógenos ante la DIAN.
7. Elaboración el programa anual mensualizado de caja de la asamblea.
8. Coordinar la administración y control de los recursos y de los Fondos Cuenta, presentando informes correspondientes sobre el movimiento de los recursos que administra, de acuerdo con los criterios y parámetros técnicos que fije el Secretario de Hacienda.
9. Verificar los actos administrativos de reconocimiento de factores salariales y prestacionales de los servidores públicos y del personal retirado da Asamblea Departamental
10. Realizar las operaciones efectivas de caja y elaborar las certificaciones correspondientes a los pagos realizados.
11. Efectuar los pagos de las obligaciones a cargo de la asamblea, conforme a las disposiciones legales vigentes.
12. Realizar la propuesta de presupuesto anual para presentarlo ante la mesa directiva.
13. Dirigir y controlar el registro de la ejecución de presupuesto de la Asamblea Departamental y ejercer la vigilancia y control administrativo del presupuesto.
14. Coordinar la preparación y elaboración de las resoluciones de las modificaciones al presupuesto.

15. Consolidar la información presupuestal de la Asamblea Departamental
16. Las demás que por su naturaleza exijan la ley y la Asamblea Departamental de Caldas.

### **8.2.9. Oficina de gestión documental**

1. Administrar la Ventanilla Única de la Asamblea, mediante la cual se radican, registran y entregan documentos y comunicaciones internas y externas, garantizando su respectivo trámite dentro de la entidad.
2. Gestionar y controlar los procedimientos de recepción, conservación, clasificación y análisis de la documentación y demás actividades relacionadas con la gestión documental, de conformidad con las directrices y normativas técnicas vigentes sobre la materia.
3. Informar con oportunidad a las dependencias competentes, sobre el vencimiento de términos para dar respuesta a los trámites y solicitudes de los ciudadanos.
4. Ejecutar actividades administrativas dando soporte a las actividades básicas de gestión documental de la Asamblea Departamental de Caldas.
5. Elaborar, aplicar (seleccionar, eliminar o conservar) y actualizar las Tablas de Retención Documental (TRD) de acuerdo con las normas vigentes sobre la materia.
6. Realizar las transferencias de archivos físicos y/o electrónicos según directrices establecidas por el Comité de archivo del Departamento de Caldas.
7. Establecer estrategias técnicas y el uso nuevas tecnología de gestión documental que permitan la conservación de la información.
8. Expedir las certificaciones dentro del ámbito de su competencia de conformidad con el archivo documental que reposa en la dependencia.
9. Realizar las actividades orientadas al acceso y recuperación de la información contenida en los documentos de archivos de la entidad.
10. Coordinar la redacción de las actas de las sesiones plenarias y de comisiones permanentes de la Asamblea Departamental de Caldas.
11. Garantizar la publicación en la Gaceta de la Asamblea de Caldas de los Proyectos de Ordenanza, ponencias, acta y demás documentos que deban ser publicados.
12. Garantizar la publicación de la información de la oficina en la página web de la Asamblea de Caldas.
13. Enviar los originales de las actas de sesiones plenarias a la Secretaría General.

14. Tramitar los derechos de petición, acciones de tutela y demás actuaciones administrativas que se presenten como consecuencia de la liquidación y reconocimiento de Prestaciones Sociales y del pasivo pensional.
15. Autenticar las copias que se deban expedir de los documentos que reposan en los expedientes existentes en el archivo de la dependencia.
16. Guardar estricta reserva sobre los documentos, la información a la cual se tiene acceso y los asuntos de su competencia.
17. Las demás que por su naturaleza exijan la ley y la Asamblea Departamental de Caldas

#### **8.2.10. Oficina de tecnologías, información y comunicaciones**

1. Estructurar, organizar, mantener, y proyectar el manejo de los equipamientos informáticos (hardware y software) de la Asamblea Departamental de Caldas.
2. Diseñar estrategias, instrumentos y herramientas con aplicación de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones para brindar de manera constante y permanente un buen servicio al ciudadano.
3. Implementar estándares y buenas prácticas tecnológicas y de comunicaciones, en el cumplimiento de su misión institucional.
4. Soportar técnicamente las sesiones plenarias, comisiones y demás eventos de la corporación, conforme con la programación y cronograma establecido por la Secretaría General de la Asamblea.
5. Garantizar el cumplimiento de los lineamientos de transparencia, acceso a la información pública y mejor gestión determinados por el DAFP y la normativa vigente.
6. Elaborar y ejecutar el plan de comunicación Institucional.
7. Desarrollar estrategias encaminadas a la divulgación de la información relacionada con la toma de decisiones de Asamblea de Caldas, para fortalecer la rendición de cuentas a la sociedad.
8. Proponer, formular e implementar las estrategias y lineamientos de comunicación externa e interna de la Asamblea, así como supervisar las actividades de relaciones públicas.
9. Difundir información de interés y las actividades institucionales de la Asamblea de Caldas a los medios de comunicación social.

10. Coordinar estrategias conjuntas de comunicación e imagen institucional de la Asamblea Departamental de Caldas. Y definir las pautas generales para la difusión de información periodística.
11. Administrar y difundir la información relacionada con las actividades de comunicaciones e imagen institucional en la página web y redes sociales la Asamblea Departamental de Caldas.
12. Velar y coordinar el cumplimiento de las normas sobre publicidad estatal, en el marco de la normatividad vigente.
13. Apoyar las comunicaciones y relaciones públicas de la Asamblea Departamental de Caldas.
14. Identificar, recolectar, procesar y mantener actualizadas las estadísticas de la Asamblea Departamental de Caldas.
15. Las demás que por su naturaleza exijan la ley y la Asamblea Departamental de Caldas

## 9 RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

A continuación, se presentan las recomendaciones para la implementación del plan de intervención propuesto y las conclusiones de cierre del trabajo.

### 9.1 Recomendaciones

- Para implementar la propuesta de estructura orgánica y funcional, se requiere de la presentación de un proyecto de ordenanza al pleno de la asamblea departamental, el cual puede ser propuesto por la mesa directiva o cualquiera de sus miembros. Dada la naturaleza de la entidad y la autonomía de la que goza, no se requiere concepto previo del Departamento Administrativo de la Función Pública.
- Igualmente se recomienda revisar el manual de procesos y procedimientos y ajustarlos conforme a la estructura orgánica y funcional propuesta.
- La nueva estructura orgánica, debe complementarse con una propuesta de ajuste a la planta de personal de la Asamblea, que contenga el manual de funciones, perfiles y cargos necesarios para su implementación.
- La reforma en la estructura orgánica y el ajuste a la planta de personal, requieren un estudio financiero, que soporte la decisión de la asamblea, con el fin de garantizar los recursos necesarios para su puesta en marcha o determinar que las modificaciones se realizan a costo cero.

### 9.2 Conclusiones

- Los lineamientos utilizados para la reforma de la estructura de la asamblea del departamento de Caldas se basan en las definiciones y recomendaciones realizadas por el Departamento Administrativo de la Función Pública, en especial la guía para el diseño y rediseño institucional, para entidades públicas del orden territorial, así como el manual operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG.

- El análisis externo realizado a la Asamblea Departamental de Caldas, permite establecer que para la propuesta de la nueva estructura orgánica, se requiere garantizar el cumplimiento de la normatividad vigente que regula el funcionamiento de las asambleas departamentales y existe una oportunidad de mejora para crear algunas áreas con las que cuentan otras asambleas, como son: Asesoría de Calidad, Comunicaciones y Relaciones Corporativas, y Archivo y Correspondencia, con el fin de fortalecer los procesos de gestión de información pública, trámites y servicios, y publicidad en la gestión contractual, tal como se evidencia en el informe de auditoría del Índice de Transparencia y Acceso a la información.
- Desde el punto de vista del análisis interno, se concluye que es necesario fortalecer la entidad con personal del perfil profesional, no aumentar los perfiles asistenciales y se requiere una redistribución de funciones; ajuste que debe realizarse a costo cero sin que se incrementen los gastos de funcionamiento. Por otra parte, se evidenció la necesidad de crear una Oficina de Comunicaciones y otra de TIC, que puedan encargarse de mejorar la transparencia y el uso de las TIC en la institución, para prestar un mejor servicio y cumplir con las disposiciones normativas en términos de gobierno digital. Asimismo, se requiere fortalecer los procesos del sistema de gestión de la calidad, con el fin de establecer una cultura de mejoramiento continuo.
- La estructura organizacional propuesta, incluye el detalle de las funciones que deben desempeñar cada una de las áreas de la entidad, que permiten la articulación, el trabajo en equipo y la eficiencia en la gestión. Adicionalmente, se propone la creación de dos nuevas áreas en la Asamblea Departamental de Caldas: la Oficina de Gestión Documental y la Oficina de Tecnologías de la Información y Comunicación, generando un mejor nivel de servicio, ajustado a las necesidades legales, administrativas y de gestión.
- Con los cambios propuestos, se pretende dinamizar los procesos, favorecer la gestión, alinear la estrategia, fortalecer la transparencia, promover la veeduría ciudadana, mejorar la calidad de vida de los funcionarios y el clima organizacional de la Asamblea.

## 10 REFERENCIAS

- Acto Legislativo 03. (31 de OCTUBRE de 1910). *DIARIO OFICIAL*, pág. 3. Obtenido de <http://suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1825559>
- Acto Legislativo No. 02. (24 de AGOSTO de 1954). *DIARIO OFICIAL*, pág. 1.
- Acto Legislativo No. 04. (18 de Septiembre de 2019). 51.080 . *Diario Oficial*, pág. 1.
- Acto Legislativo No. 05. (26 de diciembre de 2019). 51.178. *DIARIO OFICIAL*, pág. 1.
- Asamblea de Caldas. (02 de Junio de 2020). *Plan Estratégico 2020-2023*. Obtenido de <http://www.asambleadecaldas.gov.co/tema/planes/plan-estrategico>
- Asamblea de Caldas. (09 de Agosto de 2020). *Reseña Histórica*. Obtenido de [asambleadecaldas.micolombiadigital.gov.co:](http://www.asambleadecaldas.gov.co)  
<http://www.asambleadecaldas.gov.co/asamblea/resena-historica-de-la-asamblea-departamental-de-caldas>
- Banco de la República. (Julio de 2020). *banrep.gov.co*. Obtenido de <https://www.banrep.gov.co/es/politica-monetaria>
- Barreto-Rozo, A. (2011). El proyecto constitucional de la separación de poderes en el Estado colombiano: apuntes sobre su desenvolvimiento a lo largo del siglo XX. *Vniversitas*, 213-260.
- Borda, L. (2007). Estado de derecho y Estado social de derecho. *Revista Derecho del Estado*, 73.
- Constitución Política de Colombia. (20 de julio de 1991). Constitución Política de Colombia. *Gaceta Constitucional No. 116*, pág. 1.
- Corte Constitucional Sentencia C-405. (10 de Agosto de 1998). Sentencia C-405. *Corte Constitucional*.
- DAFP - Departamento Administrativo de la Función Pública. (2018). Guía de diseño y rediseño institucional, para entidades públicas del orden territorial. Bogotá, Colombia.
- DAFP - Departamento Administrativo de la Función Pública. (2019). Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG.

- DAFP. (noviembre de 2015). *Aplicativo análisis financiero Versión 1*. Obtenido de Función Pública:  
[https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/imgproductos/1450053934\\_985de3129ddb156e36ce4cf0e215cdc9.pdf](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/imgproductos/1450053934_985de3129ddb156e36ce4cf0e215cdc9.pdf)
- Decreto 1074. (26 de NOVIEMBRE de 1910). *DIARIO OFICIAL*, pág. 10.
- Decreto 1085. (19 de marzo de 2005). *Diario Oficial* 45855.
- Decreto 1222. (18 de Abril de 1986). Código de Régimen Departamental. *Diario Oficial No. 37.466*.
- DNP - Departamento Nacional de Planeación y la ESAP - Escuela Superior de Administración Pública. (2011). *Las Asambleas Departamentales y su papel en la gestión pública para el desarrollo*. Bogotá, Colombia: Imprenta Nacional de Colombia.
- Dominguez Gual, M. C. (2015). La contaminación ambiental, un tema con compromiso social. *P+L [online]*, 9-21.
- Galvis Gaitán, F. (2007). Ensayo de una nueva estructura Municipal, Departamental y Territorial. *Revista Polémica - ESAP*, 18-50.
- Índice de Transparencia y Acceso a la Información - ITA. (05 de Septiembre de 2020). *Procuraduría General de la Nación*. Obtenido de <https://www.procuraduria.gov.co/portal/ITA.page>
- Ley 1712. (06 de Marzo de 2014). No. 49.084. *Diario Oficial* , págs. 1-6.
- Ley 1871. (12 de Octubre de 2017). Ley 1871. *Diario Oficial No. 50.384*, págs. 1-2.
- Ley 29. (ENERO de 1969). *DIARIO OFICIAL*, pág. 65.
- Morales Borrero, P., & Cuibillo, L. M. (22 de Mayo de 2009). *¿Se Justifica la existencia de las Asambleas Departamentales?* Obtenido de repository.javeriana.edu.co:  
<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/16922/MoralesBorreroPaula2009.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ordenanza 501. (23 de noviembre de 2004). *Asamblea de Caldas*. Obtenido de Ordenanzas:  
<http://www.asambleadecaldas.gov.co/proyectos-de-ordenanzas/ordenanzas-2004>
- Ordenanza 874. (Marzo de 2020). *Asamblea de Caldas*. Obtenido de [https://asambleacaldas.micolombiadigital.gov.co/sites/asambleacaldas/content/files/000387/19350\\_reglamento-interno-ordenanza\\_874\\_2020.pdf](https://asambleacaldas.micolombiadigital.gov.co/sites/asambleacaldas/content/files/000387/19350_reglamento-interno-ordenanza_874_2020.pdf)
- Perera, R. (2017). *The Pestle Analysis*. Nerdynaut.

Plan Nacional de Desarrollo. (25 de Mayo de 2018-2022). *Diario Oficial* 50.964.

Przeworski, A. (1998). El Estado y el ciudadano. *Plítica y Gobierno*, 341-379.

Registraduría Nacional del Estado Civil. (29 de octubre de 2019). Resultados elecciones 2016. Manizales, Caldas, Colombia.

Registraduría Nacional del Estado Civil. (Octubre de 2019). Resultados Elecciones 2019.

Valdes-Perez, R. (30 de octubre de 2015). *Harvard Business Review Home*. Obtenido de Smart Benchmarking Starts with Knowing Whom to Compare Yourself To:  
<https://hbr.org/2015/10/smart-benchmarking-starts-with-knowing-whom-to-compare-yourself-to>

## ANEXO. INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

### ASAMBLEA DEPARTAMENTAL DE CALDAS

Objetivo: Realizar un análisis situacional de la Asamblea Departamental de Caldas, con el fin de identificar su estado de funcionamiento actual y posibles oportunidades de mejora

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la Entidad?

- Cero a tres años
- Tres a cinco años
- Cinco a diez años
- Más de diez años

2.Cargo

3.Nivel Jerárquico

- Asistencial
- Profesional
- Asesor
- Directivo
- Diputado

4.Género

- Femenino
- Masculino
- Otro

5.Edad

6.RESULTADOS

	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni ni en desacuerdo,	De desacuerdo	Totalmente de Acuerdo
El plan estratégico de la asamblea es conocido por todos los funcionarios y todos saben cómo contribuyen a su cumplimiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se informa periódicamente al personal sobre el avance de metas y logros de objetivos de la Entidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los equipos de trabajo de la entidad están orientados a trabajar por resultados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las áreas de la entidad tienen como prioridad la calidad en el servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La ciudadanía percibe que la Asamblea cumple con sus funciones y deberes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se siente copartícipe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El nombre de la Asamblea de Caldas y su prestigio son gratificantes para usted	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 7.PROCESOS

	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni ni en desacuerdo,	De desacuerdo	Totalmente de Acuerdo
Los procesos definidos en la entidad son suficientes y adecuados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	Ni ni en desacuerdo,	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Los funcionarios conocen los procesos y procedimientos de entidad y los aplican	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los procesos de la entidad permiten cumplir con las necesidades de sus grupos de interés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sus funciones y responsabilidades están bien definidas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las cargas de trabajo están bien definidas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asegura la dirección la disponibilidad de los recursos necesarios: humanos, físicos y tecnológicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se realiza seguimiento y control a los procesos definidos de manera periódica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe una cultura de mejoramiento continuo en los procesos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 8.TECNOLOGÍA Y COMUNICACIONES

	Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	Ni ni en desacuerdo,	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Se cuenta con las herramientas tecnológicas necesarios para el cumplimiento de las funciones y procesos de la Entidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	Ni ni en desacuerdo,	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Las herramientas tecnológicas que utiliza la Asamblea son las adecuadas para el desarrollo de sus funciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las herramientas tecnológicas de la Entidad se encuentran integradas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para la toma de decisiones se utilizan las herramientas tecnológicas con que cuenta la entidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La entidad aplica estándares para el manejo de su información que permita el acceso a través de datos abiertos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existen protocolos de seguridad en el tratamiento de la información y se cumplen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La comunicación es abierta y fluida entre procesos y entre niveles jerárquicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe una estructura de comunicaciones en la cual se define los responsables para dar información sobre los procesos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La entidad cuenta con un plan de comunicaciones para sus grupos de interés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 9.TALENTO HUMANO

	Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	Ni ni en desacuerdo,	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo
La Entidad cuenta con el personal que se requiere para el cumplimiento de sus procesos y del Plan Estratégico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El manual de funciones es el adecuado para el cumplimiento de los propósitos institucionales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los perfiles definidos para los cargos de la entidad son los adecuados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El proceso de selección del personal es transparente y participativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El cambio de empleados o la rotación de estos, cree que afecta la eficiencia del servicio y la continuidad en los procesos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La Asamblea cuenta con planes de capacitación e incentivos para sus funcionarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La entidad se caracteriza por una cultura colaborativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La Asamblea de Caldas me ha brindado la oportunidad de desarrollarme profesional y laboralmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## A. INFORME CONSOLIDADO RESULTADOS ITA



### Reporte de Auditoría ITA para el Periodo 2019 Semestre 2

Número de documento: NI 810002778  
 Sujeto obligado: ASAMBLEA DEPARTAMENTAL DE CALDAS  
 Puntaje autodiagnóstico: 82 sobre 100 puntos  
 Fecha de autodiagnóstico: 05/09/2019 10:36 AM  
 Puntaje auditoría: 58 sobre 100 puntos  
 Fecha de auditoría: 06/08/2020  
 Tipo de formulario: Tradicional

#### Informe Consolidado de Resultados

Punt Aut.: Puntaje Autodiagnóstico			Punt Aud.: Puntaje Auditoría					
Subcategoría	Punt Aut.	Punt Aud.	Categoría	Punt Aut.	Punt Aud.	Dimensión	Punt Aut.	Punt Aud.
1.1 Sección Particular	100	100	1. Mecanismos de contacto con el sujeto obligado	97	97	Transparencia Activa	77.7	48.8
1.2 Mecanismos para la atención al ciudadano	80	80						
1.3 Localización física, sucursales o regionales, horarios y días de atención al público	100	100						
1.4 Correo electrónico para notificaciones judiciales	100	100						
1.5 Políticas de seguridad de la información del sitio web y protección de datos personales	100	100						
2.1 Datos abiertos	0	0	2. Información de interés	50	50			
2.2 Estudios, investigaciones y otras publicaciones	100	100						
2.3 Convocatorias	100	100						
2.4 Preguntas y respuestas frecuentes	0	0						
2.5 Glosario	0	0						
2.6 Noticias	100	100						
2.7 Calendario de actividades	100	100						
2.8 Información para niñas, niños y adolescentes	0	0						
2.9 Información adicional	100	100	3. Estructura orgánica y talento humano	70	65			
3.1 Misión y Visión	100	100						
3.2 Funciones y deberes	100	100						
3.3 Procesos y procedimientos	100	100						
3.4 Organigrama	100	66.7						
3.5 Directorio de información de servidores públicos y contratistas	0	0						
3.6 Directorio de entidades	0	0						



PROCURADURIA  
GENERAL DE LA NACION

Subcategoría	Punt Aut.	Punt Aud.	Categoría	Punt Aut.	Punt Aud.	Dimensión	Punt Aut.	Punt Aud.
3.7 Directorio de agremiaciones, asociaciones y otros grupos de interés	100	100						
3.8 Ofertas de empleo	100	100						
4.1 Sujetos obligados del orden nacional	75	100	4. Normatividad	91.2	100			
4.2 Sujetos obligados del orden territorial	100	100						
4.3 Otros sujetos obligados	100	100						
5.1 Presupuesto general asignado	100	100	5. Presupuesto	100	100			
5.2 Ejecución presupuestal histórica anual	100	100						
5.3 Estados financieros	100	100						
6.1 Políticas, lineamientos y manuales	100	87.5	6. Planeación	98.1	60.6			
6.2 Plan de acción	87.5	87.5						
6.3 Programas y proyectos en ejecución	100	100						
6.4 Metas, objetivos e indicadores de gestión y/o desempeño	100	0						
6.5 Participación en la formulación de políticas	100	0						
6.6 Informes de empalme	100	100						
7.1 Informes de gestión, evaluación y auditoría	100	50	7. Control	100	30			
7.2 Reportes de control interno	100	100						
7.3 Planes de Mejoramiento	100	50						
7.4 Entes de control que vigilan a la entidad y mecanismos de supervisión	100	0						
7.5 Información para población vulnerable	100	0						
7.6 Defensa judicial	100	0						
8.1 Publicación de la información contractual	100	100	8. Contratación	62.5	25			
8.2 Publicación de la ejecución de contratos	0	0						
8.3 Publicación de procedimientos, lineamientos y políticas en materia de adquisición y compras	100	0						
8.4 Plan Anual de Adquisiciones	50	0						
9.1 Trámites y servicios	75	0	9. Trámites y servicios	75	0			
10.2 Registro de Activos de Información	11.1	0	10. Instrumentos de gestión de información pública.	47	12			
10.3 Índice de Información Clasificada y Reservada	0	0						
10.4 Esquema de Publicación de Información	9.1	0						
10.5 Programa de Gestión Documental	0	0						
10.6 Tablas de Retención Documental	0	0						
10.7 Registro de publicaciones	100	0						
10.8 Costos de reproducción	0	0						



Subcategoría	Punt. Aut.	Punt. Aud.	Categoría	Punt. Aut.	Punt. Aud.	Dimensión	Punt. Aut.	Punt. Aud.
10.9 Mecanismos para presentar quejas y reclamos en relación con omisiones o acciones del sujeto obligado	100	0						
10.10 Informe de Peticiones, quejas, reclamos, denuncias y solicitudes de acceso a la información	100	40						
11.1 Medios de seguimiento para la consulta del estado de las solicitudes de información pública	100	100	11. Transparencia Pasiva	98	96	Transparencia Pasiva	98	96
11.2 Formulario para la recepción de solicitudes de información pública	96	92						

## B. ANÁLISIS DE FIABILIDAD DE ALFA CRONBACH

Teniendo como base el Alfa de Likert, se realizó un análisis estadístico en el aplicativo SPSS, del cual se calcula el Alfa de Cronbach, a través de la media, varianza y correlación de los diferentes datos obtenidos en el instrumento de medición, para poder determinar la confiabilidad de la data.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos:

	<b>Media de escala si el elemento se ha suprimido</b>	<b>Varianza de escala si el elemento se ha suprimido</b>	<b>Correlación total de elementos corregida</b>	<b>Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido</b>
<b>El plan estratégico de la asamblea es conocido por todos los funcionarios y todos saben cómo contribuyen a su cumplimiento</b>	68.17	596.213	0.836	0.977
<b>Se informa periódicamente al personal sobre el avance de metas y logros de objetivos de la Entidad</b>	68.27	602.202	0.708	0.978
<b>Los equipos de trabajo de la entidad están orientados a trabajar por resultados</b>	68.43	603.702	0.782	0.977
<b>Las áreas de la entidad tienen como prioridad la calidad en el servicio</b>	68.67	606.575	0.725	0.978
<b>La ciudadanía percibe que la Asamblea cumple con sus funciones y deberes</b>	68.33	605.402	0.750	0.978
<b>Se siente copartícipe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo</b>	69.00	620.621	0.638	0.978
<b>El nombre de la Asamblea de Caldas y su prestigio son gratificantes para usted</b>	68.90	605.679	0.688	0.978
<b>Los procesos definidos en la entidad son suficientes y adecuados</b>	67.90	593.266	0.856	0.977

<b>Los funcionarios conocen los procesos y procedimientos de entidad y los aplican</b>	68.37	602.723	0.848	0.977
<b>Los procesos de la entidad permiten cumplir con las necesidades de sus grupos de interés</b>	68.30	600.079	0.857	0.977
<b>Sus funciones y responsabilidades están bien definidas</b>	68.77	606.668	0.693	0.978
<b>Las cargas de trabajo están bien definidas</b>	68.57	601.978	0.779	0.977
<b>Asegura la dirección la disponibilidad de los recursos necesarios: humanos, físicos y tecnológicos</b>	68.53	605.223	0.726	0.978
<b>Se realiza seguimiento y control a los procesos definidos de manera periódica</b>	68.40	600.041	0.850	0.977
<b>Existe una cultura de mejoramiento continuo en los procesos</b>	68.23	601.220	0.889	0.977
<b>Se cuenta con las herramientas tecnológicas necesarios para el cumplimiento de las funciones y procesos de la Entidad</b>	68.33	608.230	0.689	0.978
<b>Las herramientas tecnológicas que utiliza la Asamblea son las adecuadas para el desarrollo de sus funciones</b>	68.20	597.683	0.787	0.977
<b>Las herramientas tecnológicas de la Entidad se encuentran integradas</b>	67.90	601.610	0.745	0.978
<b>Para la toma de decisiones se utilizan las herramientas tecnológicas con que cuenta la entidad</b>	68.27	604.202	0.793	0.977

<b>La entidad aplica estándares para el manejo de su información que permita el acceso a través de datos abiertos</b>	68.40	602.662	0.825	0.977
<b>Existen protocolos de seguridad en el tratamiento de la información y se cumplen</b>	68.33	601.816	0.859	0.977
<b>La comunicación es abierta y fluida entre procesos y entre niveles jerárquicos</b>	68.40	600.593	0.838	0.977
<b>Existe una estructura de comunicaciones en la cual se define los responsables para dar información sobre los procesos</b>	68.40	603.972	0.740	0.978
<b>La entidad cuenta con un plan de comunicaciones para sus grupos de interés</b>	68.40	610.179	0.637	0.978
<b>La Entidad cuenta con el personal que se requiere para el cumplimiento de sus procesos y del Plan Estratégico</b>	68.27	597.651	0.793	0.977
<b>El manual de funciones es el adecuado para el cumplimiento de los propósitos institucionales</b>	68.40	600.317	0.788	0.977
<b>Los perfiles definidos para los cargos de la entidad son los adecuados</b>	68.27	596.547	0.838	0.977
<b>El proceso de selección del personal es transparente y participativo</b>	68.47	601.499	0.713	0.978
<b>El cambio de empleados o la rotación de estos, cree que afecta la eficiencia del servicio y la continuidad en los procesos</b>	67.97	613.620	0.480	0.979
<b>La Asamblea cuenta con planes de capacitación e incentivos para sus funcionarios</b>	68.60	608.662	0.706	0.978

<b>La entidad se caracteriza por una cultura colaborativa</b>	68.50	600.948	0.832	0.977
<b>La Asamblea de Caldas me ha brindado la oportunidad de desarrollarme profesional y laboralmente</b>	68.67	607.540	0.635	0.978