



CAJA DE PREVISIÓN  
SOCIAL MUNICIPAL  
DE BUCARAMANGA

NIT 890.204.851-7

*Innovamos para mejorar*

RENDICIÓN DE CUENTAS VIG 2021 - SEGUNDO SEMESTRE

Página 1 de 16



CAJA DE PREVISION SOCIAL MUNICIPAL DE  
BUCARAMANGA

RENDICIÓN DE CUENTAS VIG 2021 - SEGUNDO SEMESTRE

BUCARAMANGA – Plaza Mayor Ciudadela Real de Mina  
Entrada 8, Local 106 \_ Tel.3212173937 - 6441625  
Correo. Contactenos@cpsm.gov.co  
Página Web: www.cpsm.gov.co



**GOBERNAR  
ES HACER**

## INTRODUCCIÓN

La rendición de cuentas es una oportunidad para que la sociedad evidencie los resultados de la entidad, de acuerdo con su misión o propósito fundamental y, lleve a cabo la entrega efectiva de bienes y servicios orientados a satisfacer las necesidades o problemas sociales de sus grupos de valor. Así mismo, permite visibilizar las acciones que se desarrollan para el cumplimiento de los derechos de los ciudadanos y su contribución a la construcción de la paz.

En consideración de lo establecido en la Ley 1712 de 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”; y el Manual Único de Rendición de Cuentas, del Departamento Administrativo de la Función Pública; me permito presentar el informe de gestión de la Caja de Previsión Social Municipal de Bucaramanga, para la rendición de cuentas del 1 de enero al 30 septiembre de 2.021.

El informe detalla la gestión relacionada con el objeto misional de la CAJA DE PREVISION SOCIAL MUNICIPAL - CPSM, que corresponde al reconocimiento y pago de las solicitudes de cesantías, la gestión sobre el recaudo de los aportes para cesantías de la entidad.

La gestión financiera y presupuestal refleja la solvencia financiera de la entidad, en términos de eficacia, eficiencia y efectividad.

## GESTIÓN ESTRATÉGICA

La entidad tiene definido dentro de su estructura administrativa, el Proceso de Dirección y Planeación, a través del cual se plantean las directrices, estrategias y políticas para el desarrollo misional.

Se cuenta con un Plan de Acción Institucional, el cual señala los programas, y proyectos a realizar durante la vigencia 2021.

NIT 890.204.851-7

*Innovamos para mejorar*

## GESTIÓN MISIONAL

Siendo la misión de la Caja de Previsión Social Municipal de Bucaramanga, la encargada de administrar adecuadamente las cesantías del régimen de retroactividad de los empleados y trabajadores del Municipio de Bucaramanga y sus entes descentralizados afiliados, buscando plenitud en la satisfacción de sus necesidades mediante un excelente esquema de servicio y la mejora continua, dentro de los alcances misionales y estratégicos de la entidad

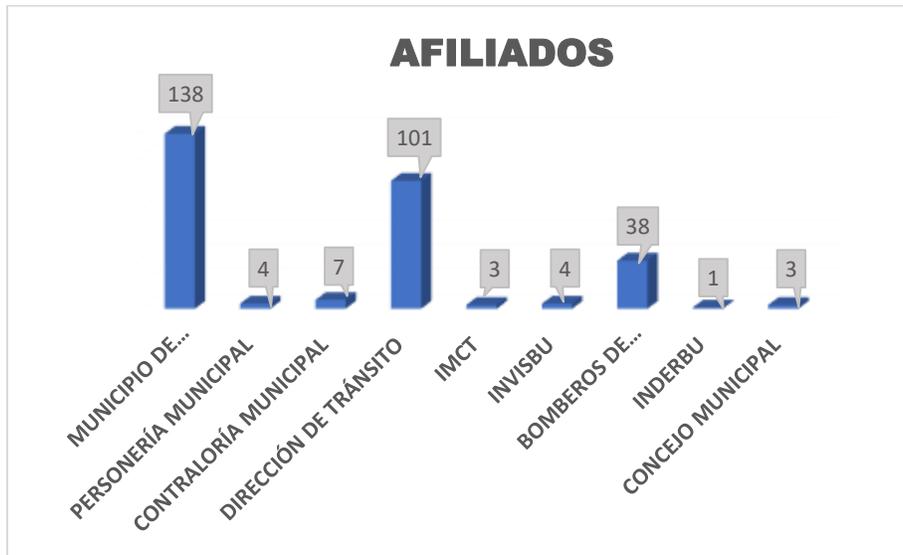
## AFILIADOS

A corte 30 de setiembre de 2.021 la CAJA DE PREVISION SOCIAL MUNICIPAL DE BUCARAMANGA cuenta con un total de 299 afiliados, los cuales se encuentran distribuidos en nueve (9) entidades municipales así:

ENTIDAD	AFILIADOS	% PARTICIPACION
MUNICIPIO DE BUCARAMANGA	138	46%
PERSONERÍA MUNICIPAL	4	1%
CONTRALORÍA MUNICIPAL	7	2%
DIRECCIÓN DE TRÁNSITO	101	34%
IMCT	3	1%
INVISBU	4	1%
BOMBEROS DE BUCARAMANGA	38	13%
INDERBU	1	0%
CONCEJO MUNICIPAL	3	1%
<b>TOTAL AFILIADOS</b>	<b>299</b>	<b>100%</b>

NIT 890.204.851-7

*Innovamos para mejorar*

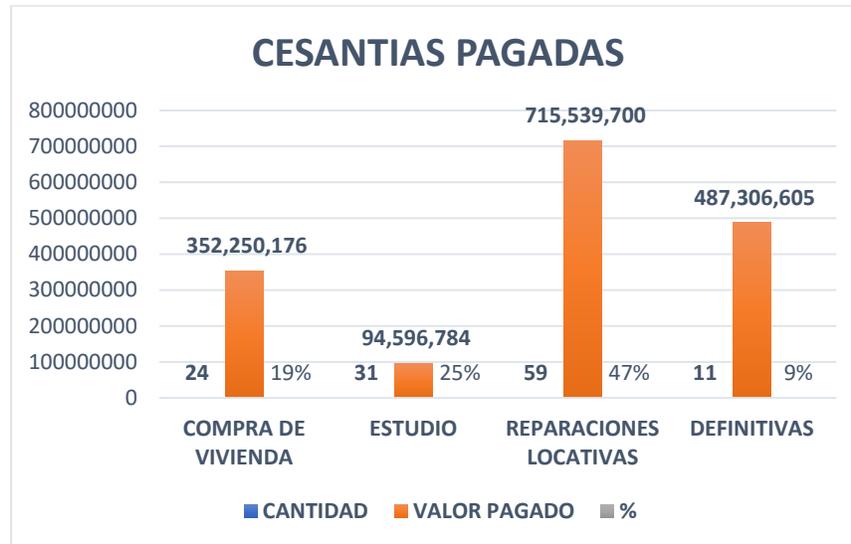


## RECONOCIMIENTO Y PAGO DE CESANTIAS

**2021:** Con corte a 30 de septiembre de 2021 se radicaron 133 solicitudes de cesantías de las cuales se cancelaron 110 parciales conforme a los conceptos autorizados; 11 cesantías definitivas; 8 cesantías devueltas por incumplimiento de requisitos (F\_MC-001); 3 cesantías parciales quedaron en trámite y 1 definitiva se encuentra para publicación de edicto por muerte del afiliado.

**Se hace la aclaración que se registran 125 cesantías pagadas debido a que 4 afiliados en un mismo radicado de cesantías solicitaron pago por dos conceptos.**

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR PAGADO	%
COMPRA DE VIVIENDA	24	352,250,176	19%
ESTUDIO	31	94,596,784	25%
REPARACIONES LOCATIVAS	59	715,539,700	47%
DEFINITIVAS	11	487,306,605	9%
<b>TOTAL</b>	<b>125</b>	<b>1,649,693,265</b>	<b>100%</b>



Las cesantías pagadas durante esta vigencia, se financiaron con los recursos provenientes de los aportes del 8.33% sobre la nómina de los afiliados, girados por la Alcaldía de Bucaramanga; Institutos descentralizados y rendimientos financieros generados por los CDTS que posee la Caja de Previsión Social Municipal en las diferentes entidades financieras. Y el valor recibido por concepto de arrendamientos de los bienes inmuebles comprados para este fin

### INGRESOS RECIBIDO POR EL 8.33%

ENTIDAD	2021	% DE PARTICIPACION
MUNICIPIO DE BUCARAMANGA	477.886.266,00	53%
PERSONERÍA MUNICIPAL	11.654.676,00	1%
CONTRALORÍA MUNICIPAL	24.445.377,00	3%
DIRECCIÓN DE TRÁNSITO	243.949.359,00	27%
IMCT	5.876.275,00	1%
INVISBU	10.850.871,00	1%

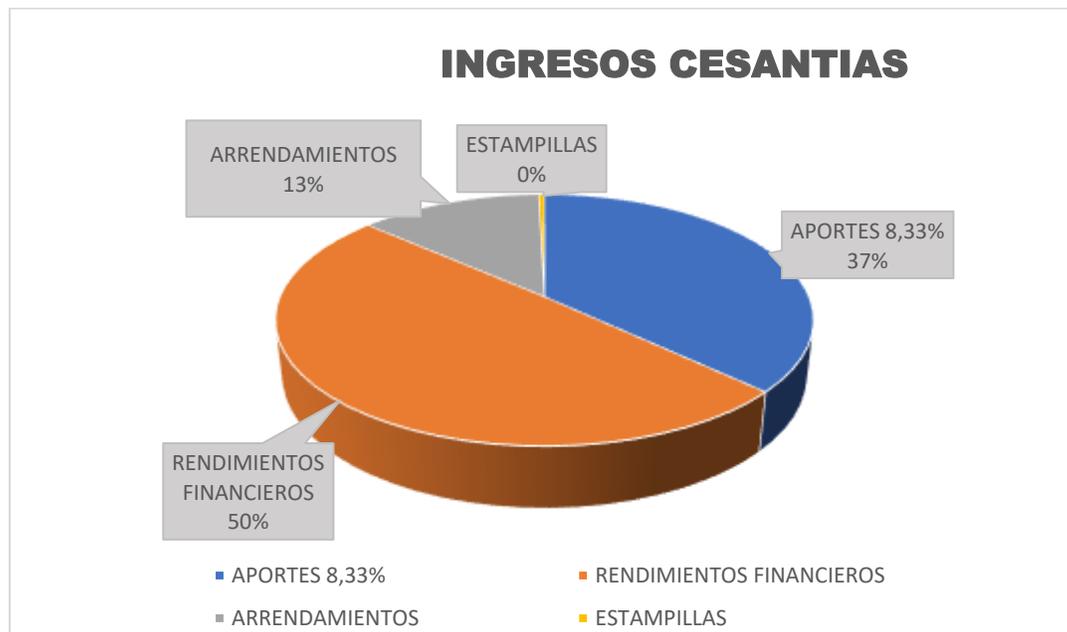
NIT 890.204.851-7

*Innovamos para mejorar*

BOMBEROS DE BUCARAMANGA	114.024.031,00	13%
INDERBU	5.933.680,00	1%
CONCEJO MUNICIPAL	4.957.440,00	1%
<b>TOTAL APORTES 8,33%</b>	<b>899.577.975,00</b>	<b>100%</b>

**TOTAL, INGRESO PARA CESANTIAS**

RESUMEN INGRESO CESANTIAS	VALOR	% DE PARTICIPACION
APORTES 8,33%	899.577.975,00	37%
RENDIMIENTOS FINANCIEROS	1.203.555.015,20	50%
SERVICIOS INMOBILIARIOS ARRENDAMIENTOS	318.112.316,00	13,08%
ESTAMPILLAS	10.011.356,00	0,41%
<b>TOTAL INGRESOS PARA CESANTIAS</b>	<b>2.431.256.662,20</b>	<b>100%</b>



**PRESUPUESTO DE GASTOS**

CONCEPTO			PRESUPUESTO DEFINITIVO	EJECUTADO A 30/09/2021	
GASTOS DE FUNCIONAMIENTO	GASTOS PERSONALES	PLANTA DE PERSONAL PERMANENTE	FACTORES CONSTITUTIVOS DE SALARIO	674,935,336.00	443,032,356.00
			CONTRIBUCIONES INHERENTES A LA NOMINA	243,206,551.00	136,142,862.00
			REMUNERACIONES NO CONSTITUTIVAS DE FACTOR SALARIAL	48,864,555.00	3,300,054.00
	ADQUISICION DE BIENES Y SERVICIOS	ADQUISICIONES DIFERENTES DE ACTIVOS	MATERIALES Y SUMINISTROS	16,000,000.00	3,657,682.85
			ADQUISICION DE SERVICIOS	208,653,712.00	179,113,255.00
	TRANSFERENCIAS CORRIENTES	PRESTACIONES SOCIALES	PRESTACIONES SOCIALES RELACIONADAS CON EL EMPLEO	1,338,138,712.00	336,860,887.00
		SENTENCIAS Y CONCILIACIONES	FALLOS NACIONALES	50,201,134.00	0.00
	DISMINUCION DE PASIVOS	CESANTIAS	Cesantías definitivas	12,000,000,000.00	487,306,605.00
			Cesantías parciales	23,877,356,369.00	1,162,386,660.00

NIT 890.204.851-7

*Innovamos para mejorar*

<b>GASTOS POR TRIBUTOS, MULTAS, SANCIONES E INTERESES DE MORA</b>	<b>IMPUESTOS</b>	Impuesto predial unificado- recursos propios	18,447,300.00	17,929,000.00
<b>TOTAL GASTOS</b>			<b>38,475,803,669.00</b>	<b>2,769,729,361.85</b>

**ESTADO DE CDTS A 30 DE SEPTIEMBRE DE 2021**

BANCO	APERTURA	VENCIMIENTO	TASA	PLAZO	VALOR CDT	TOTAL X ENTIDADES
COMULTRASAN	19/04/2021	19/10/2021	3.55%	180 días	1,263,026,950.00	<b>18,427,968,061.28</b>
COMULTRASAN	19/04/2021	19/10/2021	3.55%	180 días	952,969,644.00	
COMULTRASAN	19/04/2021	19/10/2021	3.55%	180 días	1,437,003,016.00	
COMULTRASAN	08/07/2021	08/01/2022	3.55%	180 días	1,371,562,041.87	
COMULTRASAN	12/07/2021	12/01/2022	3.65%	180 días	7,346,369,417.00	
COMULTRASAN	02/08/2021	02/02/2022	3.65%	180 días	2,390,831,837.72	
COMULTRASAN	02/08/2021	02/02/2022	3.65%	180 días	3,045,191,684.69	
COMULTRASAN	10/08/2021	10/02/2022	3.65%	180 días	621,013,470.00	
COLPATRIA	02/08/2021	31/01/2022	2.40%	180 días	5,570,191,000.62	<b>8,094,892,714.20</b>
COLPATRIA	02/08/2021	31/01/2022	2.40%	180 días	2,524,701,713.58	
SUDAMERIS	02/08/2021	31/01/2022	2.40%	180 días	2,776,963,712.00	<b>2,776,963,712.00</b>
SERFINANZA	27/09/2021	28/03/2022	3.15%	180 días	2,667,247,441.00	<b>2,667,247,441.00</b>
						<b>31,967,071,928.48</b>

NIT 890.204.851-7

*Innovamos para mejorar*

## RESUMEN DE INGRESO Y GASTOS POR CESANTIAS

INGRESOS CESANTIAS	2.431.256.662
MENOS PAGOS	1.649.693.265
UTILIDAD 30 DE SEPT	781.563.397

## ACTIVIDADES REALIZADAS CON LOS AFILIADOS VIGEN VIA 2021

### CONVERSATORIO PENSIONES EN COLOMBIA

El 28 de abril del 2021 se realiza en conjunto con la Alcaldía de Bucaramanga y en participación del COLPENSIONES un conversatorio sobre las Pensiones actualmente en Colombia. Invitación que fue extendida para todos los afiliados y afiliadas de la CPSM y demás interesados en participar; cumpliendo así con la Política de Participación Ciudadana en el marco del MIPG - Dimensión de Gestión con valores para los resultados.

Este conversatorio tuvo una duración de 1 hora y 30 minutos, y una participación aproximada de 63 personas; donde el Profesional de Colpensiones, Sr. José David Barreto explicó las generalidades del Sistema de Pensiones y como lograr una digna pensión, de igual forma se aclararon las dudas e inquietudes planteadas durante el conversatorio.

Registro fotográfico del Conversatorio.

NIT 890.204.851-7

*Innovamos para mejorar*

**INVITACIÓN A CONVERSATORIO SOBRE PENSIÓN EN COLOMBIA-  
APOYA COLPENSIONES-ALCALDÍA Y CAJA DE PREVISIÓN SOCIAL  
MUNICIPAL**



To jorabril-09@hotmail.com 360 más... on 2021-04-09 15:30

✉ Detalles 📄 Sólo texto

📎 Invitación conversatorio Pensión.jpeg (~895 KB)

**¡IMPORTANTE!**

Apreciado afiliado (a) de la Caja de Previsión Social Municipal de Bucaramanga La Alcaldía de Bucaramanga y la Caja de Previsión con el apoyo de Colpensiones queremos invitarlos a participar activamente en el conversatorio que les permitirá aclarar dudas con respecto de las pensiones actualmente en Colombia.

**Entérate sobre :**

- Cómo revisar tu historia laboral
- Cómo preparar todo para tu pensión
- Alternativas para quienes no alcanzan la pensión de Vejez
- Actualización de datos
- Traslado desde un fondo privado a Colpensiones-(Requisitos)
- Pregunta como planear con anticipación un buen retiro y demás temas relevantes que les ayudaran a tener claridad, para que puedas gestionar una Pensión digna.

**Quedan cordialmente invitados**

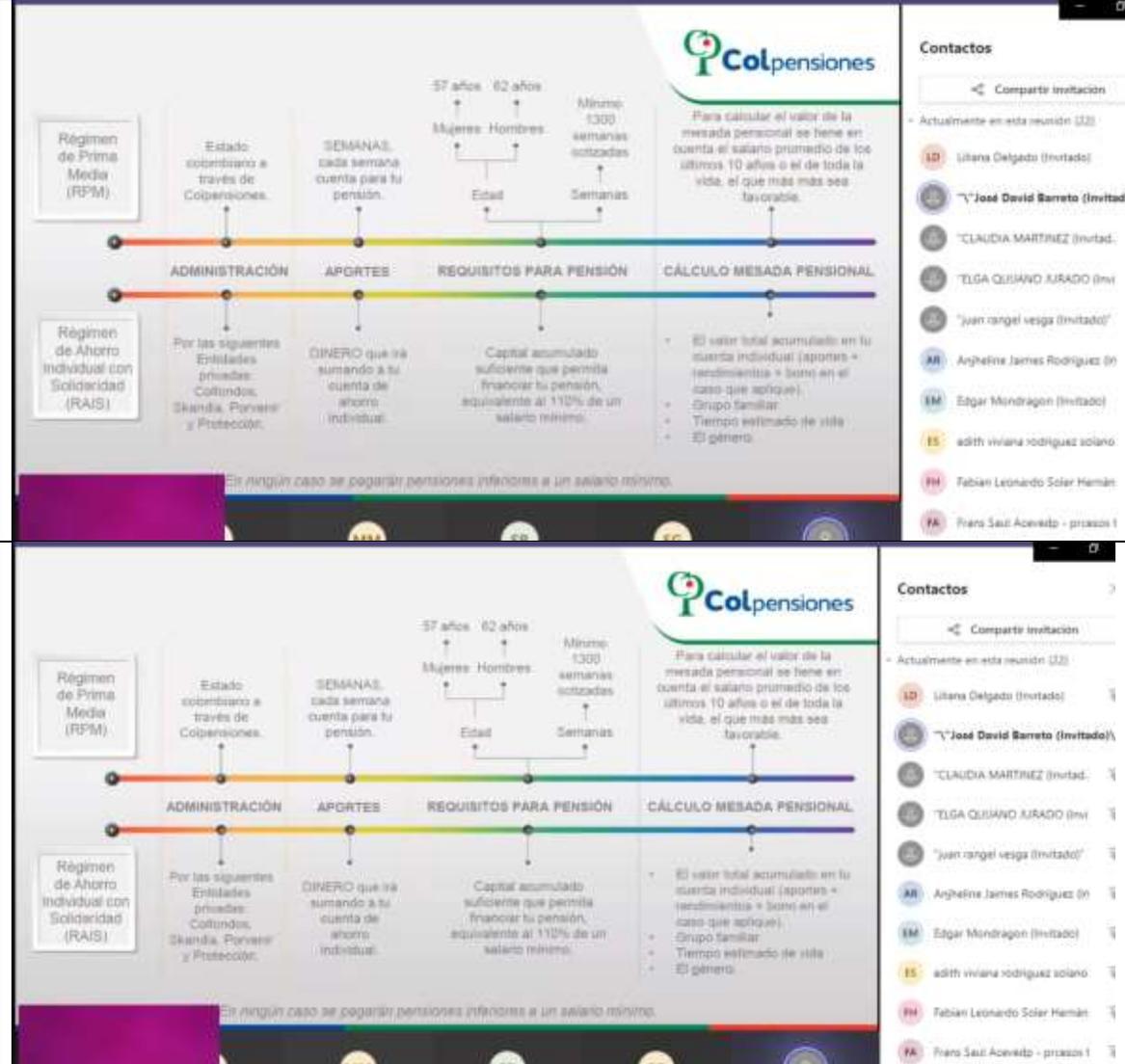
**Para participar en el conversatorio, haz clic aquí: 📍 28 ABRIL 2021 HORA: 2 PM**

(si tienes problemas para abrir el enlace, por favor copia y pega la dirección anterior en tu buscador para tener acceso al conversatorio)

[https://teams.microsoft.com/l/meetup-join/19%3ameeting\\_MzUwODFZWEIMWZmMy00YTl4LWl0YTgtOTQxZWU4N2Y5MTJl%40threscontext=%7b%22Tid%22%3a%22df566059-5df7-438b-8f38-901d80a47c34%22%2c%22Oid%22%3a%222837d047-f09b-4af5-a96e-7997a4eb2ccc%22%7d](https://teams.microsoft.com/l/meetup-join/19%3ameeting_MzUwODFZWEIMWZmMy00YTl4LWl0YTgtOTQxZWU4N2Y5MTJl%40threscontext=%7b%22Tid%22%3a%22df566059-5df7-438b-8f38-901d80a47c34%22%2c%22Oid%22%3a%222837d047-f09b-4af5-a96e-7997a4eb2ccc%22%7d)

NIT 890.204.851-7

*Innovamos para mejorar*



**Colpensiones**

**Régimen de Prima Media (RPM)**

- Estado coborizado a través de Colpensiones.
- SEMANAS: cada semana cuenta para tu pensión.
- Requisitos: 57 años (Mujeres) / 62 años (Hombres) / Mínimo 1300 semanas cotizadas.
- Cálculo: Para calcular el valor de la mesada pensional se tiene en cuenta el salario promedio de los últimos 10 años o el de toda la vida, el que más sea favorable.

**Régimen de Ahorro Individual con Solidaridad (RAIS)**

- Por las siguientes Entidades privadas: Colindas, Skandia, Povera y Protección.
- DINERO que irá sumando a tu cuenta de ahorro individual.
- Capital acumulado suficiente que permita fraccionar tu pensión, equivalente al 110% de un salario mínimo.
- Cálculo: El valor total acumulado en tu cuenta individual (aportes + rendimientos + bono en el caso que aplique), Grupo familiar, Tiempo estimado de vida, El género.

En ningún caso se pagarán pensiones inferiores a un salario mínimo.

**Contactos**

- Actualmente en esta reunión (32)
- LD Liliana Delgado (Invitado)
- JD José David Barreto (Invitado)
- CM CLAUDIA MARTINEZ (Invitado)
- EL ELGA OLIVIERO JURADO (Invitado)
- JR Juan Rafael Vesga (Invitado)
- AR Argheline James Rodriguez (Invitado)
- EM Edgar Mondragon (Invitado)
- ES Edith Viviana Rodriguez Solano
- FH Fabian Leonardo Soler Hamán
- FA Franco Saul Acevedo - praxos 1

NIT 890.204.851-7

*Innovamos para mejorar*



¿Cómo se calcula el monto de pensión? Colpensiones

**Ejemplo para 2 SMLMV y 1.300 semanas**

Dividimos  $\left[ \frac{1.755.606}{877.803} \right] = 2$  Salarios Mínimos

$R = 65.5 - 0.5 \times (2)$  Multiplicamos

$R = 65.5 - (1)$  Restamos

$R = 64.5\%$  Porcentaje de ingreso base de liquidación

$1.755.606 \times 64.5\% = 1.132.367$

IBL  $\times$  "R" = PENSIÓN

Contatos

- Compartir invitación
- Actualmente en esta reunión (32)
- Liliana Delgado (Invitado)
- Jose David Barreto (Invitado)
- CLAUDIA MARTINEZ (Invitado)
- Deron Gordon (Invitado)
- ELGA QUIRANO JURADO (Invitado)
- Juan rangel vesga (Invitado)
- Margarita (Invitado)
- alba lucia chavez (Invitado)
- DORA MIES - CONTRALORA
- Edgar Mondragon (Invitado)

### LO BUENOS HÁBITOS FINANCIEROS-DAVIVIENDA

El 27 de agosto de 2021, se realiza el Conversatorio sobre los Buenos Hábitos financieros con la colaboración del Banco Davivienda con la ayuda del Profesional Jorge Serrano, donde se brindaron concejos para el buen manejo de las finanzas personales, esta capacitación fue dirigida a todos los grupos de intereses, incluyendo los afiliados y afiliadas de la CPSM. De esta forma también se cumplió con la Política de Participación ciudadana en el marco del MIPG - Dimensión de Gestión con valores para los resultados.

La capacitación tuvo una duración aproximada de 1 hora y 45 minutos donde se intercambiaron experiencias y anécdotas sobre los errores más comunes que se comente en las finanzas personales.

Es importante tener decir que en este conversatorio se contó con una participación de 40 personas aproximadamente.

Registro Fotográfico del conversatorio

NIT 890.204.851-7

*Innovamos para mejorar*

**ATENCIÓN: CPSM INVITA- CONFERENCIA BUENOS HÁBITOS FINANCIEROS DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS PÚBLICOS DE LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL E INSTITUTOS DESCENTRALIZADOS.**

To: [ingabriel@bucaramanga.gov.co](mailto:ingabriel@bucaramanga.gov.co) on 2021-08-20 09:18

De: [sergio@cpsm.gov.co](mailto:sergio@cpsm.gov.co)

Buen día Dra. Martha,

Según lo conversado remito para que esta información sea compartida con sus colegas y demás interesados en participar:

La Caja de Previsión Social Municipal de Bucaramanga invita a todos los empleados de la administración municipal de Bucaramanga y sus Entes descentralizados a participar de conferencia: **Buenos hábitos financieros**, la cual será dirigida por **Jorge Alberto Serrano Mansilla, Jefe de Zona Santanderes y Arauca de Davivienda**.

Interesados en participar hacer clic aquí **FECHA: 27 AGOSTO 2021 HORA: 8:00AM**

[https://teams.microsoft.com/join/15%3ameeting\\_11WFhODVjOGUYzFmY5059zVILWixNDctMTg2YTRiOTRjMTQ%40thread.v20?context%7b%22Tid%22%3a%22d1564058-5d17-438b-8f19-001c80a47c04%22%2c%22Oid%22%3a%2218070047-f99b-4af6-a96e-7997a4eb2cc0%22%7d](https://teams.microsoft.com/join/15%3ameeting_11WFhODVjOGUYzFmY5059zVILWixNDctMTg2YTRiOTRjMTQ%40thread.v20?context%7b%22Tid%22%3a%22d1564058-5d17-438b-8f19-001c80a47c04%22%2c%22Oid%22%3a%2218070047-f99b-4af6-a96e-7997a4eb2cc0%22%7d)

SERGIO ANTONIO PLATA GONZALEZ- Director General  
CAJA DE PREVISIÓN SOCIAL MUNICIPAL DE BUCARAMANGA  
Email: [contactenos@cpsm.gov.co](mailto:contactenos@cpsm.gov.co)  
Celular: 3199777557



**Diferenciar un deseo de una necesidad**

¿Lo necesito realmente?

¿Lo necesito hoy mismo?

¿Puedo satisfacer esta necesidad con un gasto menor?

SI No SI No SI No

Gasto necesario Gasto innecesario Gasto necesario Gasto innecesario Necesidad de ahorro



**Equilibrio entre ingresos y gastos**

Ingresos > Gastos

Ingresos < Gastos

Capacidad de ahorro

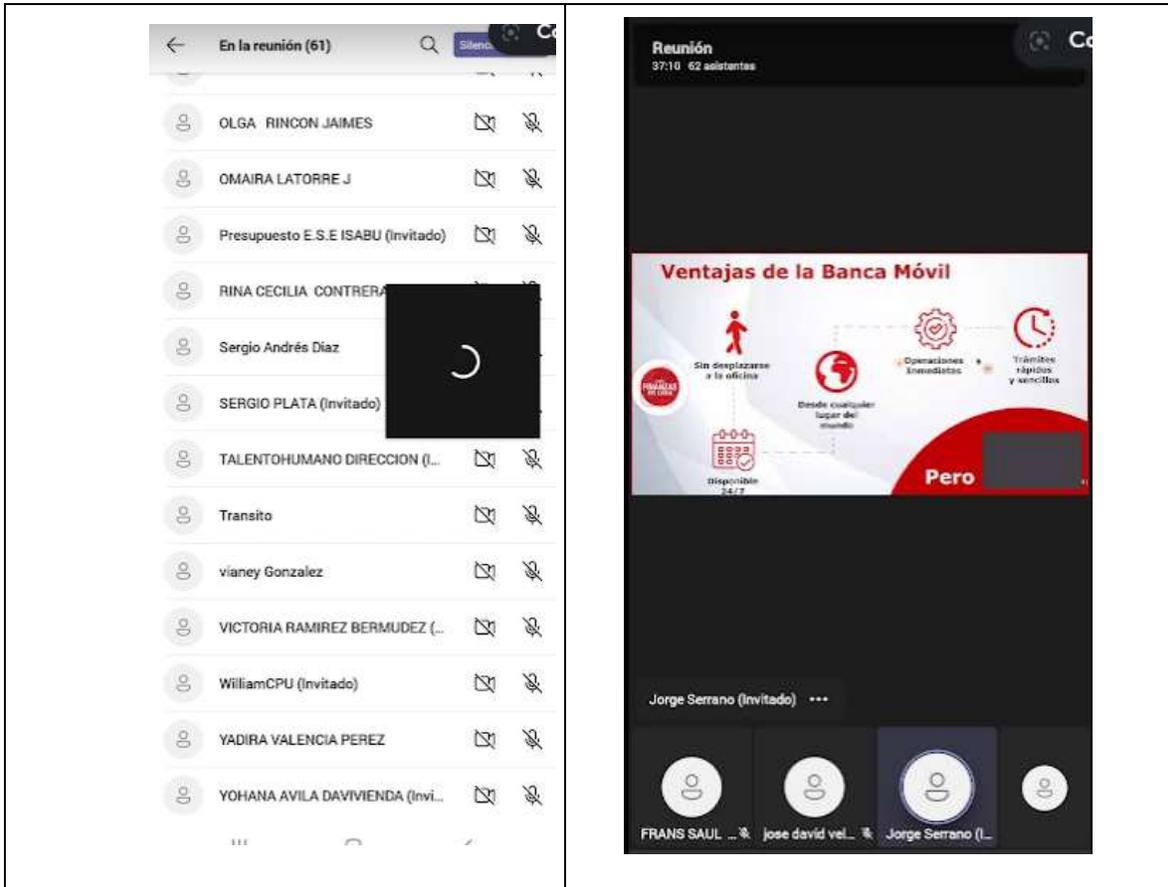
Disminución del ahorro o aumento de deudas

Aumento del patrimonio

Disminución del patrimonio

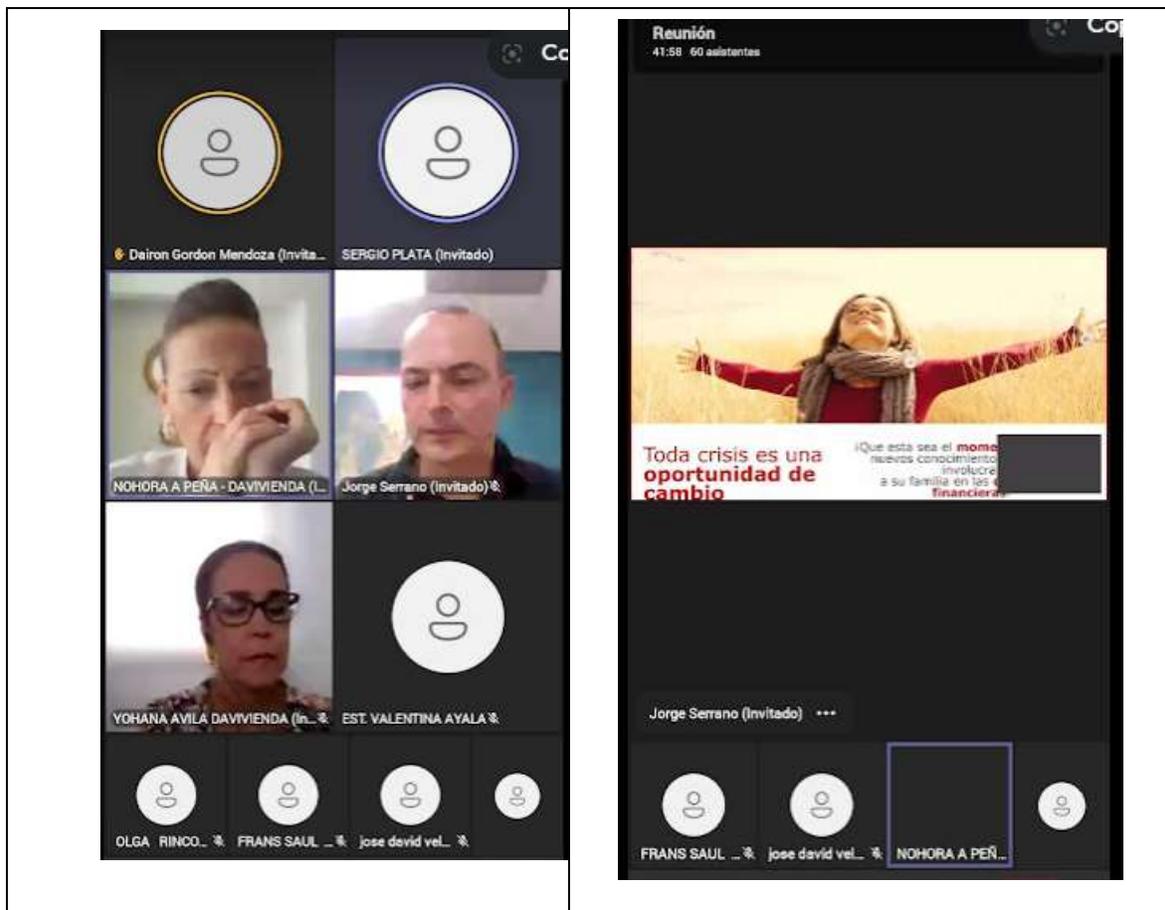
NIT 890.204.851-7

*Innovamos para mejorar*



NIT 890.204.851-7

*Innovamos para mejorar*



En atención al proceso de modernización adelantado por la Administración Central, el equipo de trabajo de la Caja de Previsión Social Municipal, con el acompañamiento e instrucción del equipo técnico dispuesto por la alcaldía para tal fin; estructuró una propuesta de transformación de la entidad (la cual fue compartida como anexo adicional a este informe y del cual ya habíamos hablado en la rendición del informe de mayo) documentos remitidos en el mes de julio al grupo de modernización encargado de hacer el análisis correspondiente. A la fecha de presentación del informe que nos ocupa, la CPSM se encuentra a la espera de los resultados del análisis hecho por el citado equipo técnico.

NIT 890.204.851-7

*Innovamos para mejorar*

Muchas gracias por la atención.



**SERGIO ANTONIO PLATA GONZALEZ**  
Director General



CAJA DE PREVISIÓN  
SOCIAL MUNICIPAL  
DE BUCARAMANGA

*Innovamos para mejorar*

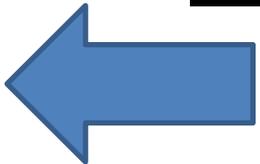


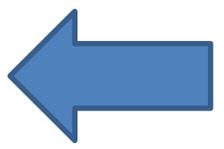
**GOBERNAR  
ES HACER**

# RENDICIÓN DE CUENTAS C.P.S.M. VIGENCIA 2021

# ORDEN DEL DÍA

1. HIMNO NACIONAL
2. HIMNO DE BUCARAMANGA
3. RENDICIÓN DE CUENTAS
4. PREGUNTAS





# PRESENTACIÓN

En consideración de lo establecido en la Ley 1712 de 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”; y el Manual Único de Rendición de Cuentas, del Departamento Administrativo de la Función Pública; me permito presentar el informe de gestión de la Caja de Previsión Social Municipal de Bucaramanga, para la rendición de cuentas del 1 de enero al 31 diciembre de 2.021

El informe detalla la gestión relacionada con el objeto misional de la CAJA, que corresponde al reconocimiento y pago de las solicitudes de cesantías, la gestión sobre el recaudo de los aportes para cesantías de la entidad.

La gestión financiera y presupuestal refleja la solvencia financiera de la entidad, en términos de eficacia, eficiencia y efectividad.



# GESTIÓN ESTRATÉGICA

La entidad tiene definido dentro de su estructura administrativa, el Proceso de Dirección y Planeación, a través del cual se plantean las directrices, estrategias y políticas para el desarrollo misional.

Se cuenta con un Plan de Acción Institucional, el cual señala los programas, y proyectos a realizar durante la vigencia 2.019, 2020 y 2021.

# GESTIÓN MISIONAL

Siendo la misión de la Caja de Previsión Social Municipal de Bucaramanga, la encargada de administrar adecuadamente las cesantías del régimen de retroactividad de los empleados y trabajadores del Municipio de Bucaramanga y sus entes descentralizados afiliados, buscando plenitud en la satisfacción de sus necesidades mediante un excelente esquema de servicio y la mejora continua, dentro de los alcances misionales y estratégicos de la entidad.



## RECONOCIMIENTO Y PAGO DE CESANTIAS

•**2021:** Con corte a 30 de septiembre de 2021 se radicaron 133 solicitudes de cesantías de las cuales se cancelaron 110 parciales conforme a los conceptos autorizados; 11 cesantías definitivas; 8 cesantías devueltas por incumplimiento de requisitos (F\_MC-001); 3 cesantías parciales quedaron en trámite y 1 definitiva se encuentra para publicación de edicto por muerte del afiliado.

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR PAGADO	%
COMPRA DE VIVIENDA	24	352,250,176	19%
ESTUDIO	31	94,596,784	25%
REPARACIONES LOCATIVAS	59	715,539,700	47%
DEFINITIVAS	11	487,306,605	9%
TOTAL	125	1,649,693,265	100%

Fuente: Tesorería General – Caja de Previsión Social Municipal de Bucaramanga.

# RECONOCIMIENTO Y PAGO DE CESANTIAS

## DISTRIBUCIÓN DE CESANTIAS PAGADAS



# RECONOCIMIENTO Y PAGO DE CESANTIAS

Las cesantías pagadas durante esta vigencia, se financiaron con los recursos provenientes de los aportes del 8.33% sobre la nómina de los afiliados, girados por la Alcaldía de Bucaramanga; Institutos descentralizados y rendimientos financieros generados por los CDTs que posee la Caja de Previsión Social Municipal en las diferentes entidades financieras.

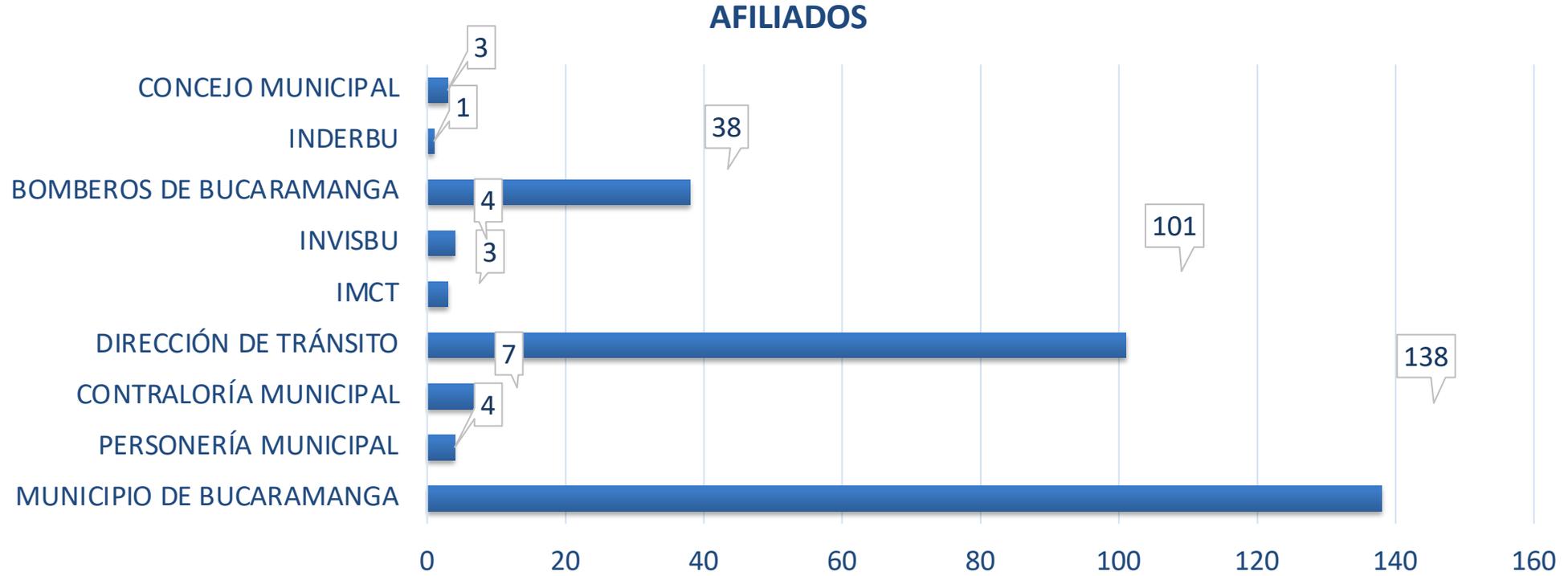
ENTIDAD	2021	% DE PARTICIPACION
MUNICIPIO DE BUCARAMANGA	477.886.266,00	53%
PERSONERÍA MUNICIPAL	11.654.676,00	1%
CONTRALORÍA MUNICIPAL	24.445.377,00	3%
DIRECCIÓN DE TRÁNSITO	243.949.359,00	27%
IMCT	5.876.275,00	1%
INVISBU	10.850.871,00	1%
BOMBEROS DE BUCARAMANGA	114.024.031,00	13%
INDERBU	5.933.680,00	1%
CONCEJO MUNICIPAL	4.957.440,00	1%
<b>TOTAL APORTES 8,33%</b>	<b>899.577.975,00</b>	<b>100%</b>

## Afiliados CPSM

A corte 30 de octubre de 2.021 la CAJA DE PREVISION SOCIAL cuenta con un total de 299 afiliados, los cuales se encuentran distribuidos en nueve (9) entidades municipales así:

ENTIDAD	AFILIADOS	% PARICIPACION
MUNICIPIO DE BUCARAMANGA	138	46%
PERSONERÍA MUNICIPAL	4	1%
CONTRALORÍA MUNICIPAL	7	2%
DIRECCIÓN DE TRÁNSITO	101	34%
IMCT	3	1%
INVISBU	4	1%
BOMBEROS DE BUCARAMANGA	38	13%
INDERBU	1	0%
CONCEJO MUNICIPAL	3	1%
<b>TOTAL AFILIADOS</b>	<b>299</b>	<b>100%</b>

# DISTRIBUCIÓN DE AFILIADOS POR ENTIDAD



# PRESUPUESTO DE INGRESOS

CONCEPTO	PRESUPUESTO DEFINITIVO	RECAUDADO A 30/09/2021
Transferencias	2.500.000.000,00	1.666.666.664,00
aportes patronales	1.375.803.669,00	899.577.975,00
otras rentas( arrendamientos-incapacidades)	400.000.000,00	318.851.942,00
Rendimientos financieros	1.200.000.000,00	1.203.555.015,20
Excedentes financieros	33.000.000.000,00	33.000.000.000,00
TOTAL	38.475.803.669,00	37.088.651.596,20

Fuente: Subdirección financiera – Caja de Previsión Social Municipal de Bucaramanga.



# PRESUPUESTO DE GASTOS

Los Gastos de la entidad por Cesantías están distribuidos así:

CONCEPTO			PRESUPUESTO DEFINITIVO	EJECUTADO A 30/09/2021	% DE EJECUCION	
GASTOS DE FUNCIONAMIENTO	GASTOS PERSONALES	PLANTA DE PERSONAL PERMANENTE	FACTORES CONSTITUTIVOS DE SALARIO	674.935.336,00	443.032.356,00	66%
			CONTRIBUCIONES INHERENTES A LA NOMINA	243.206.551,00	136.142.862,00	56%
			REMUNERACIONES NO CONSTITUTIVAS DE FACTOR SALARIAL	48.864.555,00	3.300.054,00	7%
	ADQUISICION DE BIENES Y SERVICIOS	ADQUISICIONES DIFERENTES DE ACTIVOS	MATERIALES Y SUMINISTROS	16.000.000,00	3.657.682,85	23%
			ADQUISICION DE SERVICIOS	208.653.712,00	179.113.255,00	86%
	TRANSFERENCIAS CORRIENTES	PRESTACIONES SOCIALES	PRESTACIONES SOCIALES RELACIONADAS CON EL EMPLEO	1.338.138.712,00	336.860.887,00	25%
		SENTENCIAS Y CONCILIACIONES	FALLOS NACIONALES	50.201.134,00	0	0%
	DISMINUCION DE PASIVOS	CESANTIAS	Cesantías definitivas	12.000.000.000,00	487.306.605,00	4%
			Cesantías parciales	23.877.356.369,00	1.162.386.660,00	5%
	GASTOS POR TRIBUTOS, MULTAS, SANCIONES E INTERESES DE MORA	IMPUESTOS	Impuesto predial unificado-recursos propios	18.447.300,00	17.929.000,00	97%

# ESTADO DE CDTS A 30 DE SEPTIEMBRE DE 2021

BANCO	APERTURA	VENCIMIENTO	TASA	PLAZO	VALOR CDT	TOTAL X ENTIDADES
COMULTRASAN	19/04/2021	19/10/2021	3.55%	180 días	1,263,026,950.00	18,427,968,061.28
COMULTRASAN	19/04/2021	19/10/2021	3.55%	180 días	952,969,644.00	
COMULTRASAN	19/04/2021	19/10/2021	3.55%	180 días	1,437,003,016.00	
COMULTRASAN	08/07/2021	08/01/2022	3.55%	180 días	1,371,562,041.87	
COMULTRASAN	12/07/2021	12/01/2022	3.65%	180 días	7,346,369,417.00	
COMULTRASAN	02/08/2021	02/02/2022	3.65%	180 días	2,390,831,837.72	
COMULTRASAN	02/08/2021	02/02/2022	3.65%	180 días	3,045,191,684.69	
COMULTRASAN	10/08/2021	10/02/2022	3.65%	180 días	621,013,470.00	
COLPATRIA	02/08/2021	31/01/2022	2.40%	180 días	5,570,191,000.62	8,094,892,714.20
COLPATRIA	02/08/2021	31/01/2022	2.40%	180 días	2,524,701,713.58	
SUDAMERIS	02/08/2021	31/01/2022	2.40%	180 días	2,776,963,712.00	2,776,963,712.00
SERFINANZA	27/09/2021	28/03/2022	3.15%	180 días	2,667,247,441.00	2,667,247,441.00
						31,967,071,928.48

# PROPUESTA PROCESO DE MODERNIZACIÓN DE LA CAJA DE PREVISIÓN SOCIAL MUNICIPAL DE BUCARAMAGA



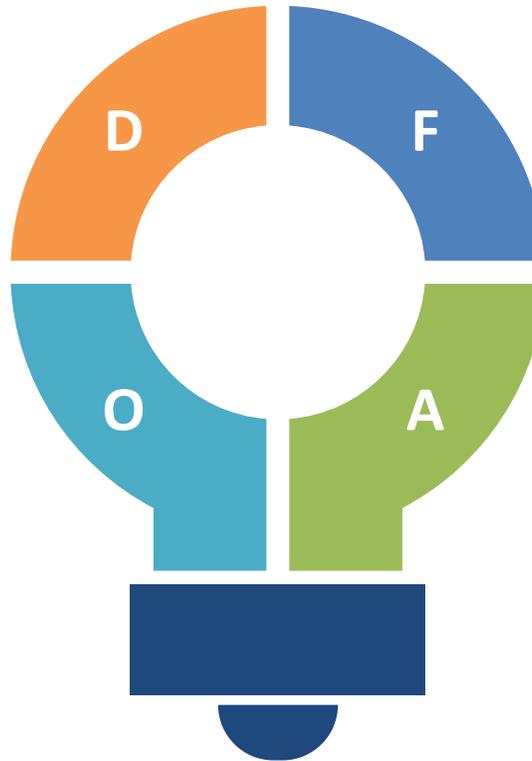
# MATRIZ DOFA CPSM

## DEBILIDADES

- ❖ Su objeto social es demasiado corto.
- ❖ Su estructura del gasto es limitada y poco dinámica para la gestión institucional.
- ❖ Inexistente estrategia de posicionamiento de marca institucional.
- ❖ Baja capacidad institucional para incidir favorablemente en sus clientes.

## OPORTUNIDADES

- ❖ Proceso de Modernización y transformación organizacional.
- ❖ Diversificación de su portafolio de bienes y servicios.
- ❖ Relanzar su objeto misional y potenciar su capacidad de servicios.
- ❖ Un mercado con diversidad de necesidades en servicios y recursos financieros.



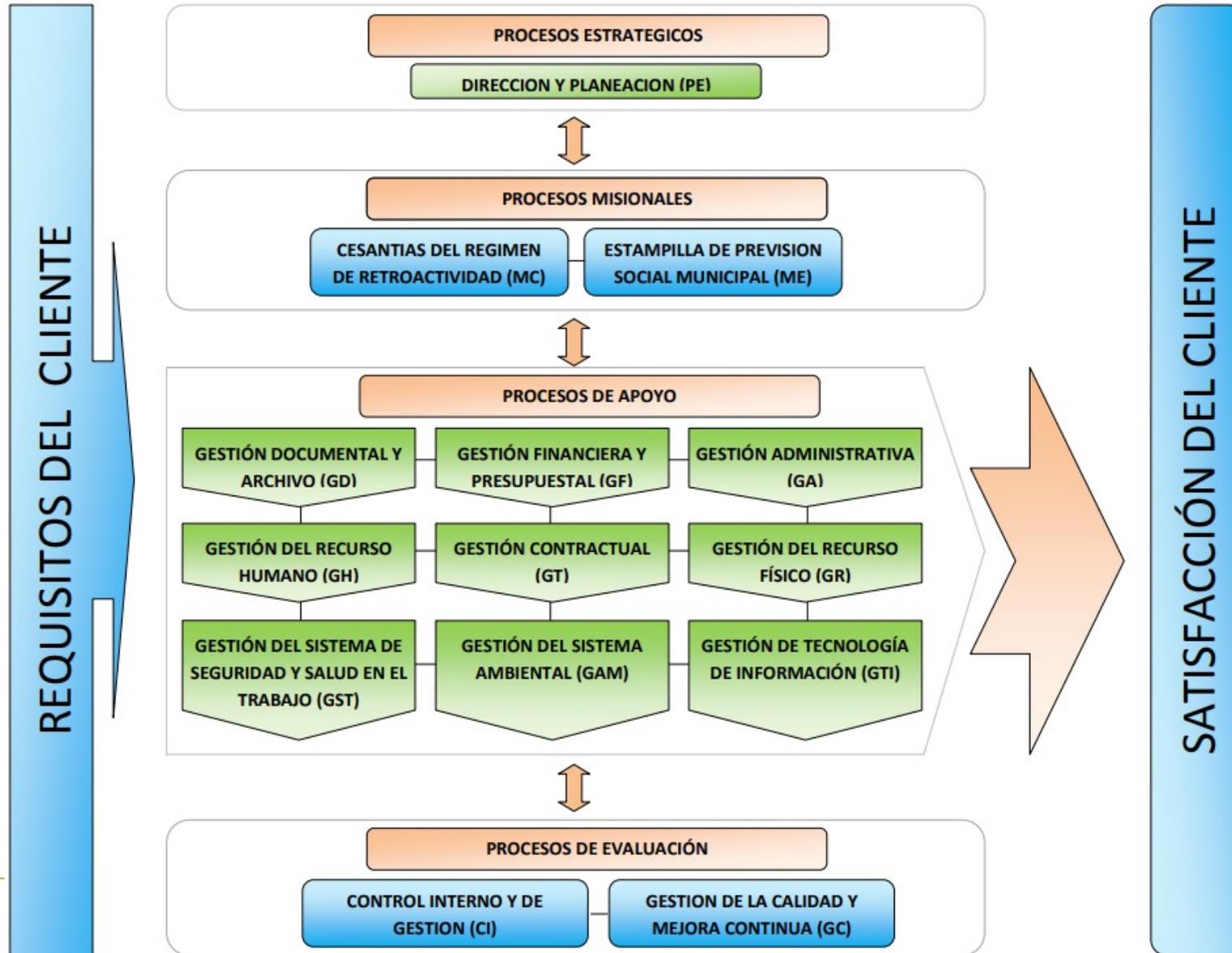
## FORTALEZAS

- ❖ Sus recursos financieros.
- ❖ La filosofía y el modelo original del negocio (previsión social del afiliado).
- ❖ El respaldo y la confianza política de los mandatarios locales.
- ❖ La memoria histórica institucional.

## AMENAZAS

- ❖ El retiro de sus afiliados por edad pensional.
- ❖ Limitación o negación al concepto de transformación institucional.
- ❖ Los cambios de políticas públicas nacionales para la administración e inversión de recursos a través de fondos de pensiones y cesantías.

# MAPA DE PROCESOS ACTUAL CPSM



# MAPA DE PROCESOS PROPUESTO CPSM

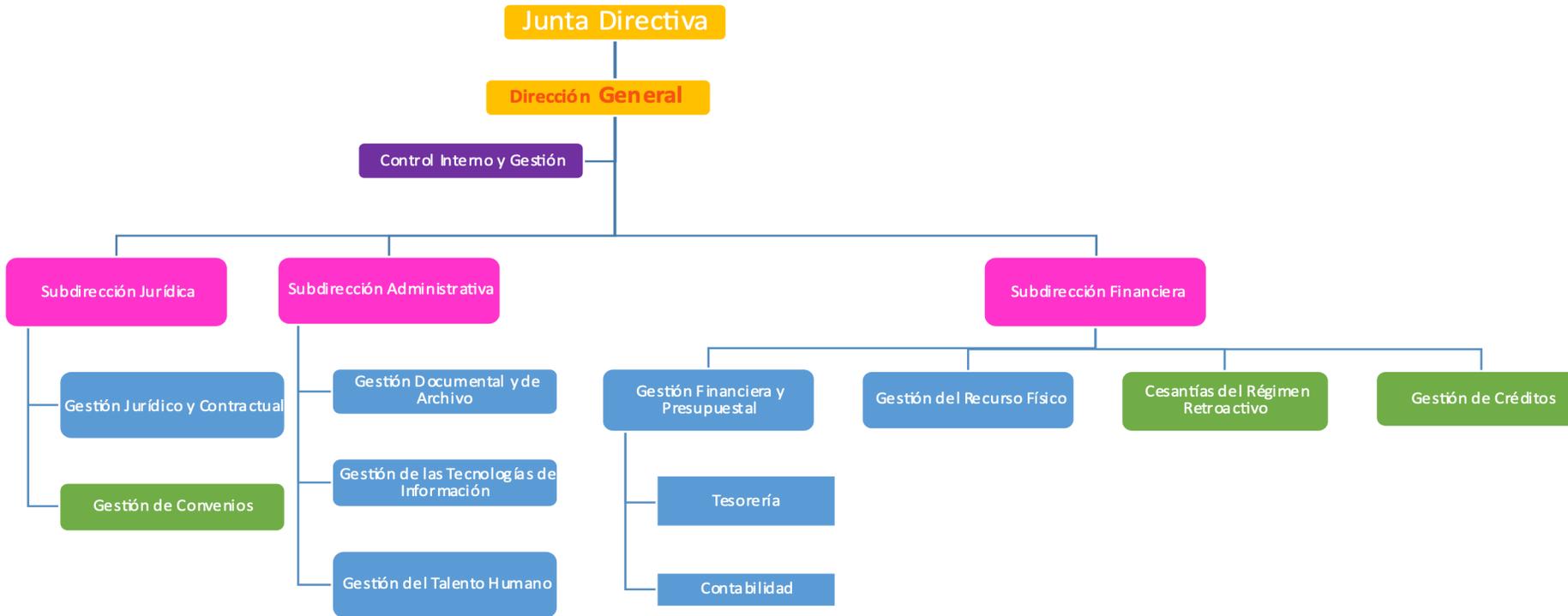


# ORGANIGRAMA ACTUAL CPSM



# ORGANIGRAMA PROPUESTO CPSM

- Órganos de Dirección
- Nivel Misional
- Nivel Estratégico
- Nivel de Apoyo
- Nivel de Seguimiento y Evaluación
- Subdirección



# Gracias...

**SERGIO ANTONIO PLATA GONZALEZ**  
**Director General**





**ESTUDIO TÉCNICO PARA EL REDISEÑO INSTITUCIONAL  
MODERNIZACIÓN – TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL**

**CAJA DE PREVISIÓN SOCIAL MUNICIPAL DE BUCARAMANGA**



**SERGIO ANTONIO PLATA GONZÁLEZ  
DIRECTOR**

**SERGIO ANTONIO PLATA GONZÁLEZ  
DIRECTOR  
Bucaramanga, 2021**



**EQUIPO DE TRABAJO:**

<b>SERGIO ANTONIO PLATA GONZÁLEZ</b>	<b>DIRECTOR</b>
<b>CLAUDIA MILENA MARTÍNEZ HERNÁNDEZ</b>	<b>SUBDIRECTOR JURÍDICO</b>
<b>EDITH VIVIANA RODRIGUEZ SOLANO</b>	<b>ADRIANA VARGAS SALAZAR</b>

## TABLA DE CONTENIDO

<b>PRESENTACION .....</b>	<b>6</b>
<b>1. FASE PREVIA .....</b>	<b>6</b>
<b>¿CUÁL ES LA SITUACIÓN QUE QUEREMOS SOLUCIONAR? .....</b>	<b>7</b>
<b>¿CÓMO LO VAMOS HACER? .....</b>	<b>7</b>
<b>¿QUE SE REQUIERE PARA HACERLO? .....</b>	<b>8</b>
<b>¿QUE PASA SI NO SE HACE? .....</b>	<b>8</b>
<b>¿QUÉ ES LO QUE SE QUIERE LOGRAR CON EL PROCESO DE MODERNIZACIÓN? ¿CUÁL ES NUESTRA VISIÓN DEL PROCESO DE MODERNIZACIÓN? .....</b>	<b>8</b>
<b>1.1. ALCANCE .....</b>	<b>8</b>
<b>1.2. VISION DE LA MODERNIZACION PARA LA CAJA DE PREVISIÓN SOCIAL MUNICIPAL DE BUCARAMANGA .....</b>	<b>8</b>
<b>CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES .....</b>	<b>9</b>
<b>2. FASE DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL .....</b>	<b>10</b>
<b>2.1. RESEÑA HISTÓRICA .....</b>	<b>10</b>
<b>2.2. ANTECEDENTES LEGALES DE LA EVOLUCIÓN INSTITUCIONAL .....</b>	<b>10</b>
<b>2.3. MARCO NORMATIVO:.....</b>	<b>10</b>
<b>2.4. PLATAFORMA ESTRATEGICA .....</b>	<b>12</b>
<b>MISIÓN.....</b>	<b>12</b>
<b>VISIÓN.....</b>	<b>13</b>
<b>OBJETIVOS .....</b>	<b>13</b>
<b>2.5. FUNCIONES INSTITUCIONALES .....</b>	<b>13</b>
<b>2.6. ANALISIS DE OPERACIÓN INTERNA .....</b>	<b>13</b>
<b>2.6.1. ANALISIS FINANCIERO (GESTION PRESUPUESTAL Y EFICIENCIA DEL GASTO PÚBLICO) .....</b>	<b>13</b>
<b>CAPITULO DE INGRESOS.....</b>	<b>13</b>
<b>INGRESOS CORRIENTES 2016-2020.....</b>	<b>14</b>
<b>APORTE MUNICIPAL.....</b>	<b>15</b>
<b>APORTES PATRONALES CESANTIAS .....</b>	<b>16</b>
<b>OTRAS RENTAS .....</b>	<b>17</b>
<b>RECURSOS DE CAPITAL .....</b>	<b>17</b>
<b>RENDIMIENTOS FINANCIEROS .....</b>	<b>17</b>
<b>RECURSOS DEL BALANCE.....</b>	<b>18</b>

<b>CAPITULO II. GASTOS.....</b>	<b>18</b>
<b>ANÁLISIS HISTÓRICO DE GASTOS 2016-2020.....</b>	<b>18</b>
<b>GASTOS DE FUNCIONAMIENTO .....</b>	<b>20</b>
<b>GASTOS DE PERSONAL.....</b>	<b>20</b>
<b>ADQUISICION DE BIENES Y SERVICIOS- (GASTOS GENERALES) .....</b>	<b>21</b>
<b>TRANSFERENCIAS CORRIENTES .....</b>	<b>21</b>
<b>GASTOS DE OPERACIÓN (CESANTIAS).....</b>	<b>22</b>
<b>GASTOS POR TRIBUTOS, MULTAS, SANCIONES E INTERESES MORATORIOS.....</b>	<b>22</b>
<b>GASTOS DE INVERSION.....</b>	<b>23</b>
<b>CAPITULO III. PROYECCIÓN FINANCIERA.....</b>	<b>23</b>
<b>PROYECCIÓN FINANCIERA CONSOLIDADA.....</b>	<b>23</b>
<b>CAPITULO IV. SITUACIÓN PATRIMONIAL .....</b>	<b>24</b>
<b>SITUACIÓN PATRIMONIAL DE LA ENTIDAD.....</b>	<b>24</b>
<b>EVOLUCIÓN, COMPORTAMIENTO Y PROYECCIÓN DE LOS ACTIVOS.....</b>	<b>25</b>
<b>ESTADO DE PLANTA Y BIENES PATRIMONIALES .....</b>	<b>25</b>
<b>EVOLUCIÓN, COMPORTAMIENTO Y PROYECCIÓN DE LOS PASIVOS.....</b>	<b>26</b>
<b>PASIVOS CONTINGENTES.....</b>	<b>26</b>
<b>PASIVOS PENSIONALES.....</b>	<b>26</b>
<b>ANÁLISIS DEL BALANCE DEL AÑO 2020.....</b>	<b>26</b>
<b>CAPITULO V. INDICADORES.....</b>	<b>27</b>
<b>INDICADORES.....</b>	<b>27</b>
<b>LIQUIDEZ.....</b>	<b>27</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO NETO .....</b>	<b>28</b>
<b>RAZON CORRIENTE .....</b>	<b>28</b>
<b>SOLVENCIA .....</b>	<b>28</b>
<b>RAZON DE ENDEUDAMIENTO.....</b>	<b>28</b>
<b>RAZON DE DEUDA-CAPITAL.....</b>	<b>28</b>
<b>RENTABILIDAD .....</b>	<b>29</b>
<b>MARGEN OPERACIONAL .....</b>	<b>29</b>
<b>MARGEN DE UTILIDAD BRUTA .....</b>	<b>29</b>
<b>2.6.2. ANÁLISIS DE ESTRUCTURA ACTUAL DE LA CPSM .....</b>	<b>29</b>
<b>2.6.3. ANALISIS DE PLANTA DE CARGOS.....</b>	<b>31</b>
<b>2.6.4. ANALISIS DE ESCALA SALARIAL .....</b>	<b>33</b>

2.6.5.	ANÁLISIS DE MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS.....	34
2.6.6.	ANÁLISIS DE PROCESOS. ....	35
2.6.6.1.	ANÁLISIS DE PROCESOS A TRAVÉS DE METODOLOGÍA OPCIONES PRIORITARIAS. ....	38
2.6.7.	ANÁLISIS POLÍTICA DE GOBIERNO DIGITAL .....	39
2.6.8.	ANÁLISIS DE POLÍTICA DE SEGURIDAD DIGITAL .....	40
2.6.9.	TRANSFORMACIÓN DIGITAL .....	40
2.6.10.	ANÁLISIS DE NIVEL DE MADUREZ TECNOLÓGICA .....	41
2.6.11.	SOFTWARE Y TECNOLOGÍA QUE APOYA LOS PROCESOS .....	45
	RESULTADOS TALLER DE REVISIÓN ESTRATÉGICA.....	46
2.6.11.	ANÁLISIS DE CANVAS – CADENA DE VALOR DE CPSM.....	48
2.7.	ANÁLISIS DE OPERACIÓN EXTERNA .....	50
2.7.1.	EVALUACIÓN EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO (RACIONALIZACIÓN DE TRÁMITES Y SERVICIO AL CIUDADANO .....	50
2.7.2.	EVALUACIÓN EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO.....	53
2.7.4.	PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN LA GESTIÓN PÚBLICA .....	57
2.7.5.	POLÍTICA DE INTEGRIDAD.....	58
2.7.6.	POLÍTICA DE RACIONALIZACIÓN DE TRÁMITES. ....	58
2.7.	ANÁLISIS DE PERFILES Y CARGAS DE TRABAJO .....	58
2.7.	CONCLUSIONES – RECOMENDACIONES .....	64
3.	FASE DE DISEÑO .....	65
3.1	MODELO DE PROCESOS PROPUESTO.....	65
3.2	ARQUITECTURA INSTITUCIONAL .....	65
3.3	MODELO DE ESTRUCTURA PROPUESTO.....	67
3.4	PROPUESTA DE PLANTA DE PERSONAL.....	71
	COSTO DE PLANTA ACTUAL Y EL PROPUESTO .....	72
	MANUAL DE FUNCIONES .....	72

## PRESENTACION

El presente estudio se fundamenta esencialmente en los lineamientos dados por el Departamento Administrativo de la Función Pública-DAFP, en la guía de rediseño institucional para entidades públicas del orden territorial, versión 2 de 2018 y estará compuesto por tres fases, de conformidad con dichos lineamientos: Fase previa, Fase de Diagnóstico y Fase de Diseño de propuestas, las cuales contemplan sus temas respectivos.

Una vez identificada estas fases como parte del estudio técnico que conlleve a la modernización, se realizara la fase de implementación de los resultados del estudio. Las acciones encaminadas al fortalecimiento organizacional deben ser producto del análisis de la situación por la que atraviesa la entidad, como base para formular una propuesta de Rediseño Institucional, con especial enfoque en la gestión de valores para resultados de conformidad con los lineamientos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG.

No obstante, el presente estudio permitirá evidenciar los aspectos críticos, naturaleza y magnitud de las necesidades y conocer los problemas que afectan o alteran el desarrollo Administrativo de la entidad y con base a ello formular una propuesta que conduzca a su rediseño y modernización, que posteriormente se verán reflejadas en cambios positivos en el cumplimiento de las competencias asignadas y en el mejoramiento de la prestación de los servicios.

### 1. FASE PREVIA

En esta fase se analizó por parte del director y su equipo de trabajo el proceso de transformación y modernización de la entidad, con el propósito de optimizar los procesos y ampliar los servicios que se prestan a sus afiliados.

Teniendo en cuenta lo anterior, el director de la Caja de Previsión Social Municipal de Bucaramanga expidió la resolución número 060 del 01 de marzo de 2021, por medio de la cual se conforma y reglamenta el comité técnico para el desarrollo del proyecto de modernización institucional con las siguientes funciones:

- Coordinar la elaboración de la propuesta de los Actos Administrativos y presentar el informe técnico definitivo sobre el rediseño organizacional, fortalecimiento y modernización institucional de la Caja de Previsión Social Municipal de Bucaramanga.
- Analizar, cuando a ello hubiere lugar, todas aquellas situaciones que se consideren de especial relevancia para la ejecución del Proyecto de Modernización Institucional de Caja de Previsión Social Municipal de Bucaramanga.

- Planear y ejecutar el cronograma de objetivos del Proyecto de Modernización Institucional de la Caja de Previsión Social Municipal de Bucaramanga.
- Adelantar las labores técnicas concernientes a la elaboración y presentación de informes y conceptos relacionados con la información relativa a los diferentes temas del estudio técnico y diagnóstico institucional que respalden el Proyecto de Modernización Institucional de Caja de Previsión Social Municipal de Bucaramanga.
- Asegurar que el diagnóstico, estudio técnico, financiero, legal y de conveniencia estén conforme a las guías del DAFP, respecto a los diferentes temas objeto del rediseño y fortalecimiento institucional.
- Las demás funciones necesarias para el cumplimiento del objetivo del Comité Técnico para el desarrollo del Proyecto de Modernización Institucional de la Caja de Previsión Social Municipal de Bucaramanga.

### **¿CUÁL ES LA SITUACIÓN QUE QUEREMOS SOLUCIONAR?**

- Una debilidad existente entre la operación del concepto de la Previsión Social Institucional y la Administración de los Recursos de las Cesantías de los afiliados, para satisfacer y mejorar de manera eficaz y eficiente (efectividad), sus condiciones de vida.
- Una baja – poca o débil comunicación e interacción institucional entre la operación, el servicio que presta la institución y sus afiliados.
- Bajos mecanismos y/o estrategias institucionales para socializar – comunicar y difundir el quehacer institucional en los afiliados y actores estratégicos.
- Redefinición de funciones – procesos – procedimientos y perfiles organizacionales acordes al origen misional y al nuevo quehacer de la gestión pública moderna.

### **¿CÓMO LO VAMOS HACER?**

- Adelantando un estudio técnico, financiero – jurídico para la transformación del objeto misional institucional.
- Adelantando un proceso de transformación misional y ejecutando un programa de modernización, actualización de procesos, procedimientos, perfiles, funciones que permitan hacer más eficiente y eficaz la prestación del servicio y la comunicación con sus beneficiarios.
- A través de la incorporación y el fortalecimiento de la operación institucional y la infraestructura tecnológica.
- A través de la mejora en la comunicación y confianza entre la institución y sus afiliados.

### **¿QUE SE REQUIERE PARA HACERLO?**

- Confianza, credibilidad y voluntad política para llevar a cabo lo acordado en las diferentes fases y etapas del proceso de transformación.
- Unos instrumentos de planeación institucional actualizados y una planta de personal redefinida y aprobada según necesidades de cargas laborales y acciones misionales.
- Infraestructura física y tecnológica acordes al desarrollo del objeto misional institucional.

### **¿QUE PASA SI NO SE HACE?**

- La entidad por su propio funcionamiento va camino a la liquidación y desaparición institucional, esto debido a que sus actores principales 298 afiliados a junio 30 de 2021, va disminuyendo por el sistema de cesantías retroactivas a medida que se llega el retiro por los diferentes factores como; retiro voluntario, muerte o pensión.
- La entidad no lograría incidir y satisfacer las necesidades de sus afiliados definidas en su concepto misional de la “PREVISION SOCIAL”, entendida como el conjunto de programas y proyectos, instituciones y medidas gubernamentales, destinadas a proteger el bienestar económico, físico y social de la población, especialmente en los aspectos de la salud, la educación, la vejez y la discapacidad.

### **¿QUÉ ES LO QUE SE QUIERE LOGRAR CON EL PROCESO DE MODERNIZACIÓN? ¿CUÁL ES NUESTRA VISIÓN DEL PROCESO DE MODERNIZACIÓN?**

- Reenfocar y fortalecer el actuar institucional de la Caja de Previsión Social Municipal acorde con sus necesidades organizacionales y funcionales para ser una entidad moderna y dinámica en la gestión pública actual, eficiente y eficaz en la prestación de los servicios y satisfacción de necesidades a sus afiliados.

#### **1.1. ALCANCE**

El presente proceso de modernización contempla todas las dependencias, servicios y procesos de la Caja de Previsión Social Municipal de Bucaramanga.

#### **1.2. VISION DE LA MODERNIZACION PARA LA CAJA DE PREVISIÓN SOCIAL MUNICIPAL DE BUCARAMANGA**

La modernización de la Caja de Previsión Social Municipal de Bucaramanga, está orientada a la transformación de su modelo de operación y la ampliación de su portafolio de servicios con el objeto de generar ingresos que le permitan ofrecer beneficios y mejores de



condiciones de vida y de desarrollo humano para sus afiliados, siendo una entidad competitiva y de reconocimiento a nivel local y regional.

Para lograr estos propósitos, se diseñó un cronograma de actividades así:

### CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

AÑO 2021												
ACTIVIDAD	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Talleres de revisión estratégica				X								
Talleres de transformación digital			X	X								
Conceptos jurídicos de viabilidad de nuevos servicios					X							
Caracterización de los afiliados				X	X							
Revisión de cargas de trabajo				X								
Definir perfiles y necesidades de personal				X	X							
Definir nuevos procesos y servicios					X	X						
Elaborar propuesta de plan de modernización para presentar a la Alcaldía y el concejo						X	X	X	X	X		
Inicio de las actividades planteadas y aprobadas en el proyecto de modernización											X	X



## 2. FASE DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL

En esta fase se contempla aspectos actuales de la entidad, en relación con el marco normativo, plataforma estratégica, identificación de las funciones generales, análisis financiero, análisis de los contextos interno y externo, análisis de procesos, como aspectos necesarios para conocer el estado, análisis de madurez tecnológica, que conduzcan a la formulación de propuestas con miras a la modernización de la caja de previsión social del municipio de Bucaramanga

Por ello, se analizó información histórica de la entidad, que permitió hacer una lectura y análisis de los antecedentes legales en relación a su estructura administrativa y cómo ha sido la evolución de la misma, de conformidad con la institucionalidad a través de actos administrativos, información del sistema de gestión de calidad y de cada una de las áreas de trabajo de la institución.

Por ello cada uno de estos aspectos serán detallados de manera específica a continuación:

### 2.1. RESEÑA HISTÓRICA

La CAJA DE PREVISION SOCIAL MUNICIPAL DE BUCARAMANGA, fue creada por el Honorable Concejo Municipal mediante acuerdo municipal No. 038 de noviembre 22 de 1938 y modificado por el Acuerdo Municipal No. 034 de 1.989 como organismo municipal para beneficio de los empleados públicos del Municipio de Bucaramanga; a finales de 1992 mediante acuerdo municipal se crea el Fondo de cesantías el cual quedo adscrito a la Caja de Previsión Social Municipal.

Mediante acuerdo de 1981 la entidad se reestructuro adicionando a su objeto principal la prestación de servicios médico – asistencial a trabajadores y empleados del municipio de Bucaramanga y sus entidades descentralizadas.

Finalmente, hoy en día la Caja de Previsión Social Municipal se encuentra ubicada en la entrada 8 local 106 plaza mayor- Ciudadela Real de Minas y su único proceso misional es el reconocimiento y pago de cesantías retroactivas, ya que, desde octubre de 2.015, mediante la **Resolución No. 0659** da cumplimiento a las Sentencias por la cual se demanda la renta ordinaria (estampilla Previsión Social) de la entidad.

### 2.2. ANTECEDENTES LEGALES DE LA EVOLUCIÓN INSTITUCIONAL

### 2.3. MARCO NORMATIVO:

Acto Administrativo	Contenido
Acuerdo Municipal No. 042 de 1938	Creación de la Caja de Previsión Social Municipal de Bucaramanga
Acuerdo Municipal No. 088 de 1992:	Por medio del cual se fija un aporte patronal con destino a la Caja de Previsión Social Municipal de Bucaramanga, se crea el Fondo de Cesantías.



Acuerdo No. 088 de 1992	Por medio del cual se fija un aporte patronal con destino a la Caja de Previsión Social Municipal de Bucaramanga, se crea el Fondo de Cesantías y se conceden facultades para su reglamentación.
Decreto No. 384 de 1993	Por el cual se reglamenta el Acuerdo n°088 de 1992
Decreto No. 0273 de 1995	Por el cual se reglamente el Acuerdo No 088 de 1992.
Acuerdo No. 049 de 1996	Por el cual se aclara el Acuerdo 88 de 1992
Decreto Nacional N° 1045 de 1978	Por el cual se fijan las reglas generales para la aplicación de las normas sobre prestaciones sociales de los empleados públicos y trabajadores oficiales del sector nacional.
Ley 344 de 1996	Por la cual se dictan normas tendientes a la racionalización del gasto público, se conceden unas facultades extraordinarias y se expiden otras disposiciones.
Ley 1071 de 2006	Por medio de la cual se adiciona y modifica la Ley 244 de 1995, se regula el pago de las cesantías definitivas o parciales a los servidores públicos, se establecen sanciones y se fijan términos para su cancelación.
Acuerdo de Junta Directiva No. 002 de 2009	Por medio del cual se adopta el manual único para el trámite de cesantías en LA CAJA DE PREVISION SOCIAL DE BUCARAMANGA y deroga las normas que le sean contrarias

Dentro del análisis normativo con el que actualmente opera la Caja de Previsión Social Municipal – CPSM se concluye que desde el año 2002 mediante acuerdo No. 002 de la Junta Directiva fueron modificados sus estatutos dejando definidas unas funciones generales que han limitado su alcance social y con las cuales hoy está operando la entidad, y para el caso es la administración eficiente y eficaz de los recursos de las Cesantías retroactivas de los afiliados. Hoy se hace necesario, ejecutar una revisión profunda de la entidad en sus aspectos legales, financieros y administrativos con el fin de que se fortalezca y amplíe su objeto social para un mayor beneficio de sus afiliados, esto a través de la implementación de un proceso de transformación MISIONAL de la entidad y un nuevo rediseño organizacional.

En caso contrario, la entidad en el mediano plazo va camino a la desaparición del mercado, en cuanto que sus funciones dejarían de ser vigentes para la operación institucional producto del retiro de sus afiliados, bien sea por cumplir la edad de jubilación u otras causas de retiro, en este sentido los recursos y aportes patronales para su administración serian cada vez menores hasta ser agotados para su administración.

A continuación, se muestra la normatividad legal sobre rediseños y modernización de entidades públicas, para ello se consultó en fuentes primarias y en información suministrada por el Departamento Administrativo de la Función Pública.

Normatividad para proyectos de modernización

Normatividad

Contenido

Artículo 315 de la Constitución Política	Son atribuciones del alcalde dirigir la acción administrativa del municipio, crear, suprimir o fusionar los empleos de sus dependencias
Ley 909 del 2004	Por el cual se expiden normas que regulan el Empleo Público, la Carrera Administrativa, Gerencia Pública y se dictan otras disposiciones.
Decreto 1227 del 2005	Las reformas de las plantas de empleos de las entidades deberán motivarse, fundarse en necesidades del servicio o en razones de modernización de la administración y basarse en justificaciones o estudios técnicos que así lo demuestren
Decreto 785 del 2005	Por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación y de funciones y requisitos generales de los empleos de las entidades territoriales que se regulan por las disposiciones de la Ley 909 de 2004.
Decreto 254 de 2000 y la ley 1105 de 2006	Reglamentan procedimientos para eliminar o suprimir una entidad territorial
Sentencias C-614 del 2009 y C-171 del 2012 Corte Constitucional	El ejercicio de las funciones de carácter permanente y misional en las entidades públicas debe desarrollarse a través de empleos adscritos a sus plantas de personal y no por contratos de prestación de servicios.

#### 2.4. PLATAFORMA ESTRATEGICA

La plataforma estratégica de la Caja de Previsión Social es un instrumento de concertación y gestión institucional, en donde se establecen las prioridades de desarrollo acordes a la misión y visión, que permiten establecer una planeación estratégica donde se contemplan objetivos, estrategias, líneas estratégicas, metas, planes, programas, proyectos, actividades y productos a alcanzar y ejecutar.

La planeación estratégica es una herramienta para el proceso de planeación y gestión que fue elaborada con el objeto de proyectar a la entidad en todas sus dimensiones (económica, social, institucional). Como instrumento de gestión, que sintetiza las expectativas, necesidades y ambiciones dentro de un contexto social y económico, soportado dentro de un marco teórico en el cual se aplicaron diferentes técnicas para su formulación con la participación activa de los actores internos y externos que contribuyeron a su construcción.

#### MISIÓN

Administrar adecuadamente las cesantías del régimen de retroactividad de los empleados y trabajadores del Municipio de Bucaramanga y sus entes descentralizados afiliados,



buscando plenitud en la satisfacción de sus necesidades mediante un excelente esquema de servicio y la mejora continua, dentro de los alcances misionales y estratégicos de la entidad. Optimizar el recaudo de Estampillas de Previsión Social Municipal, apalancando el pago de cesantías generando una disminución del pasivo por cesantías.

## **VISIÓN**

Ser, en el 2022, una entidad líder en la administración de los recursos financieros de cesantías del régimen de retroactividad y del recaudo de Estampillas de Previsión Social Municipal, entregando plena satisfacción a nuestros afiliados.

## **OBJETIVOS**

- La CAJA DE PREVISIÓN SOCIAL MUNICIPAL, de Orden territorial, encargada de administrar adecuadamente los recursos, correspondientes a las cesantías del régimen de retroactividad de los empleados y trabajadores del municipio de Bucaramanga y sus Entes descentralizados.
- Orientar y contribuir a la gestión Institucional, mediante un proceso de planificación, participativo acorde con las condiciones regionales y nacionales.
- Coordinar, ejecutar y evaluar los planes, programas y proyectos de la Entidad.

### **2.5. FUNCIONES INSTITUCIONALES**

- Recaudar el porcentaje correspondiente a las cesantías en beneficio de los empleados y trabajadores del municipio de Bucaramanga y entes descentralizados.
- Proteger dichos recursos contra la pérdida, según lo dispuesto en la presente ley.
- Administrar eficientemente los recursos.
- Exigir la documentación necesaria para soportar el retiro de cesantías.
- Establecer métodos e instrumentos adecuados, como también constituir reservas suficientes, para atender oportunamente el pasivo de cesantías en favor de sus afiliados.
- Las demás que le señalen las disposiciones vigentes.

### **2.6. ANALISIS DE OPERACIÓN INTERNA**

#### **2.6.1. ANALISIS FINANCIERO (GESTION PRESUPUESTAL Y EFICIENCIA DEL GASTO PÚBLICO)**

### **CAPITULO DE INGRESOS.**

#### **ANÁLISIS HISTÓRICO DE INGRESOS 2016-2020**

La caja de Previsión Social Municipal desde octubre del año 2015 suspendió el recaudo de la estampilla Pro Social, razón por la cual, a partir de enero de 2016, la Administración Municipal es quien transfiere los recursos para su funcionamiento; la entidad no maneja recursos para proyectos de inversión.

En los ingresos corrientes, las mayores variaciones se han presentado en los aportes que realiza el municipio para funcionamiento, ya que en algunas vigencias sólo se presupuestaron los cargos que estaban ocupados y en los ingresos por otras rentas, se refleja la variación debido a que durante la vigencia 2016 aún se recaudaba estampilla de los contratos que estaban en ejecución y que se habían suscrito antes de la suspensión de este recaudo; de igual forma en los dos últimos años han aumentado estos ingresos debido al dinero que se recibe por concepto del arrendamiento de inmuebles de propiedad de la CPSM.

Con respecto a los Recursos de Capital para la vigencia 2020, estos disminuyeron ya que no fue un año muy favorable para las inversiones de recursos que hace la CPSM en las diferentes entidades financieras, por motivos de la crisis presentada a nivel mundial del COVID-19 y que tuvo su impacto en las tasas de interés del mercado.

Los ingresos corrientes representan para la entidad una gran importancia, ya que se encuentran reflejados los aportes que nos realiza el municipio para poder funcionar, igualmente se encuentran los aportes del 8.33% que realiza la Administración Municipal, los Institutos Descentralizados y los órganos de control (contraloría municipal, personería municipal y el concejo municipal) para el pago de cesantías de nuestros afiliados; siendo esta nuestra actividad misional.

**Tabla 1. INGRESOS 2016-2020**

DESCRIPCIÓN	2016	2017	2018	2019	2020
<b>1.1 INGRESOS CORRIENTES</b>					
1.1.1.0 Aporte Municipal	1,830,000,000	1,743,628,910	2,238,819,517	1,570,512,800	2,534,579,033
1.1.1.1 Aportes Patronales cesantías	1,000,782,879	1,164,844,430	1,254,888,636	1,310,289,208	1,227,912,540
1.1.1.2 Otras rentas (incapacidad-estampilla. - arrendamiento)	503,479,201	141,964,180	16,504,807	84,378,685	151,919,092
<b>Subtotal ingresos corrientes</b>	<b>3,334,262,080</b>	<b>3,050,437,520</b>	<b>3,510,212,960</b>	<b>2,965,180,693</b>	<b>3,914,410,665</b>
<b>1.2 RECURSOS DE CAPITAL</b>					
1.2.1.1 Rendimientos financieros	2,154,704,442	2,570,717,713	2,082,765,827	2,147,701,779	1,908,288,036
1.2.1.2 Excedentes financieros vigencias anteriores	25,516,619,086	33,045,196,982	33,463,690,223	35,602,009,618	32,500,000,000
<b>Subtotal recursos de capital</b>	<b>27,671,323,528</b>	<b>35,615,914,695</b>	<b>35,546,456,050</b>	<b>37,749,711,397</b>	<b>34,408,288,036</b>
<b>TOTAL, INGRESOS</b>	<b>31,005,585,608</b>	<b>38,666,352,215</b>	<b>39,056,669,010</b>	<b>40,714,892,090</b>	<b>38,322,698,701</b>

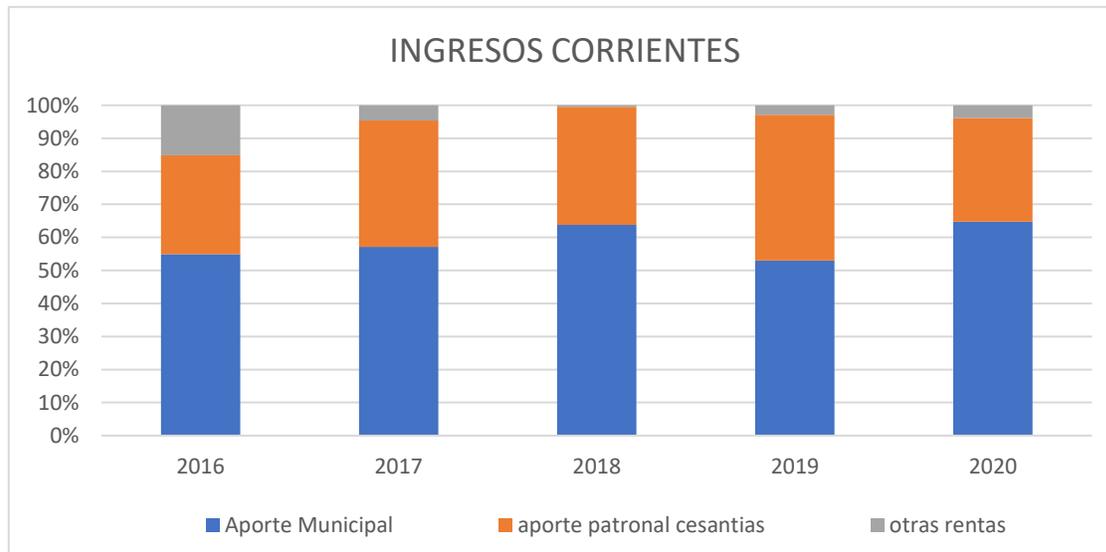
Fuente: ejecuciones presupuestales -Subdirección Financiera

## INGRESOS CORRIENTES 2016-2020

En la composición de los ingresos corrientes de la entidad durante los últimos cinco años, el único concepto que ha variado es el ingreso por arrendamientos desde el 2019.

Los ingresos que han presentado mayor variación son los aportes del municipio y los ingresos por otras rentas.

Gráfica 1. PARTICIPACIÓN DE LOS COMPONENTES DE LOS INGRESOS CORRIENTES



Fuente: Ejecuciones presupuestales -subdirección financiera

### APORTE MUNICIPAL

Es la Transferencia de recursos sin contraprestación financiera que están condicionados a la aplicación de gastos de la caja para que cumpla con sus funciones asignadas. Esta transferencia la realiza la Administración Municipal desde el año 2016, debido a que la CAJA dejó de recaudar la estampilla PRO-SOCIAL.

Para el funcionamiento de la CPSM, la alcaldía transfiere los recursos cada año; los cuales se distribuyen en gastos de personal, gastos generales y transferencias (pensionados y bonos pensionales).

La variación de este ingreso se debe a que durante las vigencias 2017, 2019 solo se presupuestaron los cargos que se encontraban ocupados, los vacantes de los cargos existentes en la planta de personal no se presupuestaron.

Para la vigencia 2020 inicialmente se habían presupuestado los 14 cargos de la planta de empleados de la CPSM, pero debió a la crisis económica que se presentó por la pandemia la Administración Municipal mediante Decreto 0329 del 16 de julio de 2020 y Decreto 362 del 21 de agosto de 2020 realizó una modificación al presupuesto de la CAJA DE PREVISION SOCIAL, en el cual se redujo el presupuesto de la entidad.

La Caja de Previsión Social Municipal se encuentra en proceso de poder transformarse para ampliar su objeto misional y poder ser autosuficiente para cubrir los gastos de

funcionamiento. Esto quiere decir, que se ha solicitado un concepto técnico a la Súper Intendencia Financiera que permita la captación, el manejo y colocación de recursos provenientes de otras fuentes de ingresos, para ser ofrecidos a los afiliados y empleados públicos de la administración municipal a través de otros servicios – créditos para vivienda, educación, proyectos de emprendimiento, atención en salud, recreación, turismo, entre otros.

**Tabla 2. PROYECCIÓN APORTE MUNICIPAL**

AÑO	2021	2022	2023	2024	2025
Variación anual	0,0%	20%	4.0%	4%	4%
Proyección	2,500,000,000	3,087,980,831	3,196,060,160	3,307,922,266	3,423,699,545

Fuente: Proyección realizada por la profesional universitario -contador (E)

### APORTES PATRONALES CESANTIAS

La Caja de Previsión Social Municipal de Bucaramanga, ha venido desarrollando cada una de las actividades misionales, quedando hoy en día con la operación en la administración de las cesantías retroactivas de los servidores públicos del municipio del Bucaramanga y sus entidades descentralizadas incluidos los organismos de control municipal.

La CPSM para el desarrollo de su actividad misional recibe de las entidades mencionadas el aporte del 8.33% sobre las nóminas mensuales de cada uno de los afiliados a nuestra entidad, vinculados al servicio de estas, antes del 1 de enero de 1997.

El aporte patronal para cada vigencia venía mostrando un crecimiento constante cada año de acuerdo al incremento salarial de cada vigencia, pero en el año 2020 este ingreso disminuyó debido a que 14 personas afiliadas se desvincularon de la entidad por diversos motivos (por retiro o fallecimiento). Esta es una de las razones principales por las cuales, la Caja de Previsión Social Municipal debe transformarse en el corto plazo para ampliar su alcance social o en caso contrario la sostenibilidad de la institución en el mediano plazo es de alto riesgo al presentar una desaparición o retiro del 100% de sus afiliados y con esta situación desaparece su fin institucional actual – administración de las Cesantías. Hoy la entidad cuenta con un número de 309 afiliados.

El ingreso a futuro de este aporte depende del incremento salarial para cada vigencia, el valor presupuestado y aprobado para la vigencia 2021, se realizó sin tener en cuenta la cantidad representativa de afiliados desvinculados durante el 2020, razón por la cual el valor proyectado para el 2022 se toma como base en lo recaudado en la vigencia 2020.

**Tabla 3. APORTES PATRONALES CESANTIAS**

AÑO	2021	2022	2023	2024	2025
Variación anual	0%	4%	4%	4%	4%
Proyección	1,375,803,669.00	1,430,835,815.76	1,488,069,248.39	1,547,592,018.33	1,609,495,699.06

Fuente: proyección realizada por la profesional universitario -contador (E)

## OTRAS RENTAS

La Caja de Previsión Social Municipal de Bucaramanga, en este ingreso refleja los valores recaudados por incapacidades, estampillas y arrendamientos.

El ingreso por estampilla es esporádico ya que aún se encuentran vigentes algunos contratos suscritos antes del 29 de octubre de 2015, fecha para la cual fue suspendido su cobro habitual por la resolución 659 de 2015 de la Alcaldía de Bucaramanga; Debido a esto durante la vigencia 2016 y 2017 el recaudo por este ingreso era representativo, y del 2018 en adelante solo quedo 1 contrato vigente razón por la cual el ingreso por la estampilla disminuyó.

El ingreso por arrendamientos de los inmuebles de propiedad de la CPSM se viene recibiendo desde finales de la vigencia 2019, por esta razón en el 2019 y 2020 el numeral por concepto de otras rentas volvió a presentar un incremento significativo.

**Tabla 4. OTRAS RENTAS**

AÑO	2021	2022	2023	2024	2025
Variación anual	0%	3%	3%	3%	3%
Proyección	400,000,000.00	412,000,000.00	424,360,000.00	437,090,800.00	450,203,524.00

Fuente: ejecución presupuestal/proyección realizada por la profesional universitario - contador

## RECURSOS DE CAPITAL

Los ingresos por recursos de capital de la Caja de Previsión Social corresponden a Rendimientos financieros.

**Gráfica 2. PARTICIPACIÓN DE LOS COMPONENTES DE LOS RECURSOS DE CAPITAL**



Fuente: Ejecuciones presupuestales -subdirección financiera

## RENDIMIENTOS FINANCIEROS



Los rendimientos financieros que recibe la Caja de Previsión Social Municipal son por concepto de inversión en CDTS y dineros depositados en cuentas bancarias, que posee en las diferentes entidades financieras.

Como se puede observar en la gráfica los rendimientos financieros más representativos se dieron en el año 2017, esto debido a que en esa vigencia las entidades financieras en las cuales se encontraban los CDTS ofertaron una excelente tasa promedio de 6.72% de rentabilidad.

Durante la vigencia 2020 los rendimientos financieros presentaron una disminución debido a que a finales del año 2019, se cancelaron dos (2) CDTS para invertirlos en la compra de unos inmuebles y producto de sus arrendamientos mejorar los rendimientos de las inversiones, igualmente debido a la pandemia del COVID-19, las tasas ofertadas por las entidades bancarias fueron muy bajas, sin embargo, cabe aclarar que los rendimientos financieros presupuestados para la vigencia 2020 con relación a los recaudados superaron la meta; pero aun así se disminuyeron con respecto a los años anteriores.

De acuerdo al comportamiento presentado en los últimos años para esta fuente de ingresos, se espera que, una vez superada la pandemia, las entidades financieras mejoren sus tasas de interés para la captación de recursos y de esta forma mejorar los rendimientos en inversiones financieras.

**Tabla 5. PROYECCIÓN RENDIMIENTOS FINANCIEROS**

AÑO	2021	2022	2023	2024	2025
Variación anual	0,0%	4%	4%	4%	4%
Proyección	1,200,000,000.00	1,248,000,000.00	1,297,920,000.00	1,349,836,800.00	1,403,830,272.00

Fuente: ejecución presupuestal /proyección realizada por la tesorera General (E)

## RECURSOS DEL BALANCE

Son los recursos que ingresan a la tesorería de la CPSM en la vigencia y quedan disponibles al cierre de la misma.

**Tabla 6. PROYECCIÓN RECURSOS DEL BALANCE**

AÑO	2021	2022	2023	2024	2025
Variación anual	0,0%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%
Proyección	33,000,000,000.00	33,500,000,000.00	34,000,000,000.00	34,500,000,000.00	35,000,000,000.00

Fuente: ejecución presupuestal /proyección realizada por la tesorera General (E)

## CAPITULO II. GASTOS

### ANÁLISIS HISTÓRICO DE GASTOS 2016-2020

Los Gastos de la entidad están distribuidos en Gastos de Funcionamiento, Gastos de Operación (Cesantías) y Gastos de Inversión.

**Tabla 7. INGRESOS 2016-2020**

DESCRIPCIÓN	2016	2017	2018	2019	2020
<b>2.1 GASTOS DE FUNCIONAMIENTO</b>					
2.1.1 Gastos personales					
2.1.1.1 Servicios personales asociados a la nómina	762,234,381.00	442,106,809.00	444,098,333.00	423,297,719.00	663,109,458.00
2.1.1.2 Servicios personales Indirectos	83,550,000.00	33,040,267.00	67,480,000.00	72,000,000.00	6,600,000.00
2.1.1.3 Contribuciones inherentes a la nómina sector privado	102,798,903.00	59,724,314.00	48,530,560.00	43,004,400.00	44,200,600.00
2.1.1.4 Contribuciones inherentes a la nómina sector publico	141,642,274.00	90,152,389.00	90,072,411.00	112,353,698.00	156,909,151.00
<b>Subtotal Gastos de Personal</b>	<b>1,090,225,558.00</b>	<b>625,023,779.00</b>	<b>650,181,304.00</b>	<b>650,655,817.00</b>	<b>870,819,209.00</b>
2.1.2 Gastos Generales					
2.1.2.1 Adquisición de Bienes	10,626,950.00	20,761,702.00	91,639,227.00	16,657,620.00	11,229,399.00
2.1.2.2 Adquisición de servicios	206,668,477.00	73,339,710.00	78,477,188.00	48,679,608.00	134,979,050.00
2.1.2.3 Impuestos y Multas	1,295,000.00	4,470,360.87	1,379,700.00	2,219,000.00	17,910,000.00
<b>Subtotal Gastos Generales</b>	<b>218,590,427.00</b>	<b>98,571,772.87</b>	<b>171,496,115.00</b>	<b>67,556,228.00</b>	<b>164,118,449.00</b>
2.1.3 Transferencias corrientes					
2.1.3.2 Transferencias de previsión y seguridad social	395,891,346.00	568,288,199.00	440,101,983.68	661,229,607.00	1,072,350,862.00
2.1.3.3 Otras transferencias corrientes	46,324,002.00	116,096,212.00	33,708,315.00	15,160,300.00	2,336,115.00
<b>Subtotal Transferencias Corrientes</b>	<b>442,215,348.00</b>	<b>684,384,411.00</b>	<b>473,810,298.68</b>	<b>676,389,907.00</b>	<b>1,074,686,977.00</b>
2.2. Gastos de operación- CESANTIAS					
2.2.1 Cesantías Definitivas	386,085,202.00	218,157,122.00	276,765,263.00	236,792,503.00	669,074,861.00
2.2.2 Cesantías Parciales	2,632,666,528.27	2,322,965,116.01	2,506,247,155.42	2,385,298,823.00	2,114,107,512.00
<b>Subtotal Gastos de Operación</b>	<b>3,018,751,730.27</b>	<b>2,541,122,238.01</b>	<b>2,783,012,418.42</b>	<b>2,622,091,326.00</b>	<b>2,783,182,373.00</b>
<b>2.3 GASTOS DE INVERSION</b>					
2.3.1 Inversión					

2.3.1.1 Fortalecimiento Institucional	3,500,000.00	0	0	0	0
2.3.1.2 Adquisición de Bienes inmuebles	0	0	0	3,883,691,150.00	0
<b>Subtotal gastos de inversión</b>	<b>3,500,000.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>3,883,691,150.00</b>	<b>0.00</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>4,773,283,063.27</b>	<b>3,949,102,200.88</b>	<b>4,078,500,136.10</b>	<b>7,900,384,428.00</b>	<b>4,892,807,008.00</b>

Fuente: Ejecuciones presupuestales 2016 a 2020 / Profesional universitario – Contador(e)

## GASTOS DE FUNCIONAMIENTO

### GASTOS DE PERSONAL

Se refiere a los gastos en que incurre la Entidad para el normal funcionamiento; en este concepto se incluyen los servicios personales asociados a la nómina, servicios personales indirectos y las contribuciones asociadas a los descuentos nómina sector público y fondos privados.

Para la vigencia 2016 fue el año en que se presentó mayor incremento en los gastos de personal, esto debido a que en ese año se encontraban ocupados los 14 cargos de la planta de empleos de la CPSM, para los años siguientes (2017-2018 y 2019) la entidad venía laborando con menos personal y nuevamente en el 2020 se vuelven a aumentar los gastos de personal ya que se realizó el nombramiento de los funcionarios que ganaron el concurso de méritos de la CNSC.

Para el 2021 solo se presupuestaron 8 cargos de los 14 cargos, para las vigencias siguientes se proyectan los 14 cargos, debido a que la CAJA DE PREVISION SOCIAL MUNICIPAL está realizando un estudio para la transformación de la Entidad, con el fin de ampliar el objeto misional.

**Tabla 8. PROYECCIÓN GASTOS DE PERSONAL**

AÑO	2021	2022	2023	2024	2025
Variación anual	0,0%	26.6%	4%	4%	4%
Proyección	2,500,000,000	3,166,892,517	3,291,560,172	3,421,214,533	3,556,055,069

Fuente: proyección realizada por la profesional universitario -contador (E)

Para la Caja de Previsión Social Municipal – CPSM en sus proyecciones de gastos de personal es muy importante realizar un análisis profundo en sus procesos misionales y de apoyo como también el análisis de cargas de trabajo que van a ser el soporte para el diseño y cualificación de nuevo modelo organizacional institucional, ya que en este momento la planta de personal no cuenta con un grupo de personas clasificadas en los niveles profesional universitario y profesional especializado sino por el contrario la planta de personal está conformada por personas que a pesar de ser profesionales están clasificadas en niveles asistenciales como son auxiliares y técnicos administrativos, siendo esta una de sus debilidades principales.

Por lo anterior, es necesario fortalecer la planta de empleos el nivel profesional, a través de la creación y/o vinculación de empleos de denominación profesional universitario y profesional especializado, de conformidad con los lineamientos del Decreto 1083 de 2015.

## ADQUISICION DE BIENES Y SERVICIOS- (gastos Generales)

Corresponden a las erogaciones en que incurre la entidad, para la adquisición de bienes y la prestación de servicios, requeridos para el buen funcionamiento de la entidad, los cuales han sido programadas en el Plan Anual de Adquisiciones, conforme a los proyectos definidos en el Plan de Acción Institucional.

La variación más representativa se presentó en el 2016 por el rubro de adquisición de servicios, ya que para ese entonces se cancelaba arrendamiento del inmueble donde funcionaba la Entidad y para la vigencia 2020 también se presentó incremento en este rubro debido a que se aumentó el valor de las pólizas (seguros) de la entidad por la inclusión de los predios adquiridos por la CPSM a finales de la vigencia 2019.

**Tabla 9. PROYECCIÓN ADQUISICION DE BIENES Y SERVICIOS- (GASTOS GENERALES)**

AÑO	2021	2022	2023	2024	2025
Variación anual	0,0%	4%	4%	4%	4%
Proyección	224,653,712	233,639,860	242,985,455	252,704,873	262,813,068

Fuente: proyección realizada por la profesional universitario -contador (E)

La Caja de Previsión Social Municipal – CPSM en su propósito de modernización y transformación, está pensando incorporar una nueva propuesta de atención y funcionamiento para la prestación de los servicios, en este sentido, requiere de unas instalaciones adecuadas a las nuevas exigencias del mercado, dotadas de tecnología de punta que permita ser más eficiente y eficaz en la atención y respuesta de las necesidades de sus afiliados. Infraestructura física y tecnológica bien dotada, digitalización de procesos e innovación en servicios.

## TRANSFERENCIAS CORRIENTES

Son los recursos que transfiere la CAJA a entidades del sector Público y privado con fundamento en un mandato legal; en este numeral se encuentran incluidos los dineros girados al fondo Territorial de Pensiones por concepto de pensión de jubilación, cuotas partes y bonos pensionales de los exfuncionarios de la CAJA.

Las transferencias de previsión y seguridad social obtuvieron la variación más representativa para la vigencia 2020, por pago de bonos pensionales al Fondo Territorial de Pensiones del Municipio.

**Tabla 10. PROYECCIÓN TRANSFERENCIAS CORRIENTES**

AÑO	2021	2022	2023	2024	2025
Variación anual	0,0%	4%	4%	4%	4%
Proyección	1,388,339,846	1,441,865,394	1,497,531,965	1,555,425,198	1,615,634,161

Fuente: proyección realizada por la profesional universitario - contador (E)



Las proyecciones por este concepto en su comportamiento van a estar definidas por los retiros definitivos de sus afiliados por edad de jubilación o muerte, cobros de bonos pensionales, siendo este un factor determinante para la toma de decisiones con respecto a transformar la entidad o en su defecto a fusionar e integrar estas funciones misionales (administración de cesantías) a una de las secretarías de la administración municipal.

## **GASTOS DE OPERACIÓN (CESANTIAS)**

Las Cesantías están divididas en Parciales y Definitivas, estos Gastos corresponden a las cesantías que se les cancelan a los afiliados de la CAJA DE PREVISION SOCIAL MUNICIPAL en el Régimen de Cesantías Retroactivas.

La variación más representativa corresponde a la vigencia 2016, ya que el monto cancelado por cesantías parciales fue superior al de los demás años (2017 a 2020), también se puede observar que durante la vigencia 2020, fue el año en que más se pagaron cesantías definitivas por desvinculación o muerte del afiliado.

**Tabla 11. PROYECCIÓN GASTOS OPERACIONALES -CESANTIAS**

AÑO	2021	2022	2023	2024	2025
Variación anual	0,0%	2%	2%	2%	2%
Proyección	35,877,356,369	36,488,450,624	37,103,868,649	37,723,779,795	38,348,360,078

Fuente: proyección realizada por la profesional universitario -contador (E)

Las proyecciones realizadas por concepto de operación de las Cesantías, pueden tener comportamiento positivo o negativo según sea el caso ya que hoy en día la Caja de Previsión solamente les presta su administración, pero el afiliado no recibe ningún tipo de beneficio, esto ha convertido la CPSM en una entidad que tiene periodos definidos de servicios intensos a comienzos de cada vigencia para retiros parciales o en épocas de retiros definitivos de sus dineros.

Razón por la cual no hay una pertenencia de los afiliados a la CPSM de confianza y comunicación y recibo e beneficios, es por eso que se requiere transformar su naturaleza jurídica y modernizar la CPSM en una entidad financiera que ofrece servicios y beneficios a todos sus grupos de interés.

## **GASTOS POR TRIBUTOS, MULTAS, SANCIONES E INTERESES MORATORIOS**

Comprende los gastos relacionados con el pago del impuesto predial unificado de los inmuebles de propiedad de la Entidad.

**Tabla 12. PROYECCIÓN GASTOS POR TRIBUTOS, MULTAS.SANCIONES E INTERESES MORATORIOS**

AÑO	2021	2022	2023	2024	2025
Variación anual	0,0%	4%	4%	4%	4%
Proyección	18,447,300	19,185,192	19,952,600	20,750,704	21,580,732

Fuente: proyección realizada por la profesional universitario -contador (E)

## GASTOS DE INVERSIÓN

Los gastos de inversión en los cuales incurrió la entidad, fue la adquisición de siete (7) bienes inmuebles al cierre de la vigencia 2019, esta inversión se realizó con la aprobación de la Junta Directiva de la Caja de Previsión Social Municipal con el fin de obtener mayor rentabilidad de la que venían generando los CDTs.

La Caja de Previsión Social no tiene en sus proyectos o planes para las próximas vigencias ejecutar gastos de inversión.

## CAPITULO III. PROYECCIÓN FINANCIERA

### PROYECCIÓN FINANCIERA CONSOLIDADA

Se hace recuento de las principales variables que impactarán a futuro los ingresos y egresos de la entidad, así como los riesgos y decisiones que deben tomarse. En la tabla se hace el consolidado de la información. Con base en el cuadro se hace un análisis consolidado.

**Tabla 13. PROYECCIÓN FINANCIERA CONSOLIDADA**

INGRESOS	2021	2022	2023	2024	2025
<b>1.1 INGRESOS CORRIENTES</b>					
1.1.02 Ingresos no tributarios	4.275.803.669,00	5.009.728.332,40	5.203.989.420,34	5.405.897.351,79	5.615.754.292,50
Subtotal Ingresos Corrientes	4.275.803.669,00	5.009.728.332,40	5.203.989.420,34	5.405.897.351,79	5.615.754.292,50
<b>RECURSOS DE CAPITAL</b>					
1.2.05 Rendimientos financieros	1.200.000.000,00	1.248.000.000,00	1.297.920.000,00	1.349.836.800,00	1.403.830.272,00
1.2.10 Recursos del balance	33.000.000.000,00	33.500.000.000,00	34.000.000.000,00	34.500.000.000,00	35.000.000.000,00
Subtotal Recursos de Capital	34.200.000.000,00	34.748.000.000,00	35.297.920.000,00	35.849.836.800,00	36.403.830.272,00
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>38.475.803.669,00</b>	<b>39.757.728.332,40</b>	<b>40.501.909.420,34</b>	<b>41.255.734.151,79</b>	<b>42.019.584.564,50</b>
<b>GASTOS</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<b>2.1 FUNCIONAMIENTO</b>					
2.1.1 Gastos de personal					
2.1.1.01 Planta de personal permanente	967.006.442,00	1.574.587.261,68	1.637.570.752,15	1.703.073.582,23	1.771.196.525,52
Subtotal gastos de personal	967.006.442,00	1.574.587.261,68	1.637.570.752,15	1.703.073.582,23	1.771.196.525,52
2.1.2 Adquisición de bienes y servicios					
2.1.2.02 Adquisiciones diferentes de activos					
2.1.2.02.01 Materiales y suministros	16.000.000,00	16.640.000,00	17.305.600,00	17.997.824,00	18.717.736,96
2.1.2.02.02 Adquisición de servicios	208.653.712,00	216.999.860,48	225.679.854,90	234.707.049,10	244.095.331,06
Subtotal Adquisición de bienes y servicios	224.653.712,00	233.639.860,48	242.985.454,90	252.704.873,10	262.813.068,02
2.1.3 Transferencias corrientes					

2.1.3.07 Prestaciones Sociales					
2.1.3.07.02 Prestaciones sociales relacionadas con el empleo	1.338.138.712,00	1.391.664.260,48	1.447.330.830,90	1.505.224.064,14	1.565.433.026,70
2.1.3.13 Sentencias y conciliaciones	50.201.134,00	50.201.134,00	50.201.134,00	50.201.134,00	50.201.134,00
Subtotal transferencias corrientes	1.388.339.846,00	1.441.865.394,48	1.497.531.964,90	1.555.425.198,14	1.615.634.160,70
2.1.7 Disminución de pasivos					
2.1.7.01 Cesantías	35.877.356.369,00	36.488.450.623,76	37.103.868.648,71	37.723.779.794,66	38.348.360.078,45
subtotal disminución de pasivos	35.877.356.369,00	36.488.450.623,76	37.103.868.648,71	37.723.779.794,66	38.348.360.078,45
2.1.8 Gastos por tributos, multas, sanciones e intereses de mora	18.447.300,00	19.185.192,00	19.952.599,68	20.750.703,67	21.580.731,81
Subtotal gastos por tributos, multas, sanciones e intereses de mora	18.447.300,00	19.185.192,00	19.952.599,68	20.750.703,67	21.580.731,81
Subtotal Gastos de funcionamiento	38.475.803.669,00	39.757.728.332,40	40.501.909.420,34	41.255.734.151,79	42.019.584.564,50
<b>TOTAL DE GASTOS</b>	<b>38.475.803.669,00</b>	<b>39.757.728.332,40</b>	<b>40.501.909.420,34</b>	<b>41.255.734.151,79</b>	<b>42.019.584.564,50</b>

## CAPITULO IV. SITUACIÓN PATRIMONIAL

### SITUACIÓN PATRIMONIAL DE LA ENTIDAD

La CPSM en el nuevo Marco Normativo se encuentra clasificada como Empresa que No Cotiza en el Mercado de Valores, y que no capta ni administran Ahorro del Público. A continuación, se presenta la desagregación para los periodos contables terminados el 31 de diciembre de 2020 y 31 de diciembre de 2019.

**Tabla 14. PATRIMONIO**

PATRIMONIO	2020	2019	VARIACION
CAPITAL FISCAL	34.747.402.895,70	34.951.715.195,70	- 204.312.300,00
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	2.626.955.534,01	1.549.346.108,81	1.077.609.425,20
RESULTADO DEL EJERCICIO	1.076.012.457,32	1.077.609.425,20	- 1.596.967,88
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>38.450.370.887,03</b>	<b>37.578.670.729,71</b>	<b>871.700.157,32</b>

El capital fiscal de la empresa corresponde a los dineros que hasta el 2015 se recaudaron por estampilla y el aporte del 8.33% que realizan las entidades afiliadas para cubrir el pago de cesantías retroactivas ya que se va acumulando cada año con el resultado del ejercicio.

El patrimonio de la CPSM al cierre de la vigencia 2020 presentó un aumento de **\$871.700.157,32** con respecto a la vigencia 2019.

En el 2018 la Entidad contrató un profesional para elaboración del cálculo actuarial de las cesantías del régimen de cesantías retroactivas de los trabajadores oficiales y empleados del municipio de Bucaramanga y sus entes, del cual se pudo concluir que del Capital con el



que cuenta la CPSM, se debe dejar como reserva la suma de \$20.069.158.015,71, para el pago de cesantías hasta que se retire el ultimo afiliado.

## EVOLUCIÓN, COMPORTAMIENTO Y PROYECCIÓN DE LOS ACTIVOS

Al cierre de la vigencia 2020 el Activo de la CPSM disminuyo en un 0,64% es decir en \$246.831.249 menos que al cierre de la vigencia 2019.

El ACTIVO TOTAL a 31 de diciembre de 2020 es de \$38.545.130.818, concentrado principalmente en el ACTIVO CORRIENTE con un 89,44%, a su vez, dentro del activo corriente la cuenta mas representativa es la de EFECTIVO - Bancos y Corporaciones, con un 89,62%, la cual comprende los recursos de liquidez inmediata que se registran en CDTs, cuenta corriente y cuentas de ahorro; representan inversiones recuperables en un periodo máximo de 6 meses, que son fácilmente convertibles en efectivo, que se mantienen para cumplir con los compromisos de pago a corto plazo. En cuanto al ACTIVO NO CORRIENTE este representa el 10,38% del total de los activos de la entidad y la cuenta más representativa es PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO- Edificaciones que asciende a la suma de \$ 3.898.232.882.

## ESTADO DE PLANTA Y BIENES PATRIMONIALES

La Caja de Prevision Social Municipal actualmente cuenta con 9 inmuebles de su propiedad, los cuales se relacionan a continuacion:

INMUEBLE	VALOR COSTO
Local 105 Entrada 15 Plaza mayor Real de minas	5,303,969
Local 107 Entrada 15 Plaza mayor Real de minas	9,237,763
LOCAL 11 TORRE 3 SOLERI PARQUE RESIDENCIAL III ETAPA	241,510,000
LOCAL 12 TORRE 3 PARQUEADERO 92 SOTANO 04 TORRE1 SOLERI PARQUE RESIDENCIAL III ETAPA	302,670,000
LOCAL 13 TORRE 3 PARQUEADERO 93 SOTANO 04 TORRE 1 SOLERI PARQUE RESIDENCIAL III ETAPA	241,410,000
LOCAL 14 TORRE 3 PARQUEADERO 495 SOTANO 04 TORRE 1 SOLERI PARQUE RESIDENCIAL III ETAPA	241,410,000
LOCAL 15 TORRE 3 PARQUEADERO 520 SOTANO 04 TORRE 1 SOLERI PARQUE RESIDENCIAL III ETAPA	673,000,000
BODEGA CALLE 8 #20-31 Barrio Comuneros	833,691,150
INMUEBLE CARRERA 12 No. 33-51 Barrio el Centro	1,350,000,000
<b>TOTAL</b>	<b>3,898,232,882</b>

En los locales de Real Minas se encuentra el archivo historico y central de la entidad; los locales de SOLERI parque residencial y el inmueble de la CRA 12 N°33-51 se encuentran



arrendados al Municipio de Bucaramanga. Es decir en este momento el unico inmueble que se encuentra desocupado es el ubicado en la Calle 8 N° 20-31 Barrio Comuneros.

Actualmente la Caja de Previsión Social Municipal funciona en las instalaciones locativas de un predio del Departamento Administrativo de la Defensa del Espacio Público – DADEP bajo la figura de un COMODATO que esta en proceso de perfeccionamiento. Estas oficinas adolecen de las condiciones de distribución de espacios para un desempeño confortable, no se tiene una infraestructura tecnologica moderna que garantice seguridad informática ni fisica, asi como tambien, la entidad ha venido cada año siendo invisibilizada a nivel de la imagen corporativa institucional.

## EVOLUCIÓN, COMPORTAMIENTO Y PROYECCIÓN DE LOS PASIVOS

Los pasivos registrados al 31 de diciembre de 2020 por valor de \$94,759,931, concentrado principalmente en los beneficios a los empleados a corto plazo con un 79%, es decir el valor de \$74.891.364. Cabe aclarar que la CPSM solo cuenta con Pasivo Corriente.

### PASIVOS CONTINGENTES

A la fecha la CAJA DE PREVISION SOCIAL no posee pasivos contingentes.

### PASIVOS PENSIONALES

La CPSM, no maneja pasivo pensional, ya que es el Fondo territorial de pensiones quien está a cargo de este pasivo.

## ANÁLISIS DEL BALANCE DEL AÑO 2020

Al cierre de la vigencia 2020 podemos realizar el siguiente diagnóstico al balance general:

### Activo

CONCEPTO	2020	2019	VALOR VARIACIÓN
<b>DEPÓSITOS EN INSTITUCIONES FINANCIERAS</b>	<b>34,288,410,612.93</b>	<b>34,691,413,532.07</b>	<b>(403,002,919.14)</b>
Cuenta corriente	16,703,791.41	30,379,006.12	(13,675,214.71)
Cuenta de ahorro	3,473,695,869.66	3,015,769,244.98	457,926,624.68
Depósitos simples	30,798,010,951.86	31,645,265,280.97	(847,254,329.11)

Con respecto a Bancos y CDTs el saldo a 31 de diciembre de 2020, en la cuenta corriente de la entidad, refleja la adecuada ejecución de los recursos asignados para cumplir con las diferentes obligaciones que ha contraído la entidad para el cumplimiento del objeto misional.

Este saldo en la cuenta de ahorros al cierre de la vigencia 2020, es que debido a la pandemia las tasas ofertas para invertir en CDT disminuyeron demasiado, razón por la cual la entidad se vio en la necesidad de dejar los dineros en la cuenta de ahorros, la cual estaba generando un rendimiento mayor que invertir en CDT.



En cuanto a propiedad planta y equipo la entidad cuenta con 9 inmuebles de su propiedad, de los cuales seis están arrendados, 2 están ocupados con el archivo histórico y central de la entidad y uno se encuentra en proceso de arrendamiento.

## PASIVO

La cuenta más representativa del pasivo corresponde a los beneficios de los empleados a corto plazo así:

CONCEPTO	2020	2019	VALOR VARIACIÓN
<b>BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS</b>	<b>74.891.364,00</b>	<b>0,00</b>	<b>74.891.364,00</b>
Beneficios a los empleados a corto plazo	74.891.364,00	0,00	74.891.364,00

## PATRIMONIO

Dentro del nuevo marco normativo la CPSM fue reclasificada a empresas de Gobierno por lo cual cambio los códigos del patrimonio y se ajustaron las partidas de acuerdo al instructivo 002 emanado de la Contaduría General de la Nación

La desagregación del patrimonio presentada en el estado de situación financiera al 31 de diciembre de 2020 y 31 de diciembre de 2019 se muestra a continuación:

CONCEPTO	2020	2019	VALOR VARIACIÓN
<b>PATRIMONIO DE LAS ENTIDADES DE GOBIERNO</b>	<b>38,450,370,887.03</b>	<b>37,578,670,729.71</b>	<b>871,700,157.32</b>
Capital fiscal	34,747,402,895.70	34,951,715,195.70	(204,312,300.00)
Resultados de ejercicios anteriores	2,626,955,534.01	1,549,346,108.81	1,077,609,425.20
Resultado del ejercicio	1,076,012,457.32	1,077,609,425.20	(1,596,967.88)

El capital fiscal de la empresa presentado en el estado de situación financiera corresponde a los dineros por recaudo de estampilla y de las entidades afiliadas para cubrir el pago de cesantías retroactivas ya que se va acumulando cada año con el resultado del ejercicio.

## CAPITULO V. INDICADORES

### INDICADORES

Los Indicadores Financieros son el resultado de establecer la relación numérica entre dos cifras, para identificar cifras fuertes o débiles de un sistema o indicando probabilidades y tendencias.

### LIQUIDEZ

Estos indicadores miden la capacidad que tiene la CAJA DE PREVISIÓN MUNICIPAL para cancelar sus obligaciones de corto plazo.



## CAPITAL DE TRABAJO NETO

CAPITAL DE TRABAJO NETO			
ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE			
34,543,262,963	-	94,759,931 =	34.448.503.032

El capital de trabajo neto a 31 de diciembre de 2020, es equivalente a \$34.448.503.032, indicando que de los recursos que se encuentran en el activo corriente, son suficientes para cubrir el pago del Pasivo corriente.

## RAZON CORRIENTE

Nos indica la capacidad que tiene la CPSM para cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo. Al dividir el activo corriente entre el pasivo corriente, determinamos cuantos activos corrientes tiene la CAJA para cubrir o respaldar los pasivos exigibles a corto plazo.

RAZON CORRIENTE			
ACTIVO CORRIENTE / PASIVO CORRIENTE			
34,543,262,963	/	94,759,931	=
			\$ 364.53

La razón corriente fue de \$364.53 que indica que por cada peso que se adeuda, la CAJA DE PREVISION SOCIAL cuenta \$364.53 para respaldarlo, es decir, el indicador muestra una excelente suficiencia entre los recursos disponibles y la deuda.

## SOLVENCIA

Tiene por objeto medir en qué grado y de que forman participan los acreedores dentro del financiamiento.

## RAZON DE ENDEUDAMIENTO

RAZON DE ENDEUDAMIENTO			
PASIVO TOTAL / ACTIVO TOTAL			
94,759,931	/	38,545,130,818	0.0025

Esto nos indica que la CPSM por cada peso reflejado en el activo, el 0.0025% está comprometido con el pasivo. Es decir que la entidad posee un excelente nivel de endeudamiento.

## RAZON DE DEUDA-CAPITAL

RAZON DE DEUDA-CAPITAL			
PASIVO TOTAL / CAPITAL FISCAL			
94,759,931	/	34.747.402.896	0.0027



Esta relación indica la cantidad de deuda que se está utilizando para financiar los activos. La CPSM por cada peso del capital el 0.0027% está comprometido con las deudas.

## RENTABILIDAD

Nos permiten evaluar las utilidades de la CPSM con respecto a los activos o inversiones.

## MARGEN OPERACIONAL

MARGEN OPERACIONAL			
UTILIDAD OPERACIONAL / INGRESO OPERACIONAL			
- 1,092,857,506	/	3,894,604,770	-0.2806

Esto nos indica que la CPSM en la vigencia 2020, por cada peso reflejado en los Ingresos operacionales, se está perdiendo el 28%. Se debe aclarar que la CPSM esta razón no es determinante ya que no se toman en cuenta los otros ingresos.

## MARGEN DE UTILIDAD BRUTA

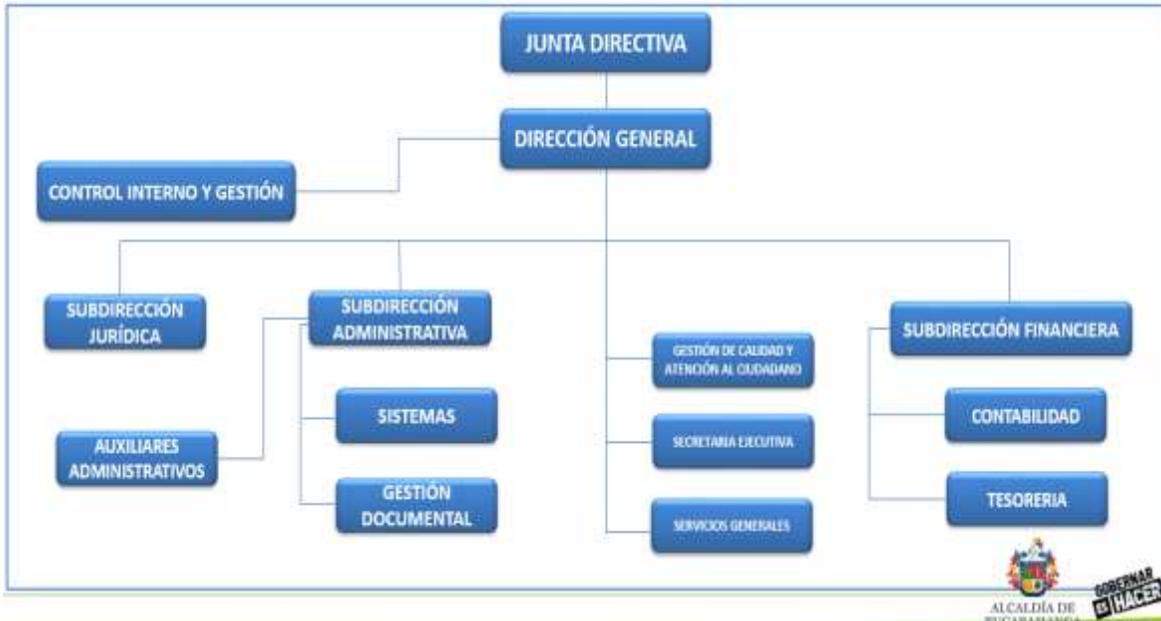
MARGEN DE UTILIDAD NETA			
UTILIDAD NETA / INGRESO OPERACIONAL			
1,076,012,457	/	3,894,604,770	\$ 0.2763

Esto nos indica que la CPSM en la vigencia 2020, por cada peso reflejado en los Ingresos Operacionales, se está obteniendo una utilidad neta del 27.63%.

### 2.6.2. ANÁLISIS DE ESTRUCTURA ACTUAL DE LA CPSM

La estructura orgánica de la Caja de Previsión Social Municipal fue adoptada mediante Acuerdo de Junta Directiva N°001 del 01 de octubre de 2014; actualmente se fundamenta en el Acuerdo de Junta Directiva N° 003 del 22 de diciembre de 2015 Por medio del cual se ajusta el manual específico de funciones y competencias laborales para los empleos que conforman la planta de personal de la CPSM. Cabe aclarar que de la modificación que se realizó al organigrama en el 2015 no se encontró Acuerdo de Junta Directiva que lo apruebe.

## ORGANIGRAMA



El organigrama de la Caja de Previsión Social Municipal de Bucaramanga, está compuesto por la Junta Directiva, la Dirección General, la Oficina de Control Interno y tres subdirecciones.

A continuación, se realiza la Descripción de la estructura orgánica, donde se da información general de cada dependencia:

### **DIRECCIÓN GENERAL**

Dirigir estratégicamente las operaciones de la Caja de Previsión Social Municipal de Bucaramanga garantizando el cumplimiento de la misión institucional de conformidad con las normas vigentes y los lineamientos estipulados por la Junta Directiva, bajo los principios de transparencia, eficiencia y efectividad.

### **OFICINA DE CONTROL INTERNO Y GESTIÓN**

Evaluar la efectividad del Sistema de Control Interno de la Caja de Previsión Social Municipal de Bucaramanga, identificando oportunidades de mejora de forma objetiva e independiente para coadyuvar al cumplimiento de objetivos y metas institucionales, dentro del marco legal vigente y del uso efectivo de sus recursos.

### **SUBDIRECCIÓN JURÍDICA**

Prestar asistencia y asesoría jurídica al Director General de la Caja de Previsión Social Municipal de Bucaramanga, velando porque se actúe conforme al ordenamiento jurídico vigente y coadyuvando en la consolidación de la unidad de criterio que debe acompañar la labor de todas las dependencias, en cumplimiento de la misión institucional.

### **SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA**

Liderar la gestión de los procesos de Gestión del Talento Humano por Competencias Laborales y de Gestión Documental de la Caja de Previsión Social Municipal de

Bucaramanga, igualmente, velar por la organización, control y evaluación de los demás procesos misionales y de apoyo administrativo, en cumplimiento de las políticas institucionales y respondiendo a la normatividad y procedimientos vigentes en la materia, garantizando el cumplimiento de la misión institucional.

### **Subdirección Financiera**

Liderar la planeación, organización, ejecución y control de todas las operaciones y responsabilidades relacionadas con la administración de los recursos financieros de la Caja de Previsión Social Municipal de Bucaramanga, administrando el Sistema de Información correspondiente, con el propósito de lograr una mayor efectividad en el cumplimiento de la misión institucional.

### **2.6.3. ANALISIS DE PLANTA DE CARGOS**

#### **a. De Libre Nombramiento y Remoción**

##### **NIVEL DIRECTIVO**

Nro. Empleos	DENOMINACION	CODIGO	GRADO
1	DIRECTOR GENERAL	050	25
1	JEFE DE OFICINA DE CONTROL INTERNO	006	24
1	SUBDIRECTOR OFICINA JURÍDICA	070	24
1	SUBDIRECCIÓN FINANCIERA	068	03

#### **b. De carrera administrativa**

##### **NIVEL PROFESIONAL**

Nro. Empleos	DENOMINACION	CODIGO	GRADO
1	PROFESIONAL UNIVERSITARIO – B	219	24

##### **NIVEL TECNICO**

Nro. Empleos	DENOMINACION	CODIGO	GRADO
1	TECNICO ADMINISTRATIVO	367	18

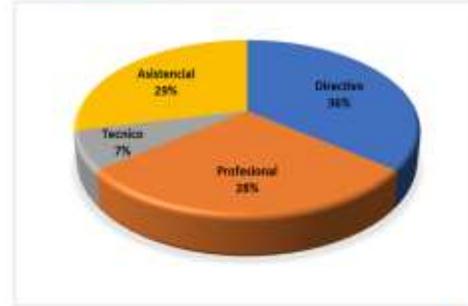
##### **NIVEL ASISTENCIAL**

Nro. Empleos	DENOMINACION	CODIGO	GRADO
1	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	407	24
1	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	470	23

A continuación, se realiza un análisis de la clasificación de la planta de cargos de acuerdo al tipo de vinculación, niveles jerárquicos y distribución por dependencias, como se describe a continuación:

Comparativo cargos totales -cargos ocupados		
Nivel Jerárquico	No. Cargos	Cargos Ocupados
Directivo	5	4
Profesional	4	1
Técnico	1	1
Asistencial	4	2
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>8</b>

Nivel Jerárquico	No. Cargos
Directivo	5
Profesional	4
Técnico	1
Asistencial	4



La planta actual de la CPSM, está conformada por catorce (14) cargos distribuidos en la siguiente forma:

- (5) nivel directivo
- (4) nivel profesional
- (1) nivel técnico
- (4) nivel asistencial

Esta distribución en términos porcentuales describe que el nivel directivo de la entidad equivale a un 36%, el nivel profesional un 28%, el nivel técnico un 7% y el nivel asistencial un 29%, destacándose en esta distribución porcentual que el nivel profesional y asistencial suman un 57% del total de cargos sin que existan en estos cargos, profesionales especializados, siendo una debilidad en la gestión pública actual donde las plantas de personal deben tener características de una mayor cualificación. Así mismo es ahí en estos dos componentes en los que recae el peso de la gestión institucional.

Otros hechos importantes para destacar de la planta actual y su ocupación es que de los catorce (14) cargos totales, hoy solo están ocupados (8) lo cual se presentan sobre cargas de trabajo en algunas áreas, especialmente el área financiera en la que una persona hoy hace las funciones de tres o cuatro grupos de apoyo (Contabilidad, Tesorería, Presupuesto, inventarios), constituyéndose en grandes debilidades institucionales para realizar el trabajo, el control de gestión y seguimiento y en presuntas faltas disciplinarias, tal como fueron identificadas y presentadas como hallazgos administrativos - disciplinarios en el pasado informe de auditoría del año 2020 realizado por la Contraloría Municipal de Bucaramanga.

Dado lo anterior, destacamos que existen situaciones de riesgos administrativos y financieros que deben ser tenidos en cuenta para el proceso de transformación de la entidad, ya que al existir situaciones en las que una persona o varias desarrollan funciones en las son juez y parte para la toma de decisiones, puede conllevar a la pérdida de confianza, a la falta de control total institucional y a la pérdida de la capacidad de Gobernabilidad y Gobernanza Institucional, todo ello a poner en riesgo el manejo eficaz y



eficiente de los recursos de Cesantías retroactivas que administra la entidad, siendo esta función la principal de su objeto misional.

Al hacer una reflexión sobre lo que demanda la nueva gestión pública moderna, la Caja de Previsión Social Municipal – CPSM, requiere una mejora en sus perfiles profesionales y en sus condiciones físicas y tecnológicas, ampliando sus porcentajes en los niveles para cargos de profesionales y técnicos, lo cual conllevaría a una entidad más competitiva en su gestión institucional.

#### 2.6.4. ANALISIS DE ESCALA SALARIAL

La escala de asignación salarial de la Caja de Previsión Social de Bucaramanga esta adoptada de la siguiente manera:

NIVEL	ASIGNACION BASICA MENSUAL 2021				
	DIRECTIVO	ASESOR	PROFESIONAL	TECNICO	ASISTENCIAL
25	\$11,662,817	\$0	\$0	\$0	\$0
24	\$6.708.784	\$0	\$4.084.897	\$0	\$0
23	\$0	\$0	\$0	\$0	\$1.912.825
18	\$0	\$0	\$0	\$2.591.921	\$0
03	\$6.708.784	\$0	\$0	\$0	\$0

Con relación a la escala salarial que maneja la entidad, podemos destacar que esta se encuentra ajustada al decreto No. Nacional 314 de 2020 siendo el cargo de secretario ejecutivo – del nivel asistencial, el único cargo que se encuentra en el límite máximo salarial.

Con base en la tabla anterior de escala salarial a continuación, se resaltan los siguientes aspectos:

- Se evidencia espacios o baches entre grados en el caso específico del nivel Directivo, se salta del grado 25 al 24 y posterior al grado 3; en este aspecto cabe resaltar que la justificación de la asignación salarial debe estar evidenciada en las funciones respectivas que tengan estos cargos, en el manual de funciones y competencias de la entidad.
- Se evidencia la misma escala salarial que hay entre grados del mismo nivel, como es el caso del grado 24 y el grado 03 del nivel directivo, aspecto que debe estar justificado en el respectivo manual de funciones y competencias laborales de la entidad.

Teniendo en cuenta los anteriores aspectos, estos se tendrán en cuenta para la formulación de la propuesta de escala salarial como producto del presente estudio técnico.



## **2.6.5. ANALISIS DE MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS**

Resolución N°184 de 30 de julio de 2020 “Por medio del cual se actualiza el Manual Específico de Funciones y Competencias laborales de la planta de personal de la Caja de Previsión Social Municipal de Bucaramanga-CPSM”

Mediante Decreto 785 de 2005: Por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación y de funciones y requisitos generales de los empleos de las entidades territoriales que se regulan por las disposiciones de la Ley 909 de 2004. Que en virtud del

Decreto No. 2539 del veintidós (22) de julio del 2005, por medio del cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades públicas, se hizo necesario ajustar los Manuales de Funciones y Requisitos con el fin de incorporar las competencias laborales;

Que por Acuerdo No. 01 del veintiuno (21) de enero del 2.013, la Junta Directiva de la Caja de Previsión Social Municipal de Bucaramanga, ajustó el Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales de la CPSM.;

Que mediante Acuerdo de Junta Directiva No. 001 del primero (1°) de octubre del 2.014 se adoptó la nueva estructura y planta de empleados de la CPSM, en razón de la cual se suprime el empleo de Secretario General del Instituto Descentralizado Código 054 Grado 7, y a la vez se crean seis (06) empleos de:

- Subdirector Administrativo, Código 068
- Subdirector Oficina Asesora Jurídica, Código 079
- Profesional Universitario (Atención a la Ciudadanía), Código 219
- Profesional Universitario (Ingeniero de Sistemas), Código 219
- Profesional Universitario (Contador Público), Código 219
- Técnico Administrativo, Código 314

Que mediante Acuerdo de junta directiva No. 003 de 2015 se ajusta el Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales de la CAJA DE PREVISIÓN SOCIAL MUNICIPAL DE BUCARAMANGA aprobado por Acuerdo de Junta Directiva No. 001 del veintiuno (21) de enero del 2.013.

Que, el compromiso que recae sobre las entidades en actualizar constantemente el Manual de Funciones, es un mandato de carácter legal y reglamentario, contemplado en los Decretos 785 y 2539 del año 2005, para que así los cargos a proveerse se encuentren en armonía y en cumplimiento de las normas que las regulan.

Que la resolución No. 184 de 2020, (30 julio de 2020 actualiza el Manual Específico de Funciones y Competencias laborales de la planta de personal de la Caja de Previsión Social Municipal de Bucaramanga-CPSM.



1. Junta Directiva.
2. Dirección General
  - 2.1 Control Interno y Gestión
  - 2.2 Subdirección Jurídica
  - 2.3 Subdirección Administrativa
    - 2.3.1 Sistemas
    - 2.3.2 Gestión Documental (Técnico Administrativo)
    - 2.3.3. Auxiliares Administrativos
  - 2.4 Subdirección Financiera
    - 2.4.1 Contabilidad
    - 2.4.2 Tesorería
  - 2.5 Gestión de la Calidad y Atención al Ciudadano
  - 2.6 Secretaria Ejecutiva
  - 2.7 Servicios Generales

La Estructura Orgánica de la CAJA DE PREVISION SOCIAL MUNICIPAL, se fundamenta en la Estructura Orgánica establecida mediante el Acuerdo de Junta Directiva No. 0003 de 2015 (22 de diciembre) "Por medio del cual se ajusta el manual específico de funciones y competencias laborales para los empleos que conforman el Planta de Personal de la CAJA DE PREVISIÓN SOCIAL MUNICIPAL de Bucaramanga, y actualizada en la Resolución N° 184 de 30 de julio de 2020, cuyas funciones deberán ser cumplidas por los funcionarios con criterios de eficiencia y eficacia en orden al logro de la misión, objetivos y funciones que la ley y los estatutos que rigen en la CPSM.

Desde su creación podemos mencionar, que la entidad ha emitido diversos actos administrativos para la adopción de los respectivos cambios o procesos de modernización realizados y a la fecha cuenta con un Manual de funciones que fue ajustado y adoptado por la Junta Directiva de la entidad en el año 2020.

#### **2.6.6. ANALISIS DE PROCESOS.**

Para este análisis se parte del diagnóstico de los requisitos del SGC de la Caja de Previsión Social del municipio, tomando como referencia la NTCISO 9001:2015 y el Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIPG; donde se generan Los lineamientos requeridos para el diseño, implementación, mantener y mejorar eficazmente el Sistema Integrado de Gestión de Calidad de la organización mejora del sistema de gestión , y de acuerdo con el Decreto 1083 de 2015, único reglamentario del sector Función Pública toda entidad que adelante un proceso de rediseño, debe adelantar un análisis de procesos.

Para este análisis es importante tener en cuenta la clasificación y marco conceptual de los procesos:

Se entiende como procesos una serie de actividades que se desarrollan secuencial y lógicamente con el fin de elaborar un producto o servicio que satisfaga las necesidades y expectativas de los clientes o usuarios.

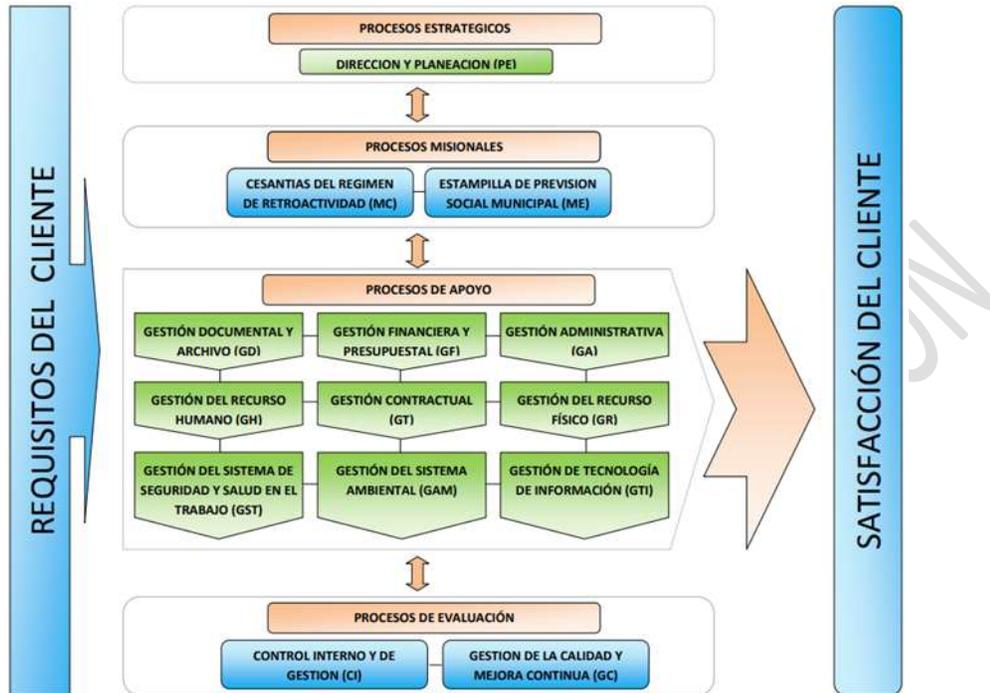
De acuerdo con la función pública, existen cuatro clases de procesos:<sup>1</sup>

1. **Procesos estratégicos:** Son aquellos que orientan, evalúan y hacen seguimiento a la gestión de la entidad, incluyen procesos relativos al establecimiento de políticas y estrategias, fijación de objetivos, provisión de comunicación y aseguramiento de la disponibilidad de recursos necesarios.
2. **Procesos misionales:** Son aquellos que contribuyen directamente al cumplimiento de los objetivos y a la razón de ser de la organización; su objetivo fundamental es entregar los productos o servicios que el cliente o usuario requiere para satisfacer sus necesidades. Estos procesos también se conocen como críticos o claves de la organización.
3. **Procesos de apoyo:** Son aquellos que dan soporte para el buen funcionamiento y operación de los procesos estratégicos y misionales de la organización.
4. **Procesos de control y evaluación:** Son aquellos que adelantan las mismas dependencias responsables del proceso o la oficina de control interno o quien haga sus veces, para verificar que los resultados y acciones previstas se cumplieron de conformidad con lo planeado.

---

<sup>1</sup> Guía de modernización de entidades públicas, DAFP. 2012. Pag 29.

A continuación, en la siguiente grafica se evidencia el mapa de procesos actual de la entidad



Dentro del análisis de procesos que actualmente existe para la entidad, tenemos que se definieron dos procesos misionales que consisten por un lado en el reconocimiento y pago de las Cesantías parciales y definitivas de los afiliados a la Caja y un segundo proceso Misional que es el recaudo de la Estampilla Prosocial, siendo este último proceso suspendido en el año 2015 por una denuncia interpuesta ante los estamentos jurídicos. A la fecha no hay fallo definitivo sobre el tema.

El mapa de procesos que actualmente existe para CPSM, describe una funcionalidad directa de los procesos de apoyo hacia un solo proceso misional que es el de administración de los recursos de las Cesantías retroactivas, al quedar el segundo proceso misional definido, recaudo de recursos de la estampilla Pro – Social suspendido a partir del año 2015. Esto generó de manera inmediata una relación directa de los demás procesos Estratégicos y de Apoyo hacia un solo proceso misional.

La entidad cuenta en su gran mayoría con procesos de manera sistematizada como se menciona anteriormente, existen hoy algunos que no operan para la estructura y dinámica institucional actual. Por lo tanto, este mapa de procesos debe ser actualizado y sus procedimientos redefinidos.

La entidad ha implementado mejoras en los tiempos de respuesta para los afiliados cuando solicitan retiros de las cesantías ya que estos tiempos podrían demorarse unos años atrás hasta 45 días; hoy en día gracias a la sistematización de los procesos como liquidación de cesantías, nomina, contabilidad y gestión documental con un proveedor externo lo cual suministra un sistema de información GD el cual integra algunas de las actividades del mapa de procesos.



Este sistema garantiza la correcta administración de los datos de los afiliados al régimen de cesantías retroactiva que es el proceso misional principal de la CPSM y de acuerdo a la encuesta de satisfacción que diligenciada por los afiliados este proceso es satisfactorio debido a que se resuelven en 7 días como máximo.

#### **2.6.6.1. Análisis de procesos a través de metodología opciones prioritarias.**

Para el análisis de procesos se tomó los lineamientos y recomendaciones de la guía de rediseño suministrada por el DAFP

##### **1. ¿Requiere llevarse a cabo?**

Si de acuerdo con la norma se requiere o no el proceso y/o procedimiento, en caso contrario deberá eliminarse.

##### **2. ¿Es necesario que sea ejecutado directamente por la Entidad?**

Esta pregunta se hace con el fin de analizar la posibilidad de que un tercero lo provea.

##### **3. ¿Se está llevando a cabo en varias dependencias de la entidad? ¿En otras entidades del sector, o en otro sector?**

Esta pregunta permite identificar si existe duplicidad de funciones y procesos para cuantificar los niveles de ineficiencia.

##### **4. ¿Cuenta con un responsable para su ejecución?**

Esta con el fin de conocer si cuenta con uno o varios responsables, con el fin de definir conforme las competencias de la dependencia quien debe estar a cargo del proceso.

La matriz utilizada contiene los procesos y procedimientos, con las anteriores preguntas y sus respectivas observaciones, para cada dependencia, con el fin de identificar los posibles cambios y sugerencias realizadas, y tener en cuenta esos aspectos, para los ajustes.

DEPENDENCIA:	CAJA DE PREVISION SOCIAL MUNICIPAL
FECHA DE REPORTE:	15/03/2021
ORIGEN DE LOS DATOS: Especificar la fuente	Subdirección Financiera

ANÁLISIS DE PROCESOS							
1	2	3	4	5	6	7	8
Funciones Generales	Proceso	Procedimiento	¿Requiere llevarse a cabo?	¿Es necesario que sea ejecutado por la Entidad?	¿Se esta llevando a cabo en varias dependencias de la entidad? ¿En otras entidades del sector, o en otro sector?	¿Cuenta con un responsable para su ejecución?	Observaciones
Administración de cesantías del régimen de retroactividad de los empleados del municipio y sus entidades descentralizadas	Reconocimiento y pago de Cesantías Parciales y Definitivas de los afiliados a la Caja de Previsión Social Municipal de Bucaramanga.	1. Recepción de documentos. 2. Revisión de documentos. 3.Devolución de documentos 4.Inclusión de los documentos en el sistema de información GD_LCS. 5.Elaboración del certificado de cesantías reconocidas y pagadas; a través del sistema GD_LCS 6. Elaboración, verificación y firma de la liquidación cesantías, a través del sistema GD_LCS 7 Revisión de los documentos que soportan la solicitud presentada por el afiliado y firma del formulario como constancia de revisado. 8. Autorización del monto a reconocer y solicitud de disponibilidad presupuestal. 9. Elaboración de la solicitud de disponibilidad presupuestal. 10. Firma de la solicitud de expedición de CDP. 11. Expedición y firma del certificado de disponibilidad presupuestal CDP. 12. Elaboración Resolución de reconocimiento y orden de pago de las cesantías. 13. Firma de Resolución que reconoce y ordena el pago de las Cesantías y ordenación del Gasto. 14. Notificación de Resolución de reconocimiento y pago de cesantías. 15. Uso de los recursos de ley. 16. Elaboración de la solicitud de registro presupuestal. 17. Firma de la solicitud de registro presupuestal. 18. Expedición y firma del registro presupuestal e imputación presupuestal. 19. Causación de la obligación definida en la Resolución de reconocimiento y pago de cesantías. 20. Firma el comprobante general y ordena el pago. 21. Elaboración del comprobante de egreso. 22. Pago de las cesantías reconocidas 23. Fin del procedimiento.	SI	SI	En dependencias de la entidad - CPSM	SI	

Dentro del análisis de procesos por la metodología de acciones prioritarias, destacamos que la entidad cuenta con un soporte detallado del paso a paso para la prestación del servicio y evalúa que todos los procedimientos deben llevarse a cabo para la satisfacción de nuestros clientes.

### 2.6.7. ANÁLISIS POLITICA DE GOBIERNO DIGITAL

La Caja de Previsión Social Municipal de Bucaramanga constituye esta política con el propósito de alcanzar servicios digitales de confianza y de calidad, servicios internos seguros y eficientes a partir de las capacidades de gestión de TI, toma de decisiones basadas en datos, el empoderamiento ciudadano a través de la consolidación de un estado abierto y el impulso en el desarrollo de territorios y ciudades inteligentes.

La política de Gobierno Digital busca dar cumplimiento a lo establecido en la resolución 2893 de 2020, con lo cual se busca construir de manera efectiva una Sede Electrónica de la Caja de Previsión Social Municipal de Bucaramanga, la cual debe permitir su ingreso y consulta a través de una dirección electrónica, disponer de acceso a trámites, información institucional y opciones de contacto.

Igualmente se busca dar cumplimiento a la resolución 1519 de 2020, la cual define los estándares y directrices para publicar la información señalada en la ley 1712 de 2014 y se

definen los requisitos en materia de acceso a la información pública, accesibilidad web, seguridad digital y datos abiertos.

### 2.6.8. ANÁLISIS DE POLÍTICA DE SEGURIDAD DIGITAL

La Caja de Previsión Social Municipal de Bucaramanga adopta la política de Seguridad Digital con el objetivo principal de preservar sus activos de información, mediante el uso de las buenas prácticas y recomendaciones de las normas vigentes que le permitan asegurar la privacidad, confidencialidad, integridad, disponibilidad y la autenticidad de la información.

### 2.6.9. TRANSFORMACIÓN DIGITAL

El propósito de esta estrategia es apalancar la transformación digital del Estado y el uso de tecnologías emergentes a través de la reinención o modificación de los procesos, productos o servicios para asegurar la generación de valor en lo público. El Artículo 147 de la Ley 1955 del 2019 (Plan Nacional de Desarrollo) establece que las entidades del orden nacional deberán incluir en su plan de acción el componente de transformación digital, siguiendo los estándares que para tal efecto defina el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC). Así mismo, el CONPES 3975, que define la Política Nacional de Transformación Digital e Inteligencia Artificial, estableció una acción a cargo de la Dirección de Gobierno Digital para desarrollar los lineamientos para que las entidades públicas del orden nacional elaboren sus planes de transformación digital con el fin de que puedan enfocar sus esfuerzos en este tema. La transformación digital del estado pretende:

*Gráfico 1. Propósito de la Transformación Digital del Estado*



FUENTE: Mintic.

En este sentido, en el marco del estudio técnico de modernización, se desarrolló un ejercicio de cálculo de niveles de madurez tecnológica usando los instrumentos de medición entregados por el Mintic, arrojando los siguientes resultados:

### 2.6.10. ANALISIS DE NIVEL DE MADUREZ TECNOLÓGICA

El presente análisis de madurez tecnológica se elaboró mediante la guía suministrada por MINTIC, donde se involucró cada uno de los líderes de los procesos con los que cuenta la CPSM, a continuación, se evidencia el resultado del análisis

1	¿Cuál es la brecha existente en las habilidades duras requeridas para el manejo deseado de las tecnologías actuales o emergentes?	3	Adecuado.1	10	¿Están las bases de datos protegidas por tecnologías y procesos en materia de seguridad y privacidad de la información?	2	Adecuado.14
2	¿Cuál es la brecha existente en habilidades blandas requeridas para afrontar procesos digitales?	3	Adecuado.1	11	¿Las bases de datos son utilizadas para la toma de decisiones por las distintas áreas de la entidad?	4	Adecuado.11
3	¿Qué tan preparado está la cultura dentro de la entidad para desarrollar iniciativas de transformación digital?	4	Adecuado.2	12	¿Las tecnologías actuales son lo suficientemente robustas para suplir las necesidades de los usuarios al <u>proceso</u> de la entidad?	2	Adecuado.12
4	¿Qué tan preparados están sus usuarios (ciudadanía y otros) para apropiarse y aceptar los cambios de la Entidad frente a su transformación digital?	3	Adecuado.1	13	¿Las tecnologías actuales son lo suficientemente robustas para suplir las necesidades en la interacción con la <u>ciudadanía</u> ?	3	Adecuado.13
5	¿Qué tan amplia es la brecha digital en los procesos clave para llegar al estado ideal en materia de transformación digital?	3	Adecuado.1	14	¿Conoce las tecnologías más relevantes que tengo implementadas en mis procesos core? (Tecnologías indispensables para el funcionamiento de la organización)	3	Adecuado.14
6	¿Hasta qué punto los proyectos de transformación digital pueden mejorar la eficacia y eficiencia los procesos core?	3	Adecuado.1	15	¿Conoce las tecnologías correspondientes a la cuarta revolución industrial para potenciar la eficiencia y eficacia de los principales procesos y para mejorar la interacción con la ciudadanía?	2	Adecuado.15
7	¿Qué tan efectivo resulta el esquema organizacional existente para llevar adelante un proceso de transformación digital?	1	Adecuado.2	16	¿Existen al interior brechas entre las tecnologías actuales de la entidad y las tecnologías de la cuarta revolución industrial, para suplir las necesidades de los procesos core?	2	Adecuado.16
8	¿La tecnología implementada por la entidad incentiva las soluciones basadas en datos?	3	Adecuado.1	17	¿Se identifican los tiempos, riesgos y costos requeridos para la implementación y adaptación de las tecnologías de la cuarta revolución industrial en los procesos core de la entidad?	1	Adecuado.17
9	¿Cómo está la calidad de los datos en la entidad y qué tan confiable es la recolección, tratamiento y uso de datos en la entidad soportada en las bases de datos?	3	Adecuado.1	<a href="#">Volver a Inicio</a> <a href="#">Calcular Nivel de Madurez</a> <a href="#">Reestablecer Campos</a> <a href="#">Evaluación de Puntuación</a>			

Fecha	Personas y Cultura Digital	Procesos de la Entidad	Datos Digitales y Analytics	Tecnología Digital	Nivel de Madurez Digital
18/02/2021	2	1	1	1	1
19/02/2021	3	2	3	2	2

### ANÁLISIS DE MADUREZ TECNOLÓGICA

La CPSM hoy no cuenta con una infraestructura física y tecnológica adecuada para sus necesidades y condiciones de funcionamiento, adolece de equipos y espacios favorables para el desempeño y prestación del servicio.



La oficina principal cuenta con una red WIFI como el único medio para realizar la conexión a la red local y compartir los recursos como impresoras, escáner y servidor de datos, según las recomendaciones de buenas prácticas de la norma ISO 27001 este tipo de conexiones representan un riesgo alto para la seguridad de la información.

Actualmente la entidad cuenta con un servidor de datos que también se usa para la ejecución de dos módulos del sistema GD, este equipo está en funcionamiento 7 días a la semana, 24 horas al día y no cuenta con las condiciones de refrigeración requeridas para garantizar su funcionamiento adecuado. (Este servidor sufrió un daño a nivel de disco duro el pasado mes de septiembre de 2021, debido a una sobrecarga eléctrica y por temas presupuestales no ha sido posible repararlo)

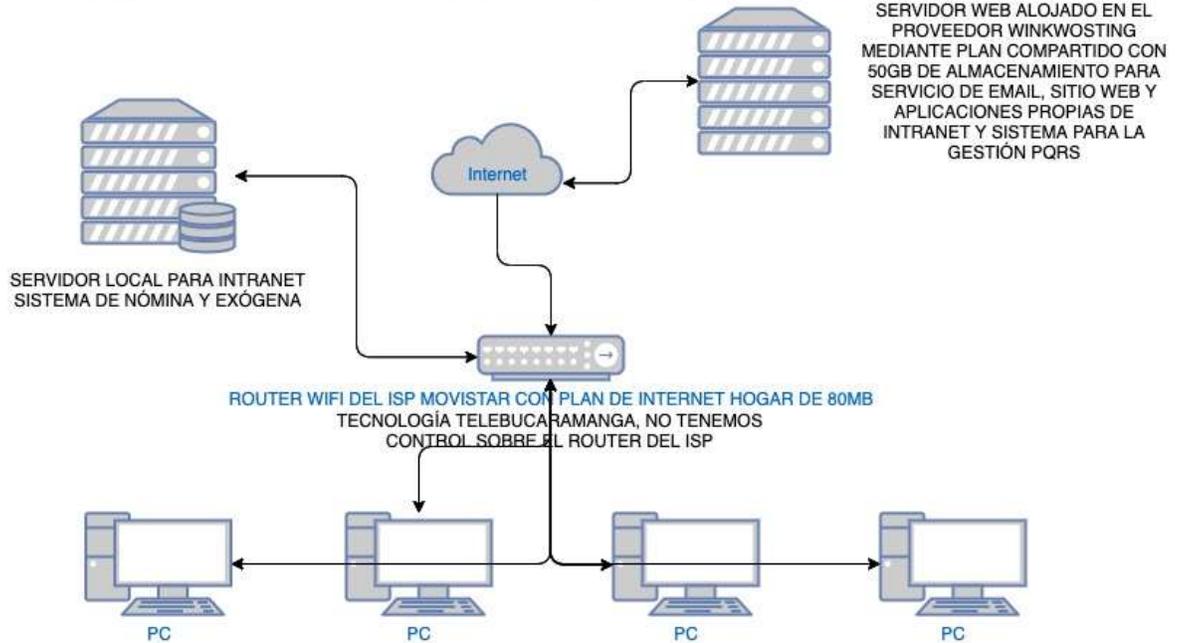
La información histórica de la entidad es respaldada en discos duros y en el servidor de datos mencionado anteriormente, esta forma de copias de seguridad tiene el riesgo frente a daños físicos o robo, no contamos con servicios de almacenamiento en la nube, los cuales minimizan el riesgo frente a pérdidas de información por robo o daños físicos

En la actualidad no existe licenciamiento de antivirus para los equipos de la entidad, lo cual pone en riesgo la seguridad de la información y las transacciones bancarias que se hagan desde estos equipos.

No contamos con infraestructura eléctrica adecuada y existen limitaciones de orden jurídico y presupuestal que impiden reformar el cableado, tablero eléctrico y puntos de conexión regulada.

También es importante mencionar que las oficinas de la entidad no cuentan con sistemas de video vigilancia o CCTV, además el acceso a las instalaciones no tiene cerraduras que ofrezcan una seguridad recomendada.

A continuación, se presenta un mapa de la infraestructura tecnológica de la entidad:



8 ESTACIONES DE TRABAJO CON PROCESADORE CORE I3 Y CORE I5 CON 4GB DE RAM, DISCO DE 500GB SISTEMA OPERATIVO WINDOWS 7 Y WINDOWS 10 Y LICENCIA PARA OFFICE 2010

- NO CONTAMOS CON CABLEADO ESTRUCTURADO
- NO CONTAMOS CON EQUIPOS PARA SEGURIDAD COMO FIREWALL O PROXY
- SEGURIDAD FÍSICA DEFICIENTE, TENEMOS UNA SOLA GUARDA PARA LA PUERTA PRINCIPAL
- NO CONTAMOS CON PRESUPUESTO PARA LICENCIAS DE ANTIVIRUS
- NO CONTAMOS CON PRESUPUESTO PARA MANTENIMIENTOS PREVENTIVOS Y CORRECTIVOS DE TI
- NO CONTAMOS CON SISTEMAS CCTV
- SERVIDOR WEB CON PLAN COMPARTIDO Y ESPACIO DE ALMACENAMIENTO LIMITADO

DOCUMENTO

Así mismo describir las necesidades de inversión en tecnología planteadas a futuro.

Nombre del proyecto	Alcance o función	Costo estimado	Año de inversión	Observaciones
Montaje de Cableado estructurado	Mejor la infraestructura de comunicaciones y la seguridad de las mismas	\$920.000	2021-2022	Actualmente la entidad solo cuenta con una red wifi, lo cual expone la seguridad de la información y dificulta la comunicación entre los equipos activos de red
Adquisición de equipos activos de red	Mejorar las comunicaciones y la seguridad de la red local	\$7.800.000	2021-2022	Se requiere la adquisición de equipos para dotar un centro de datos con un rack de piso, un patch panel de 24 puertos, un Switch de 24 puertos y un dispositivo de seguridad informática firewall
Servicio de Impresión centralizado	Optimizar el servicio de impresión, reduciendo los gastos, la obsolescencia y el desperdicio	\$6.000.000	2021-2022	Actualmente la entidad cuenta con una impresora láser para cada puesto de trabajo, lo cual genera costos elevados
Actualización de hardware y sistemas operativos	Repotenciación de algunos computadores y actualización de sus sistemas operativos	\$5.000.000	2021-2022	Actualmente existen equipos con baja configuración de memoria RAM y sistema operativo Windows 7
Adquisición de software	Adquisición de licenciamiento en programas de	\$2.500.000	2021-2022	Adquisición de programas informáticos como Adobe Acrobat DC y Winrar
Almacenamiento en la nube	Adquisición de un plan de almacenamiento de datos en la nube	\$900.000/año	2021-2022	Actualmente las copias de seguridad son almacenadas en un servidor local y en discos duros externos
Sistema de Vigilancia CCTV	Adquisición de equipos de	\$2.400.000	2021-2022	Actualmente la entidad no cuenta con cámaras

Nombre del proyecto	Alcance o función	Costo estimado	Año de inversión	Observaciones
	video vigilancia para las instalaciones de la entidad			de vigilancia, tampoco con sensores de movimiento que permitan resguardar sus instalaciones

## 2.6.11. SOFTWARE Y TECNOLOGÍA QUE APOYA LOS PROCESOS

La Caja de Previsión Social Municipal cuenta con licencias para utilizar los siguientes sistemas:

Nombre del software	Alcance o función	Número de usuarios	Año de compra	Último año de actualización	Costos de mantenimiento o anual	Observaciones
Software financiero GD-ECO	Presupuesto, contabilidad y tesorería, almacén y activos fijos.	4 usuarios	2005	2020	\$11.000.000	Asesorar Ltda. En calidad de distribuidor autorizado del software Delfin, es quien nos autoriza y otorga la licencia para el uso y operación de estos Software.
GD_CESANTIAS	Liquidador de pago de cesantías afiliados de la CPSM	6 usuarios	2011	2020		
GMA_ECO	sistema de archivo y correspondencia	8 usuarios	2014	2020		
GD_NOMINA	sistema para liquidar nómina y prestaciones sociales de los funcionarios de la CPSM	2 usuarios	2014	2020		
GD_COMPLEMENTARIOS	Sistema en el cual se registran los ingresos que recibe la CPSM	2 usuarios	2015	2020		



## 2.6.12. ANÁLISIS DE CAPACIDADES Y ENTORNO-DOFA.

### RESULTADOS TALLER DE REVISIÓN ESTRATÉGICA

#### CAJA DE PREVISION SOCIAL MUNICIPAL - CPSM TALLER REVISION ESTRATEGICA MARZO DE 2021

En el presente instrumento debemos diligenciar cada uno de nosotros, los aspectos más relevantes para nuestra institución, según corresponda al componente del análisis.

1. ANÁLISIS DE LA MISIÓN Y LA VISIÓN INSTITUCIONAL	
<p><b>MISIÓN HOY:</b> Administrar adecuadamente las cesantías del régimen de retroactividad de los empleados y trabajadores del Municipio de Bucaramanga y sus entes descentralizados afiliados, buscando plenitud en la satisfacción de sus necesidades mediante un excelente esquema de servicio y la mejora continua, dentro de los alcances misionales y estratégicos de la entidad. Optimizar el recaudo de Estampillas de Previsión Social Municipal, apalancando el pago de cesantías generando una disminución del pasivo por cesantías.</p>	<p><b>VISION HOY:</b> Ser, en el 2022, una entidad líder en la administración de los recursos financieros de cesantías del régimen de retroactividad y del recaudo de Estampillas de Previsión Social Municipal, entregando plena satisfacción a nuestros afiliados.</p>
<p><b>MISIÓN PROPUESTA:</b> Administrar con eficiencia y eficacia las cesantías del régimen de retroactividad de los empleados y trabajadores del Municipio de Bucaramanga y sus entes descentralizados para cumplir con los alcances y fines de la Previsión Social, ampliando e innovando de manera continua su oferta institucional de recursos y servicios para mejorar las condiciones y calidad de vida de sus afiliados.</p>	<p><b>VISION PROPUESTA:</b> Ser en el año 2027 una entidad financiera de carácter mixto que se reconoce en el departamento de Santander por su liderazgo, confianza y capacidad para administrar recursos y ofrecer servicios en condiciones diferenciales del mercado a sus clientes, mediante una estructura organizacional moderna, una infraestructura tecnológica dinámica y un recurso humano especializado.</p>
<p><b>PRINCIPIOS Y VALORES INSTITUCIONALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Confianza</li> <li>▪ Transparencia y el dialogo abierto</li> <li>▪ Respeto</li> <li>▪ Responsabilidad</li> <li>▪ Disposición al cambio</li> </ul>	

- Transformación
- Ética
- Integridad
- Coherencia
- Mejora continua

## 1. ANALISIS DOFA



## 2. ANALISIS PESTEL – PESTAL

FACTORES POLITICOS	ECONOMICOS	SOCIO POLITICOS	TECNOLOGICOS	ECOLOGICOS - AMBIENTALES	LEGALES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reformas que proyecta el gobierno nacional presentar al congreso para modificar la funcionalidad y sostenibilidad de los fondos de pensiones y cesantías.</li> <li>• Las obligaciones y compromi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El déficit fiscal del gobierno, los altos índices de desempleo, la informalidad laboral, el desbordamiento en la población migrante venezolana.</li> <li>• La improvisación del gobierno nacional en la implementación de políticas del</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El aumento de la desigualdad de clases <b>sociales</b> (mayores brechas).</li> <li>• El escalamiento del conflicto armado, la inseguridad urbana y rural en las principales ciudades, el COVID – 19, la alta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tenemos grandes diferencias en materia de innovación y cambio de tecnologías modernas, ciudades inteligentes, cobertura y acceso a la información en algunas ciudades capitales de departamentos y zonas rurales, especial las zonas de conflicto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo compromiso de gobiernos municipales, departamentales y nacionales en la implementación de acciones en políticas de protección paramos, cuencas de los ríos, conservación de la Flora y Fauna del país,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El marco normativo actual de la caja de previsión social.</li> <li>• Desconocimiento de la normativa pensional y de cesantías del régimen retroactivo.</li> <li>• Leyes o Decretos que cambiarían de forma inmediata la prestación de los servicios.</li> </ul>

<p>Los recursos adquiridos por Colombia al ingresar a la OCDE pueden limitar los sistemas de transferencias de recursos a las entidades territoriales.</p>	<p>gasto público.</p>	<p>deserción y baja cobertura en sistemas de salud y educación.</p>		<p>acciones sobre el cambio climático, efecto invernadero, etc.</p>	
--	-----------------------	---	--	---	--

### 2.6.11. ANÁLISIS DE CANVAS – CADENA DE VALOR DE CPSM

El modelo CANVAS es la herramienta para analizar y crear modelos de negocio de forma simplificada. Se visualiza de manera global en un lienzo dividido en los principales aspectos que involucran al negocio y gira entorno a la propuesta de valor que se ofrece. A continuación, se evidencia el desarrollo del modelo CANVAS de la CPSM

#### Evaluación del servicio

¿Con que herramientas contamos para evidenciar la evaluación del Servicio de la Caja de Previsión Social Municipal-CPSM?

- Evento de rendición de cuentas
- Aplicación de encuestas e instrumentos de evaluación y monitoreo de servicios.
- Contacto telefónico con nuestros clientes.
- Sistema institucional de PQRS
- Redes sociales

Una vez realizado este ejercicio de CANVAS se puede evidenciar que actualmente la CPSM con su propuesta de creación de valor cumple con la misionalidad de administrar los recursos de cesantías de régimen contributivo, el campo de acción se refleja limitado y se concluye la necesidad con este estudio de rediseño organizacional de determinar si la naturaleza de la entidad podría a aumentar su cadena de valor en pro del bienestar y satisfacción del cliente.

MODELO CANVAS				
<p><b>8. ALIADOS CLAVE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Alcaldía Municipal y sus entidades descentralizadas.</li> <li>Entidades del sector financieros, cooperativo, solidario.</li> <li>Empresas del sector público y privado.</li> <li>Entidades del gobierno nacional, departamental y municipal para la cooperación y la gestión.</li> </ul> <p>Agentes de cooperación internacional.</p>	<p><b>6. PROCESOS Y ACTIVIDADES CLAVE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Administración e inversión de los recursos de las Cesantías</li> <li>Diseño y la diversificación del portafolio de servicios.</li> <li>Comunicación asertiva y atractiva para el cliente</li> </ul>	<p><b>2. PROPUESTA DE CREACION DE VALOR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Seguridad y confianza en el manejo y administración de sus recursos de Cesantías.</li> <li>Portafolio de bienes, servicios y oportunidades para el mejoramiento de su calidad de vida y desarrollo humano.</li> <li>Calidad, innovación, servicio y oportunidad en la oferta de bienes y servicios.</li> </ul> <p>Alianzas interinstitucionales para la cooperación y el servicio a nivel</p>	<p><b>4. RELACION DEL BENEFICIARIO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Relación directa y permanente con nuestro cliente de forma que sienta que es el actor más importante de la entidad.</li> <li>Generación de confianza y participación absoluta con el cliente.</li> <li>100% de respuesta inmediata.</li> <li>“El cliente siempre tiene la razón”</li> </ul>	<p><b>1. BENEFICIARIOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Empleados Públicos de la administración municipal y sus entes descentralizados.</li> <li>Contratistas de la administración municipal y sus entes descentralizados.</li> <li>Profesionales de la salud y la educación.</li> </ul>

	<b>7. RECURSOS CLAVE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recurso humano capacitado y cualificado para el modelo de negocio.</li> <li>• Infraestructura física y tecnológica apropiada.</li> <li>• Una estrategia de marketing institucional fortalecida.</li> <li>• Marco normativo y funcional diverso y moderno para captar y administrar recursos</li> </ul>	nacional e internacional.	<b>3. CANALES DE COMUNICACIÓN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redes sociales y plataformas virtuales.</li> <li>• Atención presencial y semi presencial para interactuar con nuestros afiliados.</li> <li>• Internet y la atención telefónica.</li> </ul> Medios impresos y audio visuales.	
<b>9. PRESUPUESTO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gastos de Funcionamiento y sostenibilidad de la entidad.</li> </ul> El fortalecimiento y la modernización organizacional, tecnológica y operativa de la entidad.		<b>5. SALIDAS E IMPACTO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sus aportes de las Cesantías</li> <li>• El ahorro Voluntario</li> <li>• Las subvenciones</li> <li>• Los rendimientos y excedentes financieros de las inversiones</li> <li>• La cooperación y la gestión local e internacional</li> </ul> El recaudo de la estampilla Pro Social.		

## 2.7. ANALISIS DE OPERACIÓN EXTERNA

### 2.7.1. EVALUACIÓN EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO (RACIONALIZACIÓN DE TRÁMITES Y SERVICIO AL CIUDADANO)

Se debe colocar Nivel de evaluación de satisfacción PQRSS

#### 2.7.1.1. Análisis de la matriz prestación del servicio

A continuación, se evidencia el ejercicio de la matriz de servicio, bajo los lineamientos suministrado por el DAFP

ANÁLISIS DE LA PRESTACION DEL SERVICIO							
9	10	11	12	13	14	15	16
Productos/Servicios	Usuarios o Clientes	¿Corresponden a los objetivos y funciones de la entidad?	¿La entrega de los productos y servicios es oportuna para los usuarios o clientes?	¿Cuál es el nivel de investigación, desarrollo y avance tecnológico, así como también innovación?	¿La entidad suministra los recursos necesarios para la obtención de los productos y/o prestación de los servicios? (porqué)	¿Cuáles son los logros de la entidad en la prestación de servicios o entrega de productos frente a metas establecidas? (porqué)	Observaciones
Reconocimiento y pago de las cesantías del régimen de retroactividad	Los empleados del Municipio de Bucaramanga y sus entes descentralizados	SI	SI	Cada día la entidad viene implementando acciones de mejora que le permitan disminuir los tiempos de respuestas de los afiliados.	SI	Satisfacción del cliente	

La entidad no cuenta con mecanismos activos para la evaluación del servicio, sin embargo, ha evolucionado favorablemente en el mecanismo de atención de Peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y comunicaciones con sus afiliados.

De acuerdo al último informe de seguimiento a las PQRS presentado por la Oficina de Control interno y la información contenida en el Sistema de Información GD\_ECO, se pudo establecer que dentro del período (01 ENERO A DICIEMBRE 31 de 2020), La CAJA DE PREVISION SOCIAL MUNICIPAL, presentó el siguiente comportamiento en cuanto al trámite de las PQRS Recibidas: el reporte por dependencias generó la entrada de las siguientes peticiones, quejas, reclamos y sugerencias:

TIPO DE PETICIÓN	RECIBIDAS	ATENDIDAS OPORTUNAMENTE	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO
COMUNICACIÓN	515	316	100%
DERECHO PETICION	22	22	100%
TUTELAS	2	2	100%
CESANTIAS	236	228	100%
PQRD	23	23	100%
OTRAS	15	17	113%
INFORMES	6	6	100%
CERTIFICACIONES	16	14	88%
SERVICIOS PUBLICOS	20	20	100%

De las 515 comunicaciones recibidas, (199) son de carácter informativo, razón por la cual solo se refleja en la tabla que se dio respuesta a 316 comunicaciones.

De los (22) derechos de petición y las (2) tutelas recibidas todos quedaron resueltos.



De las 236 solicitudes de cesantías, que se recibieron durante el periodo informado, (8) solicitudes se devolvieron por incumplimiento de requisitos, debido a esto solo se tramitaron 228 solicitudes de cesantías.

De las 16 solicitudes recibidas de certificaciones, (2) quedaron pendientes el cual corresponden a (1) validación cetil (Bono pensional) y (1) Certificación laboral.

De las (23) PQRSD recibidas todas fueron resueltas.

De (15) solicitudes recibidas de otras informaciones fueron contestadas 17 ya que a dos entidades se les respondió dos veces.

Dentro del análisis de los servicios prestados la entidad solo cuenta para el trámite de cesantías con un instrumento (encuesta) para medir la satisfacción del usuario para los demás tramites no se cuenta con un sistema de información que permita medir los impactos de satisfacción del servicio al cliente, sin embargo, a través de comunicaciones y otros medios de evaluación del servicio se mide la satisfacción y tiempos de respuesta.

La Caja de Previsión Social Municipal – CPSM tiene en su funcionamiento particularidades como por ejemplo al estar limitado - suspendido el proceso Misional de recaudar recursos de la estampilla Pro – Social, sus gastos de funcionamiento dependen en su totalidad de la administración municipal pero esto también ha limitado de manera negativa cumplir uno de los fines para los cuales fue creada que es el de satisfacción de necesidades a los afiliados durante y después de su etapa de retiro y jubilación esto mediante la prestación de servicios lo cual esto hoy no se cumple.

Por otra parte, al no tener recursos asignados ya sean propios o recursos para inversión, no ejecuta proyectos, no tiene impactos en las metas del plan de desarrollo municipal, está limitada para hacer gestión de recursos de cooperación interinstitucional o del gobierno nacional, así como también para interactuar con otras secretarías es institutos descentralizados del municipio. Esto hace que actualmente la operación de la entidad genere gastos para ha conllevado a ser vista como una entidad que solamente genera gastos.

DEPENDENCIA	Caja de Previsión Social Municipal - CPSM
FECHA DE REPORTE	15/03/2021
ORIGEN DE LOS DATOS	Subdirección Financiera

1	2	3	4	5	6	7	8	9					10
								Se sugiere:					
No.	Identificación Servicio ( tramite o procedimiento)	¿Cuál es el tiempo promedio de respuesta?	¿Se encuentra sistematizado y en línea?	¿Se encuentra registrado en el SUIT?	¿Tiene costo o gratuidad?	¿Tiene normatividad específica que lo regula?	¿Podría ser prestado por particulares u otras entidades?	Simplificar	Estandarizar	Eliminar	Optimizar	Automatizar	Observaciones
1	Reconocimiento y pago de Cesantías Parciales y Definitivas de los afiliados a la Caja de Previsión Social Municipal de Bucaramanga.	7 días	SI	SI	NO	SI	NO	NO	NO	NO	SI	NO	Según el manual de reconocimiento dice que se demora 45 días pero desde el 2017 estamos dando respuesta en 7 días



En cuanto al reconocimiento y pago de cesantías contamos con un instrumento para medir la satisfacción del usuario (encuesta).

Hacer un análisis

Durante el primer trimestre del 2021 se radicaron 60 solicitudes de cesantías, de las cuales 56 corresponden a cesantías parciales y 4 cesantías definitivas; de las cesantías parciales radicadas se pagaron 52 de acuerdo a los conceptos autorizados, se encuentran en trámite 2 y se devolvieron dos(2) solicitudes, una por incumplimiento de requisitos y la otra por desistimiento por parte del afiliado; de las cesantías definitivas radicadas se pagaron dos y las otras dos se encuentran en trámite debido a que los beneficiarios no se han notificado.

De las 54 cesantías reconocidas y pagadas; cuarenta (45) afiliados respondieron la encuesta siendo los resultados más representativos los siguientes: de acuerdo a lo expresado por cada afiliado encuestado las respuestas más representativas fueron: en cuanto al tiempo de respuesta a cada solicitud radicada el 62% expuso que el tiempo en que damos respuesta es ágil (menor a 5 días hábiles); con relación al uso de las cesantías, el 49% las utiliza para adelantar reparaciones locativas y con relación al periodo en que cada afiliado solicita cesantías esta cada 6 meses, con un porcentaje de 56%.

### **2.7.2. Evaluación en la prestación del servicio.**

La Caja de Previsión Social Municipal en el año 2020 para medir el nivel de satisfacción de nuestros afiliados en el proceso misional de la administración y el pago de las cesantías, ha diseñado e implementado diversos instrumentos que le mostraron resultados relevantes como: del 100% de las personas encuestadas opinaron que la demora en el trámite del proceso de registro y pago de cesantías es que un 83% opinó que muy corta (menos de 5 días); un 16% corta (entre 6 y 10 días) y un 1% larga (entre (11 y 15 días).

Estos datos nos permiten generar nuevos mecanismos y herramientas para rebajar los tiempos de respuesta de las necesidades de los afiliados y así mismo fortalecer las capacidades institucionales, incorporando capacidad tecnológica e infraestructura física adecuada.

### **2.7.3. Política de gestión documental**

La Caja de Previsión Social Municipal de Bucaramanga en aras de garantizar la excelencia en el servicio en todas sus áreas y dependencias, velara porque sus funcionarios y colaboradores den cumplimiento a la normatividad vigente y adopten las mejores prácticas, metodologías y estándares para la gestión de la documentación.

La entidad ya cuenta con instrumentos archivísticos para la gestión documental y las metodologías para la generación, recepción, distribución, trámite, organización, consulta, conservación y disposición final de los documentos dentro de la entidad; siendo estas las actividades que comprenden los procesos de Planeación, producción, gestión y trámite, organización, transferencia, disposición de documentos, preservación a largo plazo y valoración, para garantizar la integridad, disponibilidad y confidencialidad de la información.



En la vigencia 2021 la gestión documental de la CPSM se encontró la información de manera física y ordenada, o sea cada Unidad archivística en su respectiva caja, pero no se tenía claro la cantidad unidades archivísticas creadas y a cuales se les debe aplicar Tablas de valoración documental o Tablas de Retención Documental, a qué oficina pertenecen, en qué momento se crearon, es por esto que inicialmente se llevó a cabo la captura de información en un Inventario de Documental o FUID en estado natural donde se va a tener almacenado en una base de datos toda la información creada por la entidad desde su creación.

En este cuadro se lleva de manera detallada toda la información de cada unidad archivística, como las fechas extremas, serie documental, subserie documental, oficina productora entre otros, como folios e incluso el estado de la unidad de almacenamiento. Terminada esta actividad en un 100% se tiene con certeza la cantidad de unidades y cajas en los depósitos de archivos de gestión y central.

a continuación, se detallan los siguientes datos:

Total, Cajas: 496

Total, Unidades Archivísticas (Carpetas): 6279

La siguiente actividad fué filtrar la información del depósito de archivo de gestión y se encontró que la CPSM no había realizado transferencias primarias y retención a los expedientes de las vigencias 2015 a 2019, es por esto que se realiza el procedimiento de transferencia primaria, donde se realizaron las actividades de organización, rotulación, foliación, digitalización para casos donde la TRD lo solicite en sus procedimientos y en algunos casos inclusión al Inventario para expedientes que tenían excesos de folios y se debieron crear tomos.

A continuación, se detallan las unidades transferidas:

Subdirección Administrativa 75 carpetas

Subdirección Financiera 149 carpetas

Subdirección Financiera 199 carpetas

Distribuidos en 26 cajas

Actualmente se está preparando la segunda transferencia primaria para la Subdirección jurídica de expedientes contractuales de la vigencia 2015 y 2016 y está en un avance del 95%, que se espera terminar para la primera semana de noviembre 2021

En la vigencia 2019 la CPSM realizó el proceso de actualización de las Tablas de retención Documental, durante este proceso se superaron todas las fases sugeridas por el Archivo General de la Nación y se realizaron cambios en la codificación de las unidades administrativas y en algunas series documentales.

Luego de aprobadas por el comité institucional de gestión y desempeño se procedió a radicarlas al comité departamental de archivo donde se dió un concepto favorable para su aplicación e implementación y se evidencia con el certificado de convalidación emitido por la Gobernación de Santander.

Para culminar se solicitó al Archivo General de la Nación la inscripción de las Tablas de Retención Documental en el RUSD-Registro único de Series Documentales donde posteriormente nos certifican la inscripción donde se adjunta la evidencia.

	<b>CERTIFICADO DE CONVALIDACIÓN TRD Y/O TVD</b>	Numero	AD-A-RG-207
		Versión	0
		Fecha de Emisión	17/03/2021
		Página	1 de 1

**LA PRESIDENTE Y SECRETARIA DEL CONSEJO DEPARTAMENTAL DE ARCHIVO  
DEL DEPARTAMENTO DE SANTANDER**

**TENIENDO EN CUENTA QUE:**

Que La **CAJA DE PREVISION SOCIAL DE BUCARAMANGA**, solicitó al Consejo Departamental de Archivo, la convalidación de sus Tablas de Retención Documental, en cumplimiento de lo establecido en el artículo 2.8.2.2.1 del Decreto No. 1080 de 2015 y el Artículo 10 del Acuerdo No. 004 de 2019.

Que, en virtud de lo anterior, La **CAJA DE PREVISION SOCIAL DE BUCARAMANGA**, aprobó internamente sus Tablas de Retención Documental en sesión del Comité Interno de Archivo, según consta en el acta de comité de MIPG de 2019.

Que, por procedimiento interno, la profesional evaluadora de la Gobernación de Santander Rocío Solano Tuirán, consideró que, las Tablas de Retención Documental de la **CAJA DE PREVISION SOCIAL DE BUCARAMANGA**, podían ser presentadas ante el Consejo Departamental de Archivo, de acuerdo con los requisitos requeridos para su Convalidación, mediante lo establecido en la circular No. 051 de 2018 expedida por la Gobernación de Santander; además de los lineamientos instituidos normativamente por el Archivo General de la Nación.

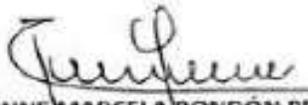
Por todo lo anterior expuesto,

**CERTIFICAN**

Que las Tablas de Retención Documental de la **CAJA DE PREVISION SOCIAL DE BUCARAMANGA**, fueron presentadas y sustentadas ante el Consejo Departamental de Archivo, en sesión del 11 de febrero de 2021, de acuerdo con el Acta No. 01 de reunión, esta instancia, por decisión unánime, aprobó la expedición del Certificado de Convalidación.

Por lo anterior, se expide el presente Certificado de Convalidación de las Tablas de Retención Documental de la **CAJA DE PREVISION SOCIAL DE BUCARAMANGA**

En constancia se firma a los 08 días del mes de marzo de 2021.

  
**IVONNE MARCELA RONDÓN PRADA**  
 Presidente  
 Consejo Departamental de Archivo

  
**MERCEDES MARTÍNEZ CORREA**  
 Secretaria Técnica  
 Consejo Departamental de Archivo

Proyecto: Rocío Solano Tuirán  
 Profesional Evaluador TRD – TVD Gobernación de Santander



## ARCHIVO GENERAL DE LA NACIÓN JORGE PALACIOS PRECIADO

### CERTIFICA:

Que la **CAJA DE PREVISIÓN SOCIAL MUNICIPAL DE BUCARAMANGA** emitió concepto favorable de sus Tablas de Retención Documental, como consta en la Resolución N°123 de la sesión del Comité Interno de Archivo del 01 de junio de 2021, de conformidad con lo señalado en el artículo 9 del Acuerdo 004 de 2019.

Que la **CAJA DE PREVISIÓN SOCIAL MUNICIPAL DE BUCARAMANGA** publicó sus Tablas de Retención Documental en su sitio web según lo dispuesto por el artículo 18 del Acuerdo 004 de 2019.

Que en concordancia con los artículos 10 y 11 del Acuerdo 004 de 2019, el **CONSEJO DEPARTAMENTAL DE ARCHIVOS DE SANTANDER** emitió concepto técnico de evaluación de febrero de 2021 y consideró que las Tablas de Retención Documental de la **CAJA DE PREVISIÓN SOCIAL MUNICIPAL DE BUCARAMANGA** cumplían los requisitos técnicos archivísticos para ser convalidadas.

Que el **CONSEJO DEPARTAMENTAL DE ARCHIVOS DE SANTANDER** procedió a la convalidación de las Tablas de Retención Documental de la **CAJA DE PREVISIÓN SOCIAL MUNICIPAL DE BUCARAMANGA**, mediante el Certificado de Convalidación del 08 de marzo de 2021, pues el instrumento surtió de manera satisfactoria el procedimiento de evaluación y convalidación, por lo que cuenta con los requisitos archivísticos solicitados por el Archivo General de la Nación Jorge Palacios Preciado.

Que en cumplimiento de lo dispuesto en el artículo 19 del Acuerdo 004 de 2019, las Tablas de Retención Documental de la **CAJA DE PREVISIÓN SOCIAL MUNICIPAL DE BUCARAMANGA** Reunían los requisitos de aprobación y convalidación y, por lo tanto, se realizó su inscripción en el Registro Único de Series Documentales bajo el siguiente número: **TRD-424**.

En constancia se firma en Bogotá, a 15 de septiembre de 2021

**YENNI MARCELA GASCA MUETE**  
Coordinadora del Grupo de Evaluación Documental y Transferencias Secundarias  
Subdirección de Gestión del Patrimonio Documental  
Archivo General de la Nación Jorge Palacios Preciado  
Colombia

Archivo General de la Nación Jorge Palacios Preciado, establecimiento público adscrito al Ministerio de Cultura  
[www.archivogeneral.gov.co](http://www.archivogeneral.gov.co) / información al ciudadano / sistema de peticiones, quejas y reclamos  
E-mail: [contacto@archivogeneral.gov.co](mailto:contacto@archivogeneral.gov.co) - Cr. 6 No. 6-91 Tel: 328 2888 - Fax: 337 2019 - Bogotá D.C., Colombia  
Fecha: 2013-12-11 V: 6 GDO-F-01

Lo que hace falta por realizar dentro de las actividades de archivo es proceder a eliminar unidades archivísticas de la Subdirección financiera de las vigencias 2003 y 2004 que según TVD-Tablas de Valoración Documental tienen vigencia de 10 años de la serie comprobantes de tesorería, estos datos fueron filtrados a través del inventario documental de la primera actividad.



Realizar el Índice de Información clasificada y reservada que al momento de terminar se debe publicar en la página WEB.

Cambiar las unidades de conservación de la serie resoluciones y de historias laborales que por ser documentos del acervo documental de la CPSM y por políticas de conservación documental.

Con respecto a los documentos digitalizados se debe respaldar en la nube todas las tarjetas Kardex de los afiliados y actos administrativos recientes de cesantías con el propósito de tenerlos en línea para fines de consulta, ya que gran parte de estos documentos han sido de soportes para las entidades afiliadas en la reconstrucción de sus historias laborales.

Lo que se proyecta para la gestión documental de la CPSM es avanzar aún más hacia la eficiencia en las actividades de archivo, aplicación de las TRD, evitar pérdida de información y respaldar la transparencia en todo el que hacer institucional.

#### **2.7.4. Participación ciudadana en la gestión pública**

Uno de los mandatos principales de la administración municipal en cabeza de nuestro alcalde Juan Carlos Cárdenas Rey es el cumplimiento de las directrices del Gobierno Nacional en materia de la Transparencia y la Participación Ciudadana en la Gestión Pública. En este sentido, La Caja de Previsión Social Municipal de Bucaramanga en aras de garantizar la excelencia en el la participación ciudadana, adoptó e implementó prácticas e instrumentos que agilizan, simplifican y flexibilizan la operación de las entidades, para fomentar y facilitar una efectiva participación ciudadana en los procesos de la planeación, la gestión y evaluación de la entidad, es por ello que cuenta con varios canales de comunicación con la ciudadanía como son página web, correo institucional (contactenos@cpsm.gov.co), línea telefónica (6441625), celular (3212173937), WhatsApp, Twitter ([https://twitter.com/cpsm\\_bga](https://twitter.com/cpsm_bga)), Facebook ([https://www.facebook.com/people/Caja-Prevision/100008602387790/?ref=br\\_rs](https://www.facebook.com/people/Caja-Prevision/100008602387790/?ref=br_rs)) y atención personalizada en las oficinas; adicionalmente el chat de la página web; a través de la página se pueden realizar consultas y realizar las PQRSD en el aplicativo dispuesto para tal fin.

La Caja de Previsión Social Municipal de Bucaramanga para el año 2021, ya ha realizado un ejercicio de rendición de cuentas a sus más de 300 afiliados y representantes de los entes de control y en el mes de noviembre del presente año, proyecta un segundo ejercicio de rendición de cuentas para sus afiliados y demás interesados en el quehacer de la entidad.

Por otra parte, la entidad tiene por cultura institucional la publicación en página WEB de toda la información relevante de las distintas áreas misional como también de la elaboración, entrega y publicación de todos los informes presentados a los diferentes órganos de control y gestión institucional.



### **2.7.5. Política de integridad.**

La Caja de Previsión Social Municipal de Bucaramanga en aras de garantizar la excelencia en el servicio en todas sus áreas y dependencias, velará porque sus funcionarios y colaboradores estén libres de presiones internas y externas que puedan afectar de forma negativa la calidad e idoneidad de su trabajo y el producto del mismo para con la comunidad, entidades y entes de control.

Los productos y servicios que prestará la entidad siempre se brindaran siguiendo los principales valores que deben adoptar la entidad con el objetivo de orientar la integridad del comportamiento del servidor público frente a los ciudadanos del país.

### **2.7.6. Política de racionalización de trámites.**

La Caja de Previsión Social Municipal de Bucaramanga en el marco de la política nacional de racionalización de tramites; la entidad tiene registrados seis (6) Trámites en el SUIT así:

1. Cesantías parciales para estudios del afiliado, su cónyuge o compañero (a) permanente, o sus hijos Cesantías parciales para estudios del afiliado, su cónyuge o compañero (a) permanente, o sus hijos.
2. Cesantías definitivas por muerte del afiliado.
3. Cesantías parciales para construcción, reparación y ampliación de vivienda
4. Cesantías definitivas por desvinculación Laboral
5. Cesantías parciales para liberación de gravamen del inmueble, contraído por el empleado, cónyuge o compañero (a) permanente.
6. Cesantías parciales para compra y adquisición de vivienda

Lo anterior nos ha permitido mejora los tiempos de respuesta en la atención del servicio a nuestros usuarios.

## **2.7. ANÁLISIS DE PERFILES Y CARGAS DE TRABAJO**

El estudio de cargas laborales tiene sustento legal de conformidad con el artículo No. 228 del Decreto 019 de 2012 y en el Decreto No 1083 de 2015, en su título 12 artículo 2.2.12.2 numeral 6 y artículo 2.2.12.3 numeral 3, que compila el decreto 1227 de 2005, en relación a los artículos 95, 96 y 97, como marco legal por el cual se expresa que los estudios técnicos de rediseño institucional y modernización que conlleven al fortalecimiento y modificación de las plantas de personal o creación de cargos deben estar basados en evaluación de los perfiles y cargas de trabajo de los empleos.

La medición y análisis de las cargas de trabajo es parte esencial del estudio de rediseño institucional, reforma organizacional y/o modernización administrativa; por cuanto en este proceso se identifica déficit o excedente de personal en cantidad y calidad o, si en su defecto, se deben reasignar funciones y/o la implementación o mejoramiento de las herramientas tecnológicas<sup>2</sup>.

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

---

<sup>2</sup> Guía de modernización Función Pública, 2012.

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

Con este análisis se busca identificar actividades que realizan los empleados objeto de entrevista y si representan carga laboral representativa o podría ser objeto de redistribución o en su defecto podría tener ayudas tecnológicas.

Los criterios e intervalos en los que se clasifican los valores de carga, los cuales fueron definidos previamente por el equipo técnico de modernización, luego de analizar y tener en cuenta las consideraciones presentadas en la Guía de Modernización de las Entidades Públicas del Departamento Administrativo de la Función Pública.

Un cargo para el cual se requiera 0.8 empleados: Esta subutilizado y debe dejarse una persona y reasignar funciones.

- Un cargo para el cual se requiera más de 0,8 a 1,2 empleados: Es Normal y debe dejarse 1 cargo
- Un cargo para el cual se requiera más de 1,2 a 1,6 empleados: Se debe redistribuir las funciones o identificar si se pueden aplicar ayudas tecnológicas en las actividades que realiza.
- Un cargo para el cual se requiera más de 1,6 empleados: Existe sobrecarga y se debe revisar si pueden ser asignados a otra dependencia o reasignar funciones en la misma, o si se requiere un nuevo cargo.

*Tabla 4. Criterios e intervalos de valoración de las cargas*

Criterios	Intervalos
Subutilizado	[0, 0.8)
Normal	[0.8, 1.2)
Redistribuir	[1.2, 1,6)
Sobrecarga	[1.6, ∞)

Fuente: Elaborado por equipo IMEBU

Las 167 horas de trabajo en el mes, se calculan así: La jornada semanal de trabajo por empleado es de 44 horas (artículo 33 Decreto 1042 de 1978, modificado por decreto 85 de 1986). Por lo cual, si se trabaja 5 días a la semana, correspondería trabajar cada día 8.8 horas.

El año tiene 365 días, de los cuales se descuentan 52 domingos, 52 sábados, 18 días festivos y 15 días de vacaciones, dando 228 días realmente laborados al año, para un promedio de 19 días/mes.

$19 \text{ días/mes} \times 8.8 \text{ horas /día} = 167 \text{ horas/mes.}$

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

Si el dígito a la derecha del último requerido es:

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

Bajo esas consideraciones se realizó la entrevista a los empleados de la Caja de Previsión Social Municipal, objeto de entrevistas, como se detalla en el siguiente cuadro.

#### CONSOLIDADO CARGAS - CPSM

No CARGOS	DENOMINACION DEL CARGO	CODIGO	GRADO	NIVEL	TIPO DE VINCULACION	VALOR CARGA
1	SUBDIRECTOR JURIDICO	068	24	DIRECTIVO	LIBRE NOMB Y REMOCION	0,97
1	PROFESIONAL UNIVERSITARIO	219	24	PROFESIONAL	CARRERA ADMINISTRATIVA	0,92
1	PROFESIONAL UNIVERSITARIO	219	24	PROFESIONAL	LIBRE NOMBRAMIENTO Y REMOCION	0,89
1	TECNICO ADMINISTRATIVO	314	25	TECNICO	CARRERA ADMINISTRATIVA	0,77
1	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	407	24	ASISTENCIAL	CARRERA ADMINISTRATIVA	0,86
5	TOTALES					4,41

Fuente: Entrevista cargas CPSM– equipo técnico modernización

Como se evidencia en el cuadro, el total del valor de la carga de los 5 empleados objeto de la entrevista es de 4,41. Se evidencia que todos los datos están por debajo de 1, lo que concluye que no se observa sobrecarga laboral en el total del valor a los entrevistados. De otra parte y de acuerdo con los resultados de la entrevista de cargas laborales realizadas a la CPSM, se evidenciaron las siguientes actividades:

Cuadro 2. Actividades ejecutadas

CARGO	ACTIVIDADES
SUBDIRECTOR JURIDICO	Hacer la revisión de documentos de solicitud del trámite de cesantías
	Elaborar el acto administrativo
	Hacer la notificación respectiva del acto administrativo
	Responder las acciones que interpongan contra la entidad
	Ejercer la defensa judicial (Tramites que se generan en el avance: audiencias, presentación de alegatos, recursos)
	Realizar la contratación de la entidad de prestación de servicios, bienes y suministros
	Realizar informes a entes de control

CARGO	ACTIVIDADES
	<p>Coordinar el comité de consolidación</p> <p>Elaborar el acta del comité de conciliación</p> <p>Dar respuesta a PQRSD</p> <p>Realizar actividades relacionadas con la gestión del talento Humano (Inducción, reinducción, concertación de compromisos y evaluación del desempeño)</p> <p>Calificación de terminación de PP de 4 personal</p> <p>Coordinar con el profesional de sistema temas de publicación de documentos actualización página web</p> <p>Coordina las PQRSD y responde las de la competencia y atención al ciudadano</p> <p>Coordinar actividades de SIGEP y todo lo relacionado con historias laborales</p> <p>Coordina lo relacionado con tramite del fondo Nacional del Ahorro y cesantías de los empleados</p> <p>Autorizar el pago de cesantías que soliciten</p> <p>Realizar reportes a ARL en caso de accidentes de trabajo</p> <p>Realizar lo del FURAG</p> <p>Realizar la expedición de CETIL sistema de certificación electrónica de bonos pensionales</p> <p>Realizar la actualización de los planes (adquisiciones de acción y tratamiento de información)</p> <p>Coordina la política de MIPG socialización actualización</p> <p>Coordina la gestión documental y solicitud de documentos</p>
<p>PROFESIONAL UNIVERSITARIO - Apoya Subdirección administrativa</p>	<p>Elaboración de planes como plan de seguridad de la información, plan de mantenimiento, plan de tratamiento de riesgos de privacidad y seguridad de la información, plan estratégico de tecnología de la información</p> <p>Diagnóstico de la situación actual de las TIC</p> <p>Participación en la ejecución y evaluación del nivel de madurez para la transformación digital</p> <p>Construir documento para la transición del protocolo IPV 4 e IPV 6</p> <p>Configuración de software libre Urbackup para la configuración automática de las copias de seguridad de la entidad</p> <p>Revisión de las copias del software urbackup</p> <p>Apoyar en la construcción de documentos institucionales</p> <p>Revisar equipos para monitorear software no licenciados y tomar las decisiones respectivas</p> <p>Construir el documento de la política de gobierno digital, la socializa y publica en la página web</p>

CARGO	ACTIVIDADES
	<p>Asistir a capacitaciones de gobierno digital que realiza MINTIC</p> <p>Registrar información en el SIAOBSERVA (rubros, cdp)</p> <p>Registrar información en el SECOP</p> <p>Administrar el chat del servicio al cliente que está en la página web</p> <p>Desarrollar software según la necesidad de la entidad (actualmente realiza la intranet y en el sistema de PQRSD)</p> <p>Configurar equipos de cómputo en sistemas de información para los usuarios de la entidad</p> <p>Soporte y administración del sistema GD (nomina, financieros, cesantías documentales)</p> <p>Revisar los servicios de internet para ajustar tarifa con el operador asignado y las condiciones del servicio</p> <p>Administrar la red de la entidad, instalación de una máquina virtual con el software kalilinux</p> <p>Prestar servicio de soporte técnico usuario y mantenimiento a los equipos</p> <p>Construir y socializar política de privacidad de la información basada en la norma ISO 27001</p> <p>Enviar tips vía mensaje de recomendaciones de seguridad informática</p> <p>Administrar la página web y servidor web (manejo de correo electrónico) de la entidad, publicación de documentos, publicación de los estados financieros, publicación de informes</p> <p>Administrar las copias de seguridad de la entidad, scriptandolas y subiéndola a la nube</p> <p>Elaborar informes de las actividades realizadas</p>
<p>PROFESIONAL UNIVERSITARIO - Apoya Subdirección Financiera</p>	<p>Tramites cesantías (Elaborar el certificado de pagos, liquidación, disponibilidad, registro, revisión de actos administrativos, elaboración de orden de pág., pago final de la cesantía)</p> <p>Rendición de informes a la DIAN, y la contaduría general de la nación</p> <p>Rendición de informes al concejo municipal, contraloría general de la nación</p> <p>Rendición de informes a la secretaria de hacienda, contraloría municipal</p> <p>Elaborar estados financieros</p> <p>Inventario de propiedad planta y equipo (almacén)</p> <p>Registrar los aportes del 8.33 cesantías retroactivas</p> <p>Elaborar conciliaciones bancarias</p> <p>Elaborar plan mensualizado de caja</p> <p>Actualizar el archivo de gestión de la dependencia</p>

CARGO	ACTIVIDADES
	<p>Pagos mensuales de las diferentes retenciones, estampillas, servicios públicos</p> <p>Elaboración y proyección del presupuesto de cada vigencia</p> <p>Elaboración y liquidación de nomina</p>
<p>TECNICO ADMINISTRATIVO- Apoya Gestión Documental CPSM</p>	<p>Elaborar los instrumentos de descripción necesarios para aumentar la efectividad en la localización, resguardo y repuesta oportuna de la información de acuerdo a las normas establecidas</p> <p>Registrar en el inventario, los documentos organizados de acuerdo al procedimiento establecido.</p> <p>Responder solicitudes requeridas por la ciudadanía y entidades de control y el personal que lo requiera.</p> <p>Actualizar los expedientes de los afiliados de la caja de previsión</p> <p>Foliar de acuerdo a la norma técnica los documentos de las solicitudes de los afiliados.</p>
<p>AUXILIAR ADMINISTRATIVO - Apoya subdirección administrativa</p>	<p>Revisar y redireccionar el correo institucional imprimirlo y escanearlo darle radicado para subirlo al GD ventanilla única</p> <p>Llevar manualmente los radicados de las PQRSD para control y seguimiento y cierra una vez de respuesta.</p> <p>Archivar toda la información y foliación</p> <p>hacer informe mensual de PQRSD mensual</p> <p>Revisar correo contáctenos de solicitudes de cesantías retroactivas y documentos y remite al funcionario correspondiente 236 en 2020.</p> <p>Radica en GD de cesantías</p> <p>radica en GD de ventanilla única</p> <p>Realizar informe de PQRSD mensual</p> <p>Realizar informe de PQRSD para control interno y enviar al Concejo</p> <p>Formular indicadores de PQRSD</p> <p>Generar comunicaciones relacionadas con cesantías</p> <p>Apoyar en la formulación de plan de bienestar institucional</p> <p>Apoya el seguimiento al plan institucional y realiza actas de cumplimiento de actividades del plan de bienestar institucional</p> <p>Apoya en la subdirección en tareas varias (contestar correos, contratación y otros)</p> <p>Realizar afiliaciones de ARL y caja de compensación</p> <p>Apoya a la dirección en varias actividades</p> <p>Apoya a las diferentes dependencias cuando solicitan</p> <p>Realizar el cobro de cañones de arrendamientos de los inmuebles de propiedad de la caja con Alcaldía</p>

CARGO	ACTIVIDADES
	Contestar llamadas a usuarios telefónica y virtual

Fuente: Entrevistas de cargas laborales

De acuerdo con el análisis de las actividades comentadas por los empleados en las respectivas entrevistas, se puede percibir que el mayor número de actividades está siendo ejecutada por el cargo de subdirección Jurídica, toda vez que a la fecha de la entrevista expreso que también tiene a cargo actividades de la Subdirección administrativa.

## 2.7. CONCLUSIONES – RECOMENDACIONES

- La Caja de Previsión Social Municipal de Bucaramanga - CPSM hace diez y nueve años (19) no realiza un proceso técnico de revisión y actualización de su marco normativo, organizacional y estatutario para ser ajustada a las nuevas condiciones y requisitos de la Gestión Pública Moderna – GPM.
- La entidad bajo este modelo organizacional no tiene la capacidad de INCIDIR favorablemente en sus principales clientes y por tanto no cumple con sus fines misionales que es la satisfacción de necesidades y brindar servicios a sus afiliados.
- La CPSM hoy no cuenta con una infraestructura física y tecnológica adecuada para sus necesidades y condiciones de funcionamiento, adolece de equipos y espacios favorables para el desempeño y prestación del servicio.
- Su modelo de gestión y desempeño integral existente, no responde en su funcionamiento a los principales instrumentos de planeación municipal como es el Plan de Desarrollo y por tanto su capacidad para impactar en las metas proyectadas es mínima o casi inexistente.
- La autonomía administrativa y financiera de la entidad está limitada, no proyecta ni ejecuta recursos de inversión que le permitan gestionar recursos a través de proyectos, convenios de cooperación con otras entidades, con otras Secretarías del mismo municipio, etc. Restringiendo las posibilidades de articular servicios para sus afiliados con otras dependencias y entes descentralizados del municipio.
- La CPSM debe ser transformada en su objeto social, su marco de operación y de organización, para ser una entidad competitiva, que responda con capacidad física y tecnológica, realmente a las expectativas de sus clientes y no una entidad que demanda hoy un alto nivel de gastos en su operación.
- La entidad requiere de un proceso de modernización en su componente TIC, el cual incluya la adquisición de infraestructura tecnológica, de software y de servicios en la nube. Así podrá incluir nuevos procesos, automatizar servicios, garantizar la seguridad de la información y brindar un mejor servicios a sus clientes.

### **3. FASE DE DISEÑO**

#### **3.1 MODELO DE PROCESOS PROPUESTO**

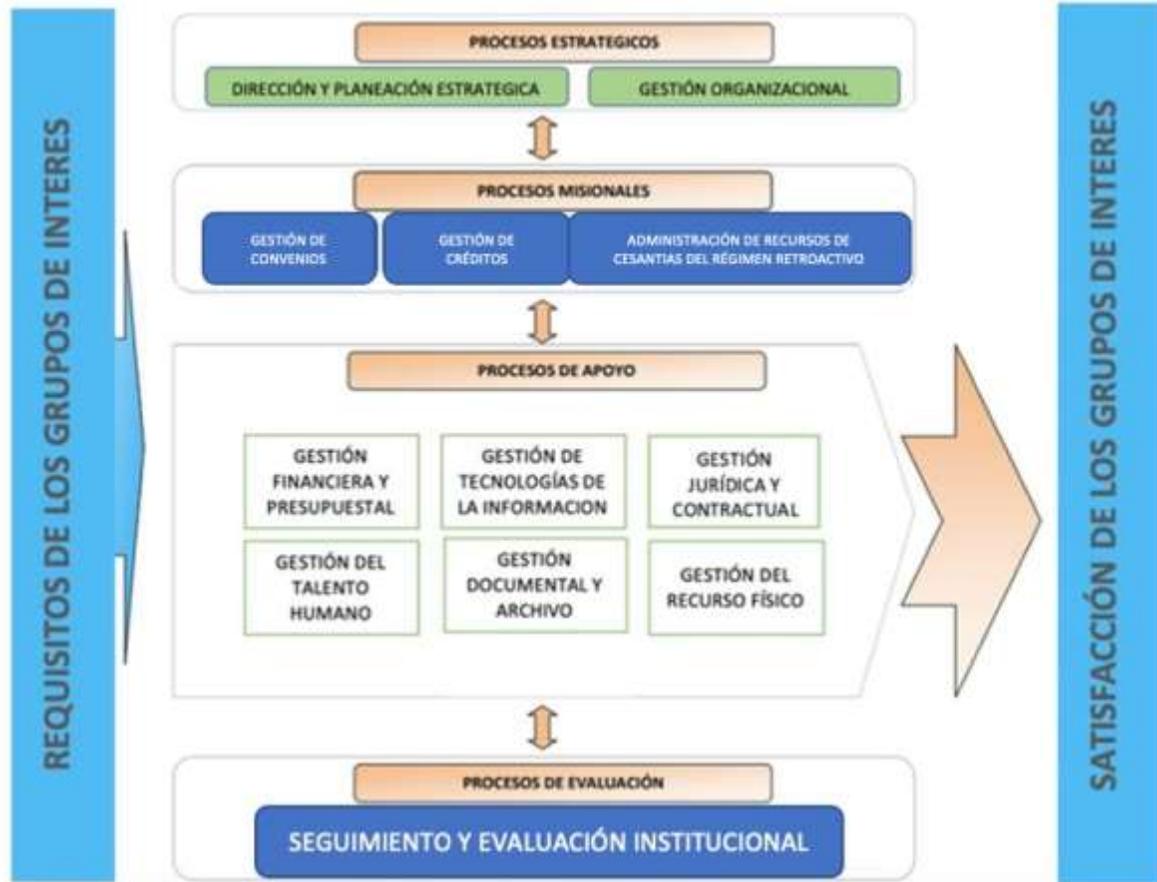
La transformación de la Caja de Previsión propone fortalecerse como una entidad financiera vigilada por la superintendencia financiera, que ofrezca servicios financieros y convenios de bienestar a sus grupos de interés; creando 2 procesos misionales como gestión de créditos y gestión de convenios con el único fin de fomentar el desarrollo, económico y social a través de servicios financieros rentables, gestión integral de proyectos y capacitación, que fortalezcan una estructura organizacional ágil, oportuna con calidad profesional hacia el servicio del cliente.

Fortaleciendo la Caja de Previsión Social Municipal, en la capacidad financiera, rentabilidad, diversificando el portafolio de servicios con el fin ofrecer servicios que se verán reflejados en bienestar y oportunidad de crecimiento y a todos sus afiliados.

#### **3.2 ARQUITECTURA INSTITUCIONAL**

De conformidad con el orden del proceso, a continuación, se presentan las propuestas formuladas con base en los resultados de la fase diagnóstica.

Mapa de procesos propuesto



### 3.3 Modelo de Estructura Propuesto

De acuerdo con la Función Pública, se entiende por estructura u organización interna la distribución de las diferentes unidades o dependencias con sus correspondientes funciones generales, requeridas por una institución para cumplir los objetivos, misión y visión, dentro del marco de la constitución y la ley.

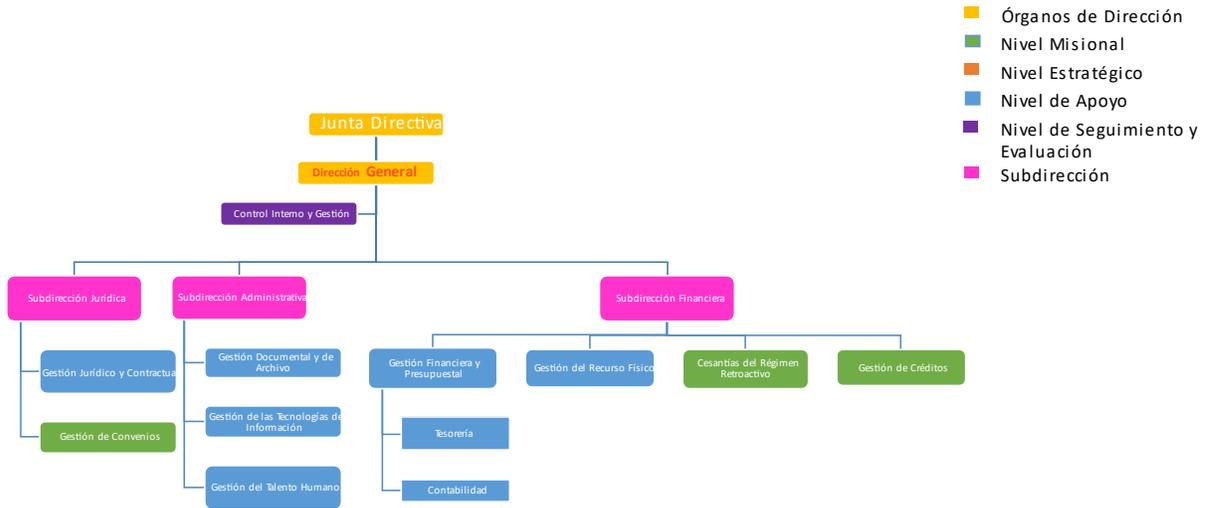
El primer punto para poder determinar una estructura basada en procesos es determinar la cadena de valor y definir los procesos estratégicos, misionales, apoyo y evaluación y control, por ende, si a cada proceso le corresponde un responsable por la ejecución del mismo, de manera tácita se está definiendo una dependencia responsable de dicho proceso y por ende los demás procesos que se hayan identificado determinarán las otras dependencias que hacen parte de la estructura de la organización.

El ejercicio de definir la estructura con un enfoque basado en procesos articula las actividades del proceso con las funciones de la dependencia, de tal forma que los productos o servicios resultantes pueden ser finales o convertirse en insumo para otra dependencia o proceso. En este sentido, hay alineación entre las funciones y las actividades propias para el desarrollo del proceso dentro de la dependencia.

#### Nomenclatura de la estructura

- **Dirección:** Equipo con un director de libre nombramiento que tiene a su cargo líneas de trabajo desarrolladas por áreas de trabajo o grupos de trabajo
- **Área de trabajo:** Equipo con un profesional especializado o profesional universitario “LNR o CA” según se requiera, que coordina a otros profesionales, técnicos o asistenciales que apoyan el desarrollo de las actividades.

En este orden, se considera que la estructura debe ajustarse, por tanto, se propone el siguiente diagrama de estructura:



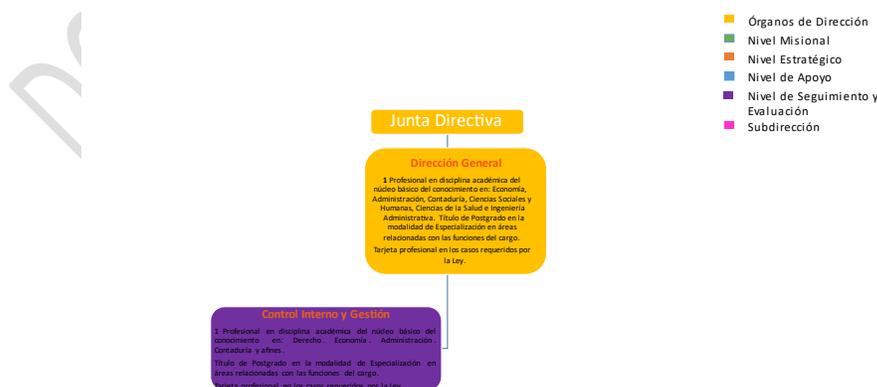
La estructura propuesta mantiene las tres subdirecciones existentes e indica para cada una de ellas distintas áreas de trabajo, así mismo, elimina los cargos que venían siendo incluidos. En este orden, la propuesta de estructura se desarrolla de la siguiente manera:

Como órganos de dirección:

- Junta Directiva
- Dirección General

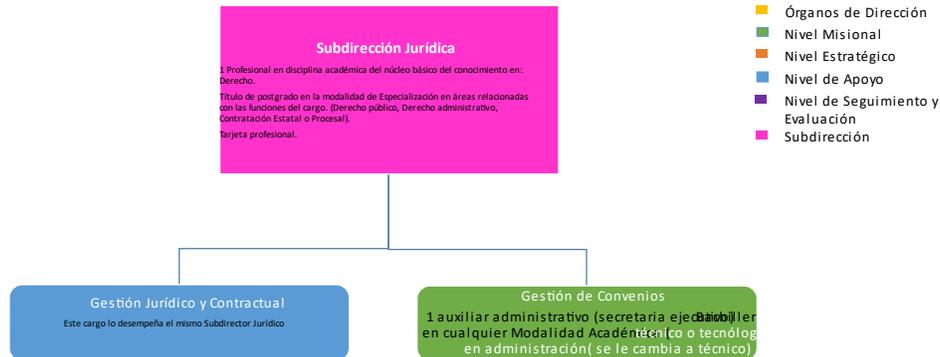
Como Oficina de Seguimiento y Evaluación

- Control Interno de Gestión



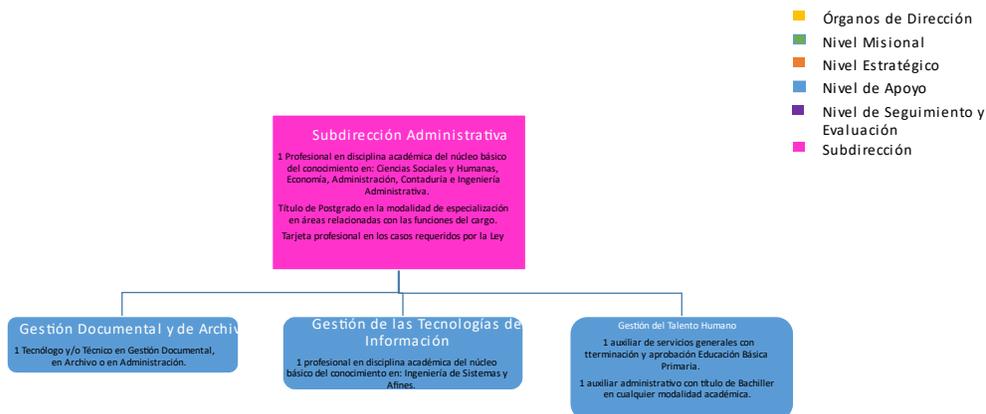
## Subdirección Jurídica

- Gestión Jurídica y Contractual
- Gestión de Convenios



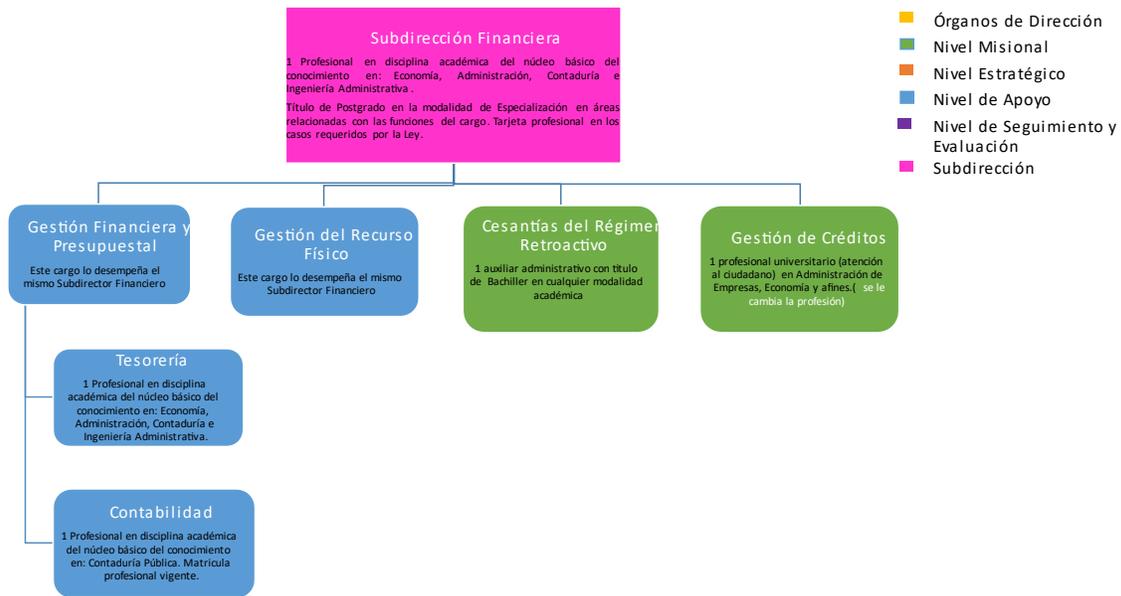
## Subdirección Administrativa

- Gestión documental y de Archivo
- Gestión de las tecnologías de la Información
- Gestión del Talento Humano



## Subdirección Financiera

- Gestión de Recursos Físicos
- Cesantías del Régimen Retroactivo
- Gestión de Créditos.



La Caja de Previsión Social Municipal, propone trabajar en el proceso de transformación con la planta que actualmente se encuentra aprobada, con el fin de optimizar el talento humano mejorando la denominación del cargo para ser efectivos y eficaces en la prestación del servicio.

<https://www.cpsmbga.gov.co/wp/wp-content/uploads/2021/FUNCIONES.xls>

Una vez se dé el visto bueno de la transformación de la caja se requiere para su transformación:

Estudio Financiero  
Estudio Jurídico  
Estudio Administrativo

### 3.4 PROPUESTA DE PLANTA DE PERSONAL

Denominación de los cargos	Código	Grado	Nro. de cargos	Total, Cargos por Nivel
<b>Directivo</b>				
Director		04	1	1
<b>Nivel Profesional</b>				
Profesional Especializado		03	3	8
Profesional Universitario		02	5	
<b>Nivel Asistencial</b>				
Auxiliar Administrativo		04	5	5
<b>Totales</b>			<b>14</b>	

### ESCALA SALARIAL SUGERIDA

De conformidad con la escala salarial vigente y teniendo en cuenta las falencias identificadas se propone una organización que conlleva al achatamiento de los grados para dar una organización técnica que corresponda con los lineamientos establecidos por la función pública.

NIVEL	ASIGNACION BASICA MENSUAL PROPUESTA				
	DIRECTIVO	ASESOR	PROFESIONAL	TECNICO	ASISTENCIAL
04	\$11,662,817	\$0	\$4.084.897	\$2.591.921	\$1.912.825
03	\$6.708.784	\$0	\$0	\$0	\$0
02	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
01	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0

Esta propuesta de escala agrupa las asignaciones salariales en cuatro grados, guardando proporcionalidad entre salarios y requisitos, siendo el grado 4 el más alto y por ende el mayor nivel de requisito de responsabilidad.

## COSTO DE PLANTA ACTUAL Y EL PROPUESTO

COMPARATIVO PLANTA DE EMPLEOS CAJA DE PREVISIÓN					
NIVEL DEL CARGO	CARGO	N° DE CARGOS	PLANTA GENERAL 2021	PLANTA GENERAL 2022	VARIACION PORCENTUAL 2022-2021
<b>Directivo</b>	Director General	1	\$ 261,886,712	\$ 272,362,182	4%
	Jefe de oficina de Control Interno	1	\$ 150,644,681	\$ 156,670,466	4%
	Subdirector Administrativo	1	\$ 150,644,681	\$ 156,670,466	4%
	Subdirector Financiero	1	\$ 150,644,681	\$ 156,670,466	4%
	Subdirector Jurídico	1	\$ 150,644,681	\$ 156,670,466	4%
<b>Profesional</b>	Profesional Universitario (Contador)	1	\$ 91,725,718	\$ 95,394,725	4%
	Profesional Universitario (Sistemas)	1	\$ 91,725,718	\$ 95,394,725	4%
	Profesional Universitario (Atencion al ciudadano) Profesional Especializado (Gestor de creditos)	1	\$ 107,808,412	\$ 127,619,465	18%
	Tesorera General	1	\$ 91,725,718	\$ 95,394,725	4%
<b>Técnico</b>	Técnico Administrativo	1	\$ 58,201,175	\$ 60,529,222	4%
<b>Asistencial</b>	Auxiliar Administrativo	1	\$ 49,311,282	\$ 51,283,733	4%
	Auxiliar Administrativo	1	\$ 49,311,282	\$ 51,283,733	4%
	Auxiliar de Servicios Generales	1	\$ 42,952,180	\$ 44,670,264	4%
	Secretario Ejecutivo	1	\$ 66,490,648	\$ 69,150,273	4%
<b>TOTAL</b>		<b>14</b>	<b>\$ 1,513,717,569</b>	<b>\$ 1,589,764,911</b>	<b>5%</b>

## MANUAL DE FUNCIONES

El Manual de funciones de la Caja de Previsión Social de Bucaramanga se actualizo según resolución 184 del 30 de Julio de 2020. [https://www.cpsmbga.gov.co/wp/wp-content/uploads/2020/11/Resolucion-N%C2%B0184-de-2020 -Acualizacion-Manual-Funciones.pdf](https://www.cpsmbga.gov.co/wp/wp-content/uploads/2020/11/Resolucion-N%C2%B0184-de-2020-Acualizacion-Manual-Funciones.pdf)