INFORME DE ACTIVIDADES PARA TRÁMITE DE PAGO

PARA: CAMILA ANDREA GONZÁLEZ MEJÍA – Gerente y Supervisora del 002-2026
DE: JORGE ANTONIO GARCÍA IBAGÓN – Representante Legal de **Potencia Exponencial Consultores S.A.S.**

CONTRATO: No. 002-2026

PERIODO REPORTADO: 06 de enero de 2026 al 05 de marzo de 2026

---

1. OBJETO DEL CONTRATO

Prestación de servicios profesionales para adelantar las labores de apoyo en el rediseño institucional de la Comercializadora Mercabastos, que incluye diagnóstico organizacional, diseño de estructura organizacional, actualización normativa interna y formulación del sistema de gestión y tablero de control.

2. RESUMEN DE ACTIVIDADES REALIZADAS

(Basado en las obligaciones específicas del numeral 3.1 del contrato (pp. 1-2))

1. **Apoyo Técnico en Diagnóstico:** Se adelantaron las labores de recolección de información para la elaboración de los estudios de diagnóstico institucional.
2. **Diseño Organizacional:** Se apoyó técnicamente la fase inicial de formulación de la estructura organizacional y definición de perfiles de cargos.
3. **Apoyo Jurídico Normativo:** Se realizó la revisión de las normas internas actuales y se inició la redacción de borradores normativos según lo requerido.
4. **Sistema de Gestión y Tablero de Control:** Se trabajó en la definición de indicadores técnicos para la formulación del sistema integrado de gestión.
5. **Documento de Planeación:** Se consolidaron los avances para la futura entrega del documento de planeación final.

3. PRODUCTOS Y EVIDENCIAS

- **Anexo 1:** estudio técnico modernización de la comercializadora Mercabastos.
- **Anexo 2:** Soportes visita
- **Anexo 3:** Soporte de pago de Seguridad Social Integral (Salud, Pensión y ARL) del periodo correspondiente

4. VALOR A COBRAR

- **Monto: $280.570.049 - DOSCIENTOS OCHENTA MILLONES QUINIENTOS SETENTA MIL CUARENTA Y NUEVE PESOS MCTE**

CERTIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO

En calidad de contratista, certifico que las actividades anteriormente descritas fueron ejecutadas con total independencia técnica y administrativa, cumpliendo con los estándares de calidad y confidencialidad pactados.

Cordialmente,



JORGE ANTONIO GARCÍA IBAGÓN
C.C. 72.229.575 de Barranquilla
Representante Legal
Potencia Exponencial Consultores S.A.S.

ANEXOS:

- Factura o Cuenta de Cobro
- Soportes de Seguridad Social.
- Certificado de Parafiscales
- RUT
- Certificación bancaria para el giro de los recursos.
- Copia del Registro Presupuestal (RP)
- Impuestos pagos.

ESTUDIO TÉCNICO MODERNIZACIÓN DE LA COMERCIALIZADORA MERCABASTOS

MARZO 2026

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN 3

OBJETIVOS 5

1. FASE PREVIA 6

1.1 PLAN DE TRABAJO 6
1.2 ESTRATEGÍA DE GESTIÓN DEL CAMBIO 10
1.2.1. CRITERIOS PARA LA VALORACIÓN DEL CAMBIO 14
1.3. PROPUESTA DE HERRAMIENTAS A UTILIZAR PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN 18
1.3.1. ANÁLISIS FUNCIONAL 19
1.3.2. ANÁLISIS DEL RÉGIMEN JURÍDICO 21
1.3.3. ANÁLISIS DE PROCESOS Y COMPETENCIAS 24
1.3.4. EVALUACIÓN DE GESTIÓN Y SEGUIMIENTO (DNP) 25
1.3.5. ANÁLISIS DE CARGAS Y PUESTOS DE TRABAJO 33

2. FASE DE DIAGNÓSTICO 35

2.1. ANÁLISIS DE CONTEXTO EXTERNO 35
2.1.1. ANÁLISIS SECTORIAL. 35
2.1.2. ANÁLISIS JURÍDICO LEGAL 45
2.1.3. ANÁLISIS DE CASOS DE ÉXITO 49
2.1.4. ANÁLISIS DE FUENTES EXTERNAS 50
2.2. ANÁLISIS DE CONTEXTO INTERNO 63
2.2.1. ANÁLISIS DEL PROBLEMA 63
2.2.2. ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR DE RESULTADOS Y PROCESOS 65
2.2.3. ANÁLISIS DEL MARCO ESTRATÉGICO VIGENTE 67
2.2.4. ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES INSTITUCIONALES 68
2.3. EVALUACIÓN DE LAS FUNCIONES, PERFILES Y CARGAS DE TRABAJO 71
2.3.1. ETAPA 1. ANÁLISIS PRELIMINAR DEL ESTADO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y LA PLANTA DE PERSONAL VS MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS Y FUNCIONES. 72
2.3.2. ETAPA 2. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN 73
2.3.3. ETAPA 3. MEDICIÓN Y BALANCEO 74
2.3.4. ETAPA 4. VALIDACIÓN DE CARGAS LABORALES 75



2.3.5. ETAPA 5. DEFINICIÓN DE LA PLANTA DE PERSONAL 76

3. FASE DE DISEÑO 77

3.1. REFORMULACIÓN DEL OBJETO SOCIAL BASADO EN LAS NECESIDADES DEL PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL 2024-2027 77
3.1.1. DESFASE ENTRE LA VOCACIÓN ORIGINAL Y LAS METAS DEL PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL 77
3.1.2. PROPUESTA DE NUEVO OBJETO SOCIAL Y PILARES DE ACCIÓN 79
3.1.3. ALINEACIÓN ESTRATÉGICA CON LOS PROYECTOS DEL MUNICIPIO 84
3.2. ESTRUCTURA DE GOBERNANZA INTERNA Y MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIÓNAL 88
3.2.1. ÓRGANOS DE DIRECCIÓN BAJO ESTÁNDARES DE BUEN GOBIERNO (OCDE) 88
3.2.2. EL MODELO DE UNIDADES DE NEGOCIO CON AUTONOMÍA FUNCIONAL 88
3.2.3. RÉGIMEN LABORAL Y DE CONTRATACIÓN ADMINISTRATIVA 90
3.3. PRINCIPALES AJUSTES PROPUESTOS A LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .. 97
3.4. PROPUESTA DE PLANTA DE PERSONAL 99
3.4.1. DETERMINACIÓN DE LA PLANTA DE PERSONAL 99
3.4.2. NUEVO COSTO DE PERSONAL 100
3.5. MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS 101

***4.* FASE DE IMPLEMENTACIÓN 106**

4.1. BORRADOR DE EXPOSICIÓN DE MOTIVOS DEL PROYECTO DE ACUERDO 106
4.2. BORRADOR DE PROYECTO DE ACUERDO 111
4.3. BORRADOR DE DECRETO DE MODERNIZACIÓN 115

***5.* ANEXOS 127**

ANEXO 1. INFORME TÉCNICO CARGAS LABORALES 127

INTRODUCCIÓN

Desde la promulgación de la Constitución Política de 1991, Colombia ha avanzado en la consolidación de un modelo de gobernanza descentralizada orientado a fortalecer la autonomía de los departamentos y municipios en la toma de decisiones públicas, en concordancia con los principios de eficiencia, eficacia, economía, celeridad y publicidad que rigen la función administrativa.

La Ley 489 de 1998 establece el marco general para la organización y funcionamiento de las entidades públicas. En particular, el artículo 68 define las entidades descentralizadas, incluidas las Empresas Industriales y Comerciales del Estado (EICE), las cuales se caracterizan por contar con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio, sin perjuicio de su sujeción al control político ya la dirección del respectivo órgano de adscripción. Así mismo, el artículo 90 de la citada ley, aplicable a las entidades del orden territorial conforme al párrafo primero del artículo 68, asigna a las juntas directivas de las EICE la función de proponer las modificaciones a la estructura orgánica y adoptar los estatutos internos y sus reformas, las cuales deberán ser aprobadas.

Que la Junta Directiva aprobó en REUNIÓN EXTRAORDINARIA No. 1220 la suscripción del Convenio de Cooperación Interinstitucional entre la Administración Municipal y la Comercializadora Mercabastos con la finalidad de establecer bases sólidas para una mutua cooperación en la realización de actividades de fortalecimiento institucional, misional, administrativo y en general todas aquellas tendientes al cumplimiento de sus fines esenciales.

En este marco, y de conformidad con los lineamientos del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), el rediseño institucional se concibe como un proceso técnico, planificado y justificado, orientado a garantizar que la estructura organizacional, los procesos, la planta de personal y los perfiles de empleo se encuentren alineados con la misión, las funciones legales, los objetivos estratégicos y las capacidades reales de las entidades públicas, de acuerdo con lo establecido en la *Guía para el rediseño institucional de entidades públicas – Orden Territorial*.

En este contexto, el rediseño institucional de las entidades públicas en Colombia se constituye en una herramienta estratégica fundamental para el fortalecimiento de sus procesos internos, orientada a mejorar la eficiencia en la prestación de los servicios, incrementar los niveles de confianza ciudadana y consolidar la institucionalidad, especialmente frente a los retos derivados de la incorporación de herramientas tecnológicas en un entorno cada vez más digitalizado.

La modernización de las Empresas Industriales y Comerciales del Estado (EICE) en Colombia busca mejorar la eficiencia, flexibilidad y coordinación en la gestión de actividades económicas, permitiéndoles adaptarse a normas comerciales y civiles. Implica reestructurar funciones, ajustando procesos y competencias según la normatividad vigente, sin cambiar su naturaleza



jurídica, enfocada en optimizar su eficiencia y capacidad de gestión, permitiéndoles adaptarse a las dinámicas del mercado sin perder de vista el cumplimiento de su objeto social.

Este proceso involucra reformas normativas, la optimización de procesos, la racionalización de trámites, la actualización de estructuras organizacionales y salariales, y la alineación con estándares tanto del sector público como del sector privado. Asimismo, impulsa la transformación digital y fortalece la competitividad en sectores industriales y comerciales estratégicos para el desarrollo económico del país.

En este sentido, el presente Documento Técnico constituye la base técnica para la transformación de una Empresa Industrial y Comercial del Estado, orientada a transitar de una estructura organizacional tradicional hacia un modelo moderno, eficiente, flexible y centrado en resultados y en la prestación de un servicio público de calidad, en concordancia con las políticas de modernización del Estado. El Documento Técnico se estructura en tres (3) grandes fases o capítulos de estudio, a saber:

- ✓ **Fase de Diagnóstico**: Diagnóstico institucional.
- ✓ **Fase de Diseño**: Diseño organizacional, revisión de la normativa interna y definición de perfiles.
- ✓ **Fase de Implementación**: Elaboración de borradores normativos e instrumentos administrativos.

En la **Fase de Diagnóstico** se desarrolla el análisis institucional desde los contextos externo e interno, con el propósito de establecer un marco de referencia que permita identificar y comprender las variables que inciden en el proceso de modernización y rediseño organizacional.

En la **Fase de Diseño**, se presenta la propuesta de rediseño organizacional, a partir de la cual se define el modelo de estructura organizacional requerido, en coherencia con los objetivos estratégicos, los procesos institucionales y las capacidades del talento humano.

Finalmente, en la **Fase de Implementación**, se formulan y presentan los instrumentos administrativos necesarios para llevar a cabo la modernización y el rediseño organizacional de la Entidad, incluyendo los proyectos de actos administrativos y demás documentos normativos requeridos para su puesta en marcha.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

Fortalecer la capacidad institucional de la Comercializadora MERCABASTOS mediante su transformación en una entidad competitiva y eficiente, orientada a la generación de empleo, el fomento del emprendimiento y la administración transparente del patrimonio municipal.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Transformar la estructura organizacional de la Comercializadora MERCABASTOS
- Implementar un modelo de gobernanza Actualizar el marco normativo institucional

1. FASE PREVIA

1.1 PLAN DE TRABAJO

Dado que COMERCIALIZADORA MERCABASTOS identificada con Nit 824.002.182-0 dado su naturaleza jurídica y constitución se clasifica como una Empresa Industrial y Comercial del Estado que en los temas administrativos en especial a las modernización debe ceñirse a las disposiciones legales que establece el Departamento Administrativo de la función pública siguiendo como base metodológica la establecida en la Guia de Rediseño Institucional versión 2.

A continuación, se presenta el **Plan de trabajo,** definido por **cuatro (4) etapas**, en concordancia con el **marco metodológico establecido por el Departamento Administrativo de la función Pública:**



Figura 1. Plan de Trabajo - Rediseño organizacional y modernización administrativa
Fuente: Elaboración propia

ETAPA 1. ALISTAMIENTO Y DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL. El alistamiento se encuentra asociado con las actividades que se debe desarrollar para iniciar el proceso de rediseño y modernización institucional, donde se incluye, la identificación de las herramientas a utilizar metodológicamente y la definición del Plan de Trabajo.

De igual manera, el diagnóstico es la base sobre la cual se construye todo proceso de cambio organizacional y, necesariamente, parte de un análisis interno y autocrítico, donde se realiza el diagnóstico institucional y se formulan las estrategias para mejorar su desempeño.

En esta etapa se deberán tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Naturaleza jurídica.
- Revisión de las funciones asignadas a la entidad objeto de estudio, para establecer si se comparten, se articulan o se repiten responsabilidades o roles con otras entidades.

Así mismo, en esta etapa se pretende que se identifique, estudie y analice las normas generales que le dan forma y competencia jurídica de acuerdo con sus objetivos, funciones, misión, políticas y programas.

Se realiza con el propósito de evaluar el estado actual, en el desarrollo de los procesos cotidianos y determinar los factores críticos de éxito que se deben tener en cuenta en el proceso de modernización administrativa.

De igual manera, se define un Plan de Trabajo cumpliendo con los lineamientos definidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP.

ETAPA 2. REVISIÓN Y/O ACTUALIZACIÓN DEL ESTUDIO TÉCNICO. Después de identificar la situación actual a través de las herramientas de diagnóstico institucional, se inicia la etapa de revisión y/o actualización del documento con el Estudio Técnico, que consta de diferentes etapas en las que se examinan entre otros los siguientes elementos:

Validación del acuerdo inicial de diseño. En este punto se revisa los objetivos y alcances planteados en el alistamiento y después de elaborado el “diagnóstico”, define si efectivamente tales objetivos se lograrán adelantando la reforma planteada inicialmente.

Arquitectura institucional. La arquitectura institucional consiste en diseñar la estructura administrativa más adecuada para la operación y la prestación efectiva de bienes y servicios. Así mismo, revisar el comportamiento financiero del pasado inmediato y elaborar proyecciones con variables representativas que ofrezcan una idea sobre la salud presupuestal o financiera de la entidad u organismo público.

Esquemáticamente:

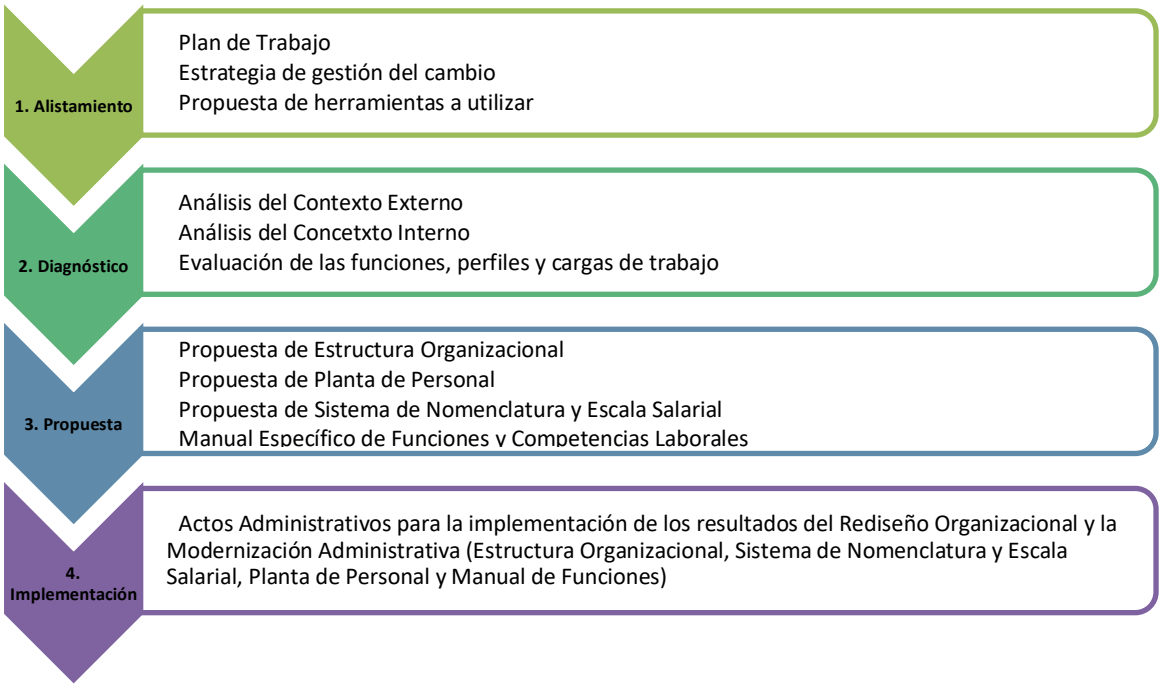


Figura 2. Estructura del Estudio Técnico
Fuente: Elaboración propia

ETAPA 3. ACTUALIZACIÓN DEL MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS Y MANUAL DE FUNCIONES. El Modelo de Operación por Procesos describe de manera detallada y sistemática los diferentes pasos y operaciones necesarias para llevar a cabo las funciones de una organización o dependencia específica dentro de ella. Un modelo debidamente actualizado permite contar con una guía paso a paso, asegurando que todos en el equipo sepan exactamente qué hacer y cómo hacerlo. Esto significa menos improvisación y, por lo tanto, menos errores.

De conformidad con el Decreto 1083 de 2015 único reglamentario del sector Función Pública, toda entidad u organismo que inicie un proceso de diseño o rediseño debe adelantar como mínimo el análisis de los procesos que se desarrollan al interior de la institución.

Los procesos se definen como una serie de actividades que se desarrollan secuencial y lógicamente con el fin de ofrecer un bien o servicio que satisfaga las necesidades y expectativas de los grupos de valor.

Por lo tanto, se debe asegurar la operación eficaz y eficiente de los procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de control y evaluación, así como la red de procesos asociados, de manera que la organización tenga la capacidad de satisfacer las necesidades de los grupos de valor.

Una vez identificados los procesos actuales, la entidad los analiza, evalúa y propone los cambios que considere pertinentes para mejorar la eficiencia y eficacia de los bienes o servicios. Para alcanzar los objetivos anteriores, es necesario actuar sobre los siguientes aspectos:

1. Eliminar errores o defectos
2. Reducir el tiempo de ejecución
3. Optimizar los recursos
4. Simplificar los procedimientos para la revisión y análisis de procesos.

Para el desarrollo, la revisión y el análisis de procesos existen varias técnicas; una de ellas es el análisis de opciones prioritarias, que resulta fundamental para la toma de decisiones estratégicas sobre los procesos que adelanta la entidad, en tanto permite determinar si cada uno de los procesos que desarrolla la organización debe llevarse a cabo o no y, en caso de que sí deba efectuarse, es importante definir cómo puede hacerse más eficiente, dicho ejercicio de priorización optimiza los procesos de la entidad en términos de tiempo y recursos.

Tomando como insumo el diagnóstico y el estudio técnico realizado en las etapas anteriores, se coordina y orienta la revisión y/o actualización del Modelo de Operación por Procesos y del Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales.

ETAPA 4. ACOMPAÑAMIENTO EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL ESTUDIO TÉCNICO. Una vez culminado el ajuste y/o actualización del estudio técnico con sus debidos soportes, se realiza la socialización de los resultados obtenidos, ante las instancias competentes en cumplimiento de lo establecido en el Decreto 498 de 2020, modificatorio del Decreto Único Reglamentario 1083 de 2015, que en su parágrafo 3, establece: "*La administración antes de publicar el acto administrativo que adopta o modifica el manual de funciones y competencias y su estudio técnico, en aplicación del numeral 8 del artículo 8º de la Ley 1437 de 2011, deberá adelantar un proceso de consulta en todas sus etapas con las organizaciones sindicales presentes en la respectiva entidad, en el cual se dará conocer el alcance de la modificación o actualización, escuchando sus observaciones e inquietudes, de lo cual se dejará constancia. Lo anterior sin perjuicio de la facultad de la administración para la adopción y expedición del respectivo acto administrativo*."

Junto con las actividades de socialización, la implementación del proceso de Rediseño y Modernización Administrativa incluye la proyección de los actos administrativos requeridos para el ajuste y/o modificación de la nueva Estructura Organizacional, el Sistema de Nomenclatura y Escala Salarial, la Planta de Personal y el Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales.



1.2 ESTRATEGÍA DE GESTIÓN DEL CAMBIO

El cambio organizacional es parte de los procesos normales de una organización. Las entidades proyectan, elaboran y mejoran sus rutinas para combatir con incertidumbres sociales, económicas, ambientales o políticas a través de un cambio planeado.

Por más difícil que sea aceptar los cambios, ellos son la forma más idónea de llevar a un nivel mejor a una entidad. Los cambios generan nuevas oportunidades y nos hacen mejorar en cuanto a estrategias y visión. Para entender lo que es una estrategia de cambio, se debe tener en cuenta que su implementación debe realizarse desde el nivel directivo hasta el último nivel de la estructura organizacional.

Son muchos los autores que han generado modelos asociados con el cambio organizacional, pero en el presente estudio técnico, se propone utilizar el modelo propuesto por el profesor Jhon Kotter, el cual consta de 8 pasos clave para implementar cambios de manera exitosa.



Figura 3 - Pasos del Modelo de Kotter para vencer la resistencia al cambio
Fuente: Modelo de Kotter - UMNG

Este modelo se centra en la importancia de crear urgencia, formar una coalición de liderazgo, desarrollar una visión y estrategia, comunicar la visión, eliminar obstáculos, generar victorias a corto plazo, mantener el impulso y finalmente hacer que el cambio se mantenga.

Con el fin de establecer una estrategia efectiva para llevar a cabo los cambios de manera planificada que se generan ante un proceso de Rediseño y Modernización Administrativa, se propone el uso de la siguiente metodología, de manera articulada con el Sistema Integrado de

Gestión considerando propósitos, consecuencias potenciales, integridad del sistema de gestión, disponibilidad de recursos y asignación de responsabilidades y autoridades, al momento de realizar los ajustes organizacionales propuestos.

La Gestión de Cambio debe considerar las consecuencias potenciales relacionadas con:

1) La identificación de los peligros, evaluación de los riesgos e implementación de las medidas de control
2) Todo cambio o propuesta de cambio en la organización, actividades o materiales, incluyendo nuevos proyectos.
3) Modificaciones al Sistema Integrado de Gestión (organización/actividades).
4) Cambios temporales y sus impactos sobre las operaciones, procesos y actividades.
5) Impactos ambientales generados por los cambios en los procesos de la Entidad.
6) Nuevos productos o servicios en los procesos de la Entidad.

Cada vez que se genere algún cambio en los procesos se deberá informar con anticipación al proceso de Planeación Estratégica, con el fin de realizar el análisis del impacto en la Entidad.

La Gestión de Cambio debe ser aplicada como un proceso continuo previo a la introducción de todo nuevo proyecto o servicio, y en este orden de ideas, el rediseño organizacional genera un profundo cambio al interior de la Entidad que debe analizarse bajo este enfoque:

CAMBIOS A NIVEL EXTERNO		
TIPO DE CAMBIO	**DESCRIPCIÓN**	**ASPECTOS EN LOS QUE IMPACTA EL CAMBIO**
Nueva legislación o actualizaciones de la vigente	▪ Normatividad asociada con la prestación de servicios que hacen parte de la misión de la Entidad. ▪ Normatividad asociada con el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo ▪ Normatividad relacionada con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión ▪ Nuevas competencias asignadas a la Entidad, de acuerdo con directrices del orden nacional, departamental o municipal.	▪ Ajustes en la Plataforma Estratégica de la Entidad ▪ Ajustes en el Modelo de Operación por Procesos ▪ Ajustes en los documentos (Caracterizaciones, Manuales, Mapas de Riesgos Procedimientos, Instructivos, Formatos, etc.) de los diferentes componentes del Sistema Integrado de Gestión. ▪ Actualización de la matriz de requisitos legales. ▪ Actualización de la matriz IPEVR Identificación de Peligros, Evaluación y Valoración de Riesgos

CAMBIOS A NIVEL EXTERNO		
		▪ Divulgación de la nueva normatividad, a las partes interesadas. ▪ Nuevos procedimientos en el sistema.
Requerimientos de los clientes y/o comunidad y demás partes interesadas	▪ Nuevos requisitos o expectativas de la comunidad académica y demás partes interesadas, identificados a partir de la caracterización de los usuarios o diagnósticos de necesidades	▪ Diseño y forma de realizar las actividades de trabajo. ▪ Requerimientos de personal y/o herramientas. ▪ Ajustes en el Modelo de Operación por Procesos ▪ Ajustes en los documentos (Caracterizaciones, Manuales, Matrices o Mapas de Riesgos**, Procedimientos, Instructivos, Formatos, etc.) de los diferentes componentes del Sistema Integrado de Gestión.

Tabla 1 – Estrategia de Gestión del Cambio – Cambios a Nivel Externo
Fuente: Elaboración Propia

CAMBIOS A NIVEL INTERNO		
TIPO DE CAMBIO	**DESCRIPCIÓN**	**ASPECTOS EN LOS QUE IMPACTA EL CAMBIO**
Rediseño organizacional y Modernización Institucional	▪ Cambios en la estructura de la Entidad. ▪ Cambios en la Planta de Personal de la Entidad.	▪ Actualización de los actos administrativos mediante los cuales se define la estructura y/o planta de personal de la Entidad. ▪ Actualización del Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales. ▪ Ajustes en los documentos (Caracterizaciones, Manuales, Matrices o Mapas de Riesgos**, Procedimientos, Instructivos, Formatos, etc.) de los diferentes componentes del Sistema Integrado de Gestión. ▪ Procesos de selección e ingreso que garanticen la legalidad del proceso y la idoneidad y competencia de las personas que harán parte de la planta de personal de la Entidad. ▪ Procesos asociados con el desarrollo y administración del personal)

CAMBIOS A NIVEL INTERNO		
		▪ Infraestructura física y tecnológica de la Entidad. ▪ Resistencia al Cambio e insatisfacción por parte de los trabajadores oficiales vinculados y empleados de libre remoción, ante nuevos esquemas de trabajo.
Cambios de la infraestructura e instalaciones	▪ Adecuación o creación de nuevas instalaciones o centros de trabajo. ▪ Rediseño de los puestos de trabajo existentes ▪ Remodelación de las instalaciones	▪ Desarrollo de las actividades, mientras se realizan los procesos de adecuación remodelación o instalación. ▪ Rediseño en rutas y procedimientos de evacuación. ▪ Ajustes en la señalización de las instalaciones ▪ Cambios en dotación de elementos de protección personal trabajadores oficiales vinculados y empleados de libre remoción. ▪ Actualización del Plan de Emergencias. ▪ Ajustes en los documentos (Caracterizaciones, Manuales, Matrices o Mapas de Riesgos**, Procedimientos, Instructivos, Formatos, etc.) de los diferentes componentes del Sistema Integrado de Gestión. ▪ Capacitación y entrenamiento al personal en los nuevos procedimientos de emergencias.
Desarrollo de nuevos proyectos asociados con la Misión de la Entidad	▪ Introducción de tecnologías nuevas o no utilizadas en la operación ▪ Nuevos centros de trabajo. ▪ Servicios nuevos o modificados de acuerdo con las necesidades de la comunidad y demás partes interesadas.	▪ Cambios en los procesos contractuales ▪ Cambios en la matriz de peligros, evaluación y control de riesgos (SST). ▪ Cambios en dotación de elementos de protección personal a los servidores públicos. ▪ Ajustes en los documentos (Caracterizaciones, Manuales, Matrices o Mapas de Riesgos**, Procedimientos, Instructivos, Formatos, etc.) de los diferentes componentes del Sistema Integrado de Gestión.

Tabla 2 – Estrategia de Gestión del Cambio – Cambios a Nivel Interno
Fuente: Elaboración Propia

1.2.1. CRITERIOS PARA LA VALORACIÓN DEL CAMBIO

Para realizar la valoración del cambio, se utilizarán los siguientes criterios de Probabilidad e Impacto:

CRITERIOS DE PROBABILIDAD

La probabilidad hace referencia a la posibilidad de ocurrencia del riesgo asociado al cambio, esta puede ser medida con criterios de frecuencia, si se ha materializado o de factibilidad teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo, aunque este no se haya materializado.

Bajo el criterio de probabilidad, el riesgo se debe medir teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

NIVEL	VALORACIÓN	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA
1	Raro	El evento puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales.	No se ha presentado en los últimos 5 años
2	Improbable	El evento puede ocurrir en algún momento	Al menos 1 vez en los últimos 5 años.
3	Posible	El evento podría ocurrir en algún momento	Al menos de 1 vez en los últimos 2 años
4	Probable	El evento probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias	Al menos de 1 vez en el último año
5	Casi seguro	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias	Más de 1 vez al año

Tabla 3 – Criterios para la Valoración del Cambio – Criterios de Probabilidad
Fuente: Elaboración Propia

CRITERIOS DE IMPACTO

El impacto se refiere a las consecuencias que puede ocasionar a la Entidad la materialización del riesgo asociado al cambio. Bajo el criterio de impacto, el riesgo se mide a partir de los siguientes aspectos:

NIVEL	VALORACIÓN	DESCRIPCIÓN
1	Insignificante	Si el hecho llegara a presentarse, tendría consecuencias o efectos mínimos sobre la Entidad
2	Menor	Si el hecho llegara a presentarse, tendría bajo impacto o efecto sobre la Entidad
3	Moderado	Si el hecho llegara a presentarse, tendría medianas consecuencias o efectos sobre la Entidad
4	Mayor	Si el hecho llegara a presentarse, tendría altas consecuencias o efectos sobre la Entidad
5	Catastrófico	Si el hecho llegara a presentarse, tendría desastrosas consecuencias o efectos sobre la Entidad.

Tabla 4 – Criterios para la Valoración del Cambio – Criterios de Impacto
Fuente: Elaboración Propia

MATRIZ DE CALIFICACIÓN, EVALUACIÓN Y RESPUESTA A LOS RIESGOS

PROBABILIDAD	IMPACTO				
	Insignificante (1)	Menor (2)	Moderado (3)	Mayor (4)	Catastrófico (5)
Raro (1)	B	B	M	A	A
Improbable (2)	B	B	M	A	E
Posible (3)	B	M	A	E	E
Probable (4)	M	A	A	E	E
Casi seguro (5)	A	A	E	E	E

B: Zona de Riesgo Baja: Asumir el riesgo
M: Zona de Riesgo Moderada: Asumir el riesgo, reducir el riesgo
A: Zona de Riesgo Alta: Reducir el riesgo, evitar, compartir o Transferir
E: Zona de Riesgo Extrema: Reducir el riesgo, evitar, compartir o Transferir

Figura 4 - Matriz de Calificación, Evaluación y Respuesta a los Riesgos
Fuente: Guía para la Administración del Riesgo – Versión 05 . DAFP

Aplicando la metodología anteriormente descrita, realizó durante el desarrollo del presente estudio técnico, las diferentes etapas para la Gestión de Cambio Organizacional, asociadas con el proceso de rediseño organizacional y modernización administrativa, obteniendo para cada etapa los siguientes avances:

1. **IDENTIFICAR EL TIPO DE CAMBIO Y LA AFECTACIÓN QUE GENERA PARA LA ENTIDAD.** Se identificó que el cambio generado por el Rediseño organizacional y la Modernización Administrativa objeto de análisis, es de orden interno.

   Dentro de los principales riesgos identificados, se encuentran los siguientes:
   a. Resistencia al cambio.
   b. Desactualización del SIG
   c. Insatisfacción de los usuarios
   d. Disponibilidad de recursos financieros
   e. Infraestructura inadecuada

2. **VALORAR EL IMPACTO Y PROBABILIDAD DE LOS RIESGOS QUE GENERA EL CAMBIO.** Una vez identificados los riesgos, se realizó la evaluación del impacto y probabilidad de los riesgos a los que se enfrenta el proceso, con la implementación de los cambios que plantea el presente estudio técnico de rediseño organizacional y modernización administrativa, teniendo en cuenta los efectos o consecuencias del cambio en cada uno de los componentes del Sistema Integrado de Gestión.

   Como resultado de esta valoración, se obtuvo la siguiente tabla:

RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	FACTOR DE RIESGO
RESISTENCIA AL CAMBIO	4 Probable	4 Mayor	**16** **Zona de riesgo extrema**
DESACTUALIZACIÓN DEL SIG	5 Casi seguro	3 Moderado	**15** **Zona de riesgo extrema**
INSATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS	5 Casi seguro	4 Mayor	**20** **Zona de riesgo extrema**
DISPONIBILIDAD DE RECURSOS FINANCIEROS	2 Improbable	4 Mayor	**12** **Zona de riesgo alta**
INFRAESTRUCTURA INADECUADA	3 Posible	3 Moderado	**9** **Zona de riesgo alta**

Tabla 5 – Resultados Valoración de Impacto y Probabilidad de los Riesgos que Genera el Cambio
Fuente: Elaboración Propia

3. ELABORAR PLAN DE GESTIÓN DEL CAMBIO

Luego de identificados los posibles riesgos en cada uno de los componentes del sistema de la Entidad, se realiza el Plan de intervención o Plan de Gestión del Cambio, para ser implementado antes, durante y después del cambio, teniendo en cuenta la siguiente jerarquía de controles, los cuales pueden ser: Eliminación, sustitución, controles de ingeniería, controles administrativos y equipos de protección.

El Plan de Gestión de Cambio, incluye además de las acciones, los responsables y el cronograma de implementación de dichas acciones, así como el indicador a partir del cual, se realizará su seguimiento.

RIESGO	PROB	IMPACTO	FACTOR DE RIESGO	CONTROLES	RESPONSABLE	CRONOGRAMA	SEGUIMIENTO
RESISTENCIA AL CAMBIO	4	4	16 Zona de riesgo extrema	• Socialización del resultado proceso • Socialización del Plan de acción para implementación	Gerente Area de Gestión Humana. Area Juridica Area Administrativa	Junio 2025 junio 2026	Junta Directiva, Trabajadores oficiales. Aliados estratégicos
DESACTUALIZACIÓN DEL SIG	5	3	15 Zona de riesgo extrema	• Revisión y actualización del mapa de procesos • Actualización de las caracterizaciones de los procesos	Gerente y enlaces de entrega y validación de la información	Agosto 2025-Febrero 2026	Análisis del mapa de procesos en el estudio técnico
INSATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS	5	4	20 Zona de riesgo extrema	• Actualización de información en la web • Actualización de responsables en los instrumentos de planeación • Diseñar y divulgar piezas informativas	Gerente Departamento Administrativo	Junio 2026 a Diciembre 2028	Página web actualizada Instrumentos de divulgación de la información
DISPONIBILIDAD DE RECURSOS FINANCIEROS	2	4	12 Zona de riesgo alta	• Realizar estudio de viabilidad financiera de la modernización de la planta	Departamento Financiero	Junio 2026 – diciembre 2026	Estudio de viabilidad financiera en el estudio técnico Análisis de la planta de personal en el estudio técnico
INFRAESTRUCTURA INADECUADA	3	3	9 Zona de riesgo alta	• Realizar las adecuaciones de mobiliario necesarias • Actualizar los documentos del sistema integrado de gestión	Área jurídica del departamento administrativo – oficina de talento humano	Agosto 2026 Junio 2028	Actualización de documento Infraestructura apropiada

Tabla 6 – Plan de Gestión del Cambio
Fuente: Elaboración Propia

4. **COMUNICAR E IMPLEMENTAR EL PLAN DE GESTIÓN DE CAMBIO A LOS INTERESADOS.** Con el diseño del Plan de gestión del cambio, se debe dar inició el proceso de comunicación con los diferentes equipos de trabajo del proceso, para que conjuntamente trabajasen con el Representante legal y partes interesadas.

5. **REALIZAR SEGUIMIENTO Y VERIFICACIÓN AL CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE GESTIÓN DEL CAMBIO.** Se recomienda una vez inicie el proceso de implementación del Estudio Técnico para el Rediseño Organizacional y la Modernización Administrativa realizar periódicamente un monitoreo o seguimiento a la ejecución de las acciones y/o controles establecidos como consecuencia del cambio que se generó en el proceso.

   Los resultados de estos seguimientos o verificaciones deben incluir la medición de los indicadores asociados a cada acción y la eficacia de las medidas tomadas. Esta información debe ser analizada para la toma de acciones correctivas y/o de mejora.

1.3. PROPUESTA DE HERRAMIENTAS A UTILIZAR PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Las herramientas y demás instrumentos para la recolección de información, se encuentran articulados con lo definido en la Guía de Rediseño para Entidades del Orden Territorial – Versión 2018 y la reciente Guía de Fortalecimiento Institucional – Construcción de un documento para la Formalización Laboral – Por un Trabajo Digno y en Equidad, de noviembre de 2022, ambos documentos expedidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública.

1.3.1. ANÁLISIS FUNCIONAL

El análisis funcional es una metodología utilizada para identificar las actividades o funciones necesarias con el fin de lograr el propósito de una organización productiva y generar mapas funcionales y normas de competencia laboral, por lo que su desarrollo surge de la necesidad de contar con metodologías que permitan describir la acción humana en el trabajo.

A través de este enfoque, es posible identificar las funciones esenciales que deben realizar los funcionarios en una entidad para alcanzar su misión o propósito institucional. Así, en cada función se identifican los resultados que el funcionario debe alcanzar, los conocimientos que debe poseer para desempeñarse competentemente, las circunstancias y requerimientos en las que debe ejercer su empleo, y las evidencias que dan prueba de que lo que hace se ajusta a lo esperado.

USOS DEL ANÁLISIS FUNCIONAL: El carácter metódico, sistemático y deductivo del análisis funcional brinda información útil para estructurar mapas funcionales, normas de competencia laboral, perfiles ocupacionales y procesos de gestión humana que contribuyen al logro de los objetivos estratégicos en las organizaciones.

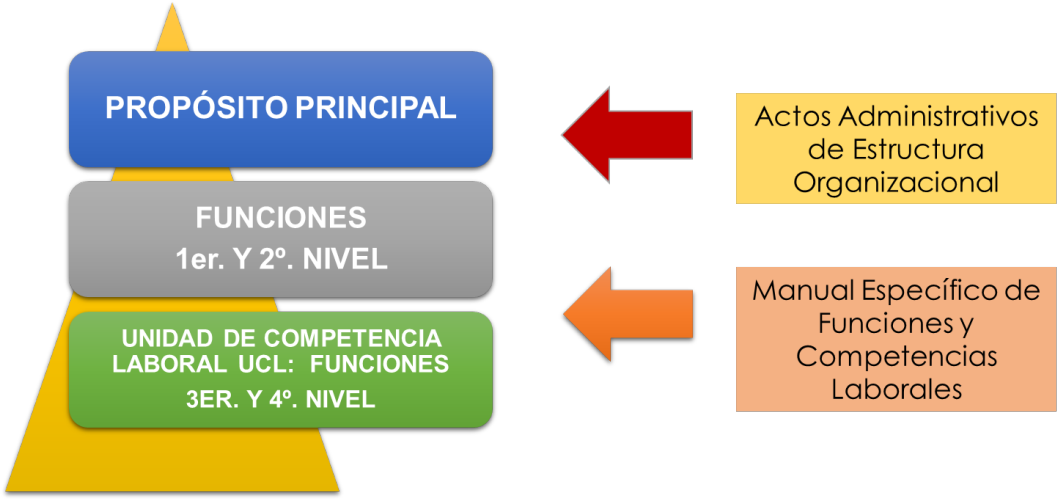


Figura 8 - Usos del Análisis funcional
Fuente: Elaboración propia

EL MAPA FUNCIONAL. Es la representación gráfica del análisis funcional, donde queda expresada el propósito principal de una función productiva de un área, empresa, u organización. En ella la función principal y sus funciones constitutivas son dispuestas en una relación de causa-consecuencia

.

PASOS PARA ELABORAR EL MAPA FUNCIONAL. Después de convocar a los expertos técnicos del área o proceso objeto de análisis, se procede a la estructuración de los mapas funcionales, acorde con las siguientes pautas:

1er PASO: Se inicia estableciendo el **propósito principal** de la función productiva o de servicios bajo análisis.

2do PASO: Se pregunta sucesivamente **qué funciones** hay que llevar a cabo para que la función precedente se logre. Este proceso se desarrolla de forma iterativa, representado gráficamente como una cadena de funciones encadenadas, hasta desagregar las funciones en elementos suficientemente específicos para ser gestionados.

ASPECTOS PARA TENER EN CUENTA EN LA ACTUALIZACIÓN DEL MAPA FUNCIONAL.

La metodología para el análisis funcional en Empresas Industriales y Comerciales del Estado (EICE) implica evaluar la estructura, procesos y competencias para optimizar la gestión pública y el cumplimiento de metas sectoriales. Se enfoca en identificar funciones productivas, el régimen jurídico especial y el seguimiento de indicadores financieros y operativos de las empresas industriales y comerciales del estado.

Pasos Clave de la Metodología:

- **Identificación del Propósito Funcional:** Definir el propósito principal de la entidad (ej. prestación de servicios públicos, producción comercial).
- **Análisis del Régimen Jurídico:** Evaluar el régimen especial (generalmente privado o mixto) y el cumplimiento de normas de contratación pública.
- **Análisis de Procesos y Competencias:** Desglosar las funciones generales en competencias específicas
- **Evaluación de Gestión y Seguimiento (DNP):** Analizar indicadores de gestión, incluyendo la ponderación de subdimensiones y dimensiones para la valoración global de la EICE
- **Análisis de Contexto:** Considerar el sector, regulaciones ambientales y sostenibilidad en la contratación.

Componentes Principales:

- **Naturaleza Jurídica:** Constitución (creación por ley) y autonomía administrativa.
- **Régimen Contractual y Laboral:** Normas aplicables (derecho privado o mixto).
- **Sostenibilidad y Eficiencia:** Aplicación de economía circular y compras sostenibles.

La agregación de resultados se realiza de forma inductiva, multiplicando el desempeño de cada indicador por su ponderación para obtener la valoración global.



Para mayor información sobre los pasos y metodología para la construcción del Mapa Funcional, se sugiere consultar la **Guía Metodológica para la elaboración de Mapas Funcionales**, normas de competencia laboral y perfiles ocupacionales. ESAP. 2018. https://www.esap.edu.co/portal/index.php/Descargas/966/modulos-virtuales/39695/guia-metodologica.pdf.

1.3.2. ANÁLISIS DEL RÉGIMEN JURÍDICO

En el derecho público nacional, las entidades descentralizadas por servicios, básicamente las sociedades de economía mixta (SEM) y las empresas industriales y comerciales del Estado (EICE) surgen como instrumentos organizativos que permiten al Estado desarrollar actividades económicas, empresariales o relacionadas con la prestación de servicios con mayor flexibilidad que la que ofrece la administración central.

La estructura tradicional de la administración pública suele estar sujeta a procedimientos formales y a controles propios del régimen administrativo clásico, lo que puede dificultar la gestión de actividades que requieren rapidez en la toma de decisiones, capacidad de competir en el mercado o modelos de operación cercanos al sector empresarial. Por esta razón, cuando el Estado necesita actuar en escenarios económicos o productivos donde se requiere mayor agilidad (como la gestión de proyectos, la operación de servicios o la administración de activos) recurre a estas figuras organizativas. En consecuencia, su existencia responde principalmente a una lógica funcional y económica, más que a una construcción estrictamente jurídica.

Estas entidades permiten que el Estado actúe de manera similar a una empresa particular cuando las circunstancias lo requieren. Eso es, que el Estado no se limita únicamente a regular o administrar, sino que también puede producir bienes, prestar servicios y participar activamente en actividades económicas. Con la creación de este tipo de entidades con estructuras más flexibles que le permitan intervenir en el mercado, contratar con mayor agilidad, gestionar proyectos y activos productivos, asociarse con inversionistas privados e incluso competir con empresas privadas cuando ello resulte necesario para garantizar el interés general.

La existencia de entidades descentralizadas por servicios tiene su respaldo en el modelo constitucional nacional de Estado social de derecho con intervención en la economía. En ese marco, la Constitución Política establece diversas fuentes normativas que habilitan la participación estatal en actividades empresariales.

El artículo 209 señala que la función administrativa está al servicio de los intereses generales y debe desarrollarse conforme a principios como la eficacia, la economía y la celeridad.



El artículo 210 permite la creación de entidades descentralizadas por servicios para el cumplimiento de funciones administrativas o la prestación de actividades específicas.

Por su parte, el artículo 150 numeral 7 faculta al Congreso para crear o autorizar la creación de entidades descentralizadas, mientras que el artículo 365 reconoce que los servicios públicos pueden ser prestados directamente por el Estado o a través de entidades descentralizadas o particulares.

Centrándonos directamente en las empresas industriales y comerciales del Estado (EICE), son entidades públicas diseñadas para desarrollar actividades industriales o comerciales bajo una lógica empresarial. Aunque forman parte del sector público y son personas jurídicas de derecho público, su diseño busca otorgarles un mayor grado de autonomía administrativa y financiera que el que posee una entidad administrativa tradicional principalmente las que conocemos como entidades territoriales o descentralizadas territorialmente.

Las EICE cuentan con capital totalmente estatal y están orientadas a la realización de actividades económicas o comerciales que requieren modelos de gestión privados y en todo caso más flexibles que la rigidez del sistema público.

En muchos casos, su régimen contractual se rige por normas de derecho privado, aunque continúan sujetas a ciertos controles y excepciones propios del régimen público (Artículo 13, 14 de la Ley 1150 de 2007 y artículo 93 de la Ley 1474 de 2011).

En la práctica, las EICE se crean cuando el Estado busca operar servicios públicos, desarrollar proyectos de infraestructura, administrar activos productivos o participar directamente en determinados sectores económicos, también por la necesidad de apuntalar los objetivos institucionales de la entidad territorial a la que pertenecen incluyendo la ejecución de aspectos de los Planes de Desarrollo Territorial.

Por otro lado, las sociedades de economía mixta (SEM) constituyen una modalidad empresarial en la que participan conjuntamente el Estado y el capital privado. A diferencia de las EICE, estas entidades adoptan la forma de sociedades comerciales y se caracterizan por integrar recursos públicos y privados dentro de una misma estructura empresarial. Su propósito principal consiste en aprovechar la capacidad financiera, técnica y administrativa del sector privado junto con la participación del Estado para desarrollar proyectos económicos o prestar determinados servicios. Estas sociedades se rigen principalmente por normas de derecho privado, aunque continúan sujetas a ciertos mecanismos de control público, especialmente en materia fiscal y de vigilancia estatal, así mismo por los principios de la función administrativa consagrados en el artículo 209 de la Constitución Nacional.



Las sociedades de economía mixta suelen crearse cuando el Estado busca atraer inversión privada, compartir riesgos financieros, incorporar conocimiento técnico del sector empresarial o desarrollar proyectos complejos que serían muy difíciles de financiar únicamente con recursos públicos.

Desde una perspectiva funcional, la diferencia entre las EICE y las SEM radica principalmente en la composición de su capital, su naturaleza jurídica y el grado de participación estatal en la gestión empresarial.

Mientras que las empresas industriales y comerciales del Estado cuentan con capital completamente público y se configuran como entidades de derecho público con autonomía administrativa y financiera, las sociedades de economía mixta funcionan como sociedades comerciales en las que confluyen capital público y privado, lo que implica un modelo de gobernanza compartido entre el Estado y los inversionistas particulares. Ambas figuras permiten al Estado desarrollar actividades empresariales, las EICE representan una empresa estatal en sentido estricto, mientras que las SEM constituyen un mecanismo de asociación público-privada orientado a la ejecución de proyectos económicos o la prestación de servicios.

Desde el punto de vista de la organización del Estado, la existencia de estas figuras responde a la necesidad de dotar al Estado de herramientas que le permitan intervenir en la economía sin trasladar toda la gestión al aparato burocrático tradicional así como los férreos controles y rigidez en aspectos tales como organizacionales, presupuestales o contractuales.

No obstante por críticas recientes principalmente cuando actúan como delegatarios de entidades sometidas al Estatuto General de Contratación Pública, se ha señalado que, en algunos casos, han sido utilizadas como mecanismos para reducir la rigidez propia de la contratación pública e incluso evitarla. Sobre el punto es importante resaltar que la exclusión de la aplicación de normas de Ley 80 de 1993, 1150 de 2007 y Decreto 1082 de 2015 es plenamente legal bajo la filosofía de darles flexibilidad contractual y operativa, pero en todo caso esa flexibilidad debe usarse en estricto sentido para contribuir a mejorar la eficiencia administrativa evitando las prácticas que ha generado debates importantes en materia de transparencia, control fiscal y corrupción.

La Comercializadora Mercabastos fue instituida como una Empresa Industrial y Comercial del Estado (EICE) del orden municipal en un contexto de modernización y descentralización de los servicios públicos en Valledupar a finales de la década de los noventa. Su nacimiento jurídico se fundamentó en las facultades otorgadas por el Concejo Municipal mediante los Acuerdos 030 de 1996 y 047 de 1998, alcanzando su formalización administrativa a través del Decreto Municipal 000135 del 25 de noviembre de 1998. Desde su génesis, la entidad fue dotada de personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente, bajo un esquema que buscaba combinar la autoridad pública con la agilidad operativa del derecho privado para la gestión de activos estratégicos.



Como vimos esa naturaleza jurídica le otorga personería jurídica propia, autonomía administrativa y financiera, y un patrimonio independiente, permitiéndole regirse predominantemente por el derecho privado en sus actividades comerciales, pero manteniéndose sujeta al derecho público en sus actos administrativos y controles estatales, con las excepciones propias de mercados regulados o en competencia que destacan las disposiciones de las leyes 1150 de 2007 y 1474 de 2011.

Sin embargo, el fundamento de origen fue diseñado para una misión restrictiva que se tradujo en su objeto, eso es, la construcción y administración exclusiva de la Central de Abastos de Valledupar.

El Decreto 1325 de 1998 posteriormente circunscribe el campo de acción de la entidad en exclusiva a la comercialización de áreas en el complejo mayorista, ignorando la posibilidad de que la entidad se convirtiera en el brazo ejecutor de proyectos de otro tipo o en el administrador del sistema de espacio público municipal.

Ese diseño ha generado que, durante más de dos décadas, Mercabastos haya operado "a espaldas" de su propia norma orgánica para atender necesidades urgentes del municipio, configurando una situación de inseguridad jurídica.

1.3.3. ANÁLISIS DE PROCESOS Y COMPETENCIAS

La Comercializadora Mercabastos es una Empresa Industrial y Comercial del Estado (EICE) del orden municipal con sede en Valledupar. Sus procesos y competencias se articulan en torno a tres dimensiones: su naturaleza jurídica, su objeto social original y las funciones que desempeña en la práctica.

Funciones Generales y Naturaleza Jurídica

En su condición de EICE, la entidad opera bajo un régimen que combina la autoridad pública con la flexibilidad propia del sector privado. Sus funciones generales comprenden:

- Desarrollo de actividades económicas: Actúa como instrumento de participación estatal en el mercado, con mayor agilidad que la administración central, para la producción de bienes y la prestación de servicios.
- Autonomía integral: Cuenta con personería jurídica propia, autonomía administrativa y financiera, y patrimonio independiente.
- Régimen jurídico mixto: Se rige predominantemente por el derecho privado en sus actividades comerciales, sin perjuicio de su sujeción al derecho público en materia de actos administrativos y controles estatales —fiscal y disciplinario—.

- Gestión de activos: Su función esencial es servir como vehículo para la administración de activos productivos y la ejecución de los componentes relevantes de los Planes de Desarrollo Territorial.

Competencias Específicas

Las competencias de Mercabastos han evolucionado desde un objeto social restrictivo hacia una gestión diversificada de activos municipales:

- Competencia original: Conforme a su norma orgánica de 1998, su objeto se limitaba exclusivamente a la construcción y administración de la Central de Abastos de Valledupar y a la comercialización de áreas en dicho complejo mayorista.
- Competencias actuales: En virtud del Decreto 001010 de 2022 y de la práctica institucional consolidada, la entidad tiene hoy a su cargo la gestión de diversos espacios estratégicos del municipio:
    - *Administración de parques y espacios recreativos:* Parque La Provincia y Parque Villa Miriam.
    - *Gestión de parqueaderos:* Parqueadero Municipal y Parqueadero de la Calle Grande.
    - *Aprovechamiento económico del espacio público:* Administración de locales comerciales en el Ecoparque del Río Guatapurí y el sector de Calle Grande, bajo esquemas de arrendamiento.
    - *Gestión de bienes fiscales y de uso público:* Pabellón del Pescado y activos como el Lote B del antiguo IDEMA.

1.3.4. EVALUACIÓN DE GESTIÓN Y SEGUIMIENTO (DNP)

Bajo un enfoque descriptivo, analítico y evaluativo, orientado a examinar el desempeño financiero de la empresa Comercializadora Mercabastos durante el periodo 2021–2025(sep), a partir del estudio de su información presupuestal, financiera y contractual. La investigación se fundamenta en los lineamientos establecidos en la Guía Metodológica para el Seguimiento a las Empresas Industriales y Comerciales del Estado del Departamento Nacional de Planeación (DNP), la cual propone una evaluación integral basada en las dimensiones financiera, organizacional y productiva.

En concordancia con dicha guía, el presente estudio prioriza el análisis de la Dimensión Financiera, considerando que esta permite evaluar la rentabilidad, la liquidez, la estructura financiera y la eficiencia en la gestión presupuestal. No obstante, el análisis se articula con elementos organizacionales y productivos, especialmente a través del estudio de los egresos y de la contratación pública.



La información utilizada proviene de los datos reportados en el Sistema Consolidador de Hacienda e Información Pública (CHIP), módulo CUIPO, de donde se obtuvo información relacionada con el presupuesto inicial y definitivo, la ejecución presupuestal, el recaudo de ingresos y el comportamiento del gasto. Adicionalmente, se utilizó la plataforma SECOP II para analizar la gestión contractual, incluyendo los procesos de contratación, los objetos contractuales, los valores adjudicados, las modalidades de selección y los principales proveedores.

El proceso metodológico inició con la recolección, verificación y depuración de la información correspondiente a cada vigencia fiscal. Posteriormente, los datos fueron organizados y sistematizados por año, tipo de ingreso, tipo de gasto y rubro presupuestal, lo cual permitió construir bases consolidadas para el análisis comparativo. A partir de esta información, se efectuó un análisis longitudinal orientado a identificar tendencias, variaciones y brechas entre lo presupuestado y lo ejecutado.

Para la evaluación del desempeño financiero se emplearon indicadores coherentes con la metodología del DNP, especialmente el nivel de ejecución de ingresos, la brecha presupuestal, la variación interanual del recaudo y la relación entre ingresos, gastos y contratación.

Los resultados obtenidos fueron interpretados a la luz del modelo de seguimiento propuesto por el DNP, integrando los aspectos presupuestales, financieros y contractuales en un diagnóstico institucional. Este enfoque permitió no solo describir el comportamiento histórico de Mercabastos, sino también identificar riesgos, debilidades estructurales y oportunidades de mejora orientadas al fortalecimiento de su gestión financiera.

Análisis de ingresos

Durante el periodo analizado, la empresa presentó un crecimiento progresivo en su presupuesto de ingresos. En 2021, el presupuesto ascendía a $1.029 millones, mientras que en 2025 alcanzó los $1.551 millones, lo que representa un incremento significativo en las proyecciones financieras.

Periodo	Presupuesto definitivo	Recaudado	% de ejecución
2021	$ 1.029.409.312	$ 959.084.680	93%
2022	$ 1.145.872.342	$ 874.178.666	76%
2023	$ 1.358.000.161	$ 1.067.182.816	79%
2024	$ 1.504.165.087	$ 1.077.042.009	72%
2025 (Sep)	$ 1.551.168.233	$ 834.144.126	54%

Tabla 6 - Evolución del presupuesto y del recaudo
Fuente: Elaboración propia con datos de Consolidador de Hacienda e Información Pública (CHIP)



En términos de recaudo, el comportamiento muestra una dinámica diferenciada por periodos. En 2021, la empresa registró un alto nivel de ejecución, alcanzando el 93,2% del presupuesto definitivo, lo cual evidencia una adecuada correspondencia entre la planeación y la gestión de ingresos. En los años 2022 y 2023, aunque se observa una disminución en el porcentaje de ejecución, los niveles de recaudo se mantuvieron relativamente estables, situándose en rangos cercanos al 76% y 79%, respectivamente.

En 2024, el recaudo presentó una reducción más significativa, con una ejecución del 71,6%, lo cual refleja un debilitamiento en la capacidad de generación de ingresos. Para el año 2025, el porcentaje de ejecución registrado corresponde a información parcial hasta septiembre, por lo que el valor observado no representa el resultado definitivo del ejercicio fiscal.

Nivel de ejecución de los ingresos

El nivel de ejecución de los ingresos constituye un indicador central para evaluar la eficiencia presupuestal y la capacidad de gestión financiera. Durante el periodo 2021–2024, este indicador presentó una tendencia descendente, pasando de niveles altos en 2021 a valores moderados en los años posteriores.

Este comportamiento sugiere una pérdida progresiva de eficiencia en el recaudo, así como posibles dificultades en la gestión comercial, en la ocupación de espacios, en la recuperación de cartera o en las condiciones del entorno económico.

El análisis de la brecha entre el presupuesto y el recaudo efectivo permite identificar el grado de precisión en la planeación financiera. Durante el periodo 2021–2024, esta diferencia aumentó de forma progresiva, pasando de aproximadamente $70 millones en 2021 a más de $427 millones en 2024.

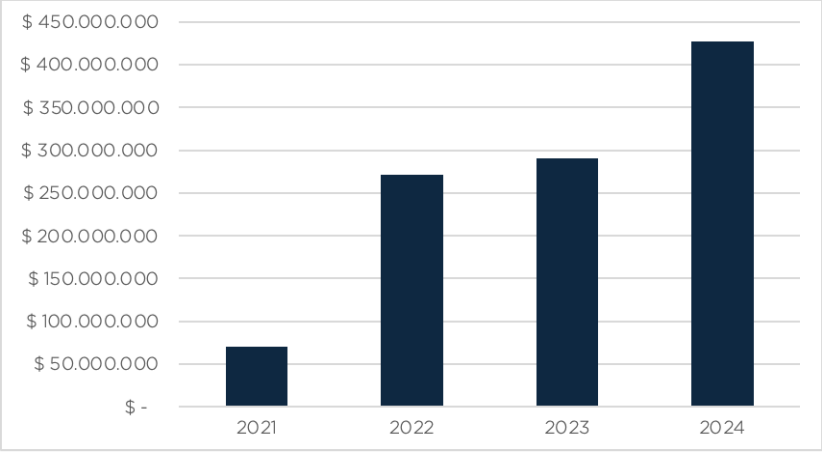


Figura 8 - Brecha entre presupuesto y recaudo efectivo
Fuente: Elaboración propia con datos de Consolidador de Hacienda e Información Pública (CHIP)

Este incremento refleja una tendencia a sobreestimar los ingresos proyectados, lo cual debilita la confiabilidad del presupuesto como herramienta de gestión.

Para el año 2025, el nivel de ejecución calculado corresponde a un periodo incompleto, por lo cual no es metodológicamente adecuado compararlo de manera directa con las vigencias cerradas. No obstante, si la ejecución se compara con el mismo mes de los anteriores años, se encuentra un comportamiento similar, es decir, en el 2021 la ejecución a septiembre es del 64%, en el 2022 del 58%, en el 2023 del 57% y en el 2024 del 52%, por lo que se pondría a inferir que el año 2025 culminará con una ejecución por debajo de la del primer año, pero por encima del 2024.

Desde la perspectiva de la metodología del DNP, la disminución sostenida en los niveles de ejecución afecta negativamente la valoración de la dimensión financiera, especialmente en lo relacionado con la eficiencia en la utilización de los recursos y la sostenibilidad institucional.

Composición y estructura de los ingresos

La estructura de los ingresos se caracteriza por una alta concentración en los ingresos corrientes, principalmente derivados de la venta de bienes y servicios, arrendamientos y servicios de mercado. En todas las vigencias analizadas, estos rubros representaron la mayor proporción del total de ingresos, superando en promedio el 95%.

Esta estructura es coherente con la naturaleza comercial de la empresa. Sin embargo, también implica una elevada dependencia de la dinámica del mercado local y de la capacidad de ocupación de los espacios, lo cual incrementa la exposición al riesgo financiero.

En contraste, los recursos de capital, asociados a la recuperación de cartera y a los rendimientos financieros, han mostrado una participación limitada y decreciente. A partir de 2023, su recaudo se redujo de manera considerable, lo que evidencia debilidades en los procesos de cobro y en la generación de ingresos complementarios. Esta situación limita las posibilidades de diversificación financiera y reduce los márgenes de maniobra ante eventuales crisis.

Implicaciones sobre la sostenibilidad financiera

El comportamiento de los ingresos tiene efectos directos sobre la sostenibilidad financiera de la empresa. La disminución progresiva del recaudo efectivo reduce la disponibilidad de recursos para el funcionamiento, la inversión y el cumplimiento de obligaciones contractuales.

Asimismo, limita la generación de excedentes financieros y restringe la capacidad de reinversión en infraestructura, modernización y fortalecimiento institucional. La alta dependencia de los ingresos operativos, sin un respaldo significativo en recursos de capital, incrementa la vulnerabilidad financiera de la empresa.

Desde el enfoque del DNP, esta situación compromete los componentes de liquidez, rentabilidad y estructura financiera, afectando el desempeño integral de la entidad.

Análisis del gasto

La empresa muestra que, en todas las vigencias analizadas el gasto se concentra prácticamente en funcionamiento, lo cual es consistente con una entidad cuyo quehacer requiere sostener operación, personal y servicios para mantener el mercado en funcionamiento.

En términos agregados, el gasto presenta un patrón estable: la entidad compromete una parte importante de la apropiación, pero la ejecución efectiva medida por obligaciones y pagos se ubica en un nivel menor. Entre 2021 y 2024, los pagos equivalen aproximadamente a 64%-72% de la apropiación definitiva (y en esos mismos años se cumple que pagos = obligaciones, es decir, lo que se causó se pagó dentro del periodo reportado).

Periodo	Apropiación	Compromisos	Obligaciones	Pagos
2021	$1.029.409.312	$ 816.155.446	$ 740.937.683	$ 740.937.683
2022	$ 1.144.872.342	$ 816.889.630	$ 753.675.345	$ 753.675.345
2023	$ 1.358.000.161	$ 963.485.880	$ 873.981.374	$ 873.981.374
2024	$ 1.504.165.087	$ 1.127.409.254	$ 1.054.362.506	$ 1.054.362.506
2025 (sep)	$ 1.551.168.233	$ 880.745.193	$ 810.172.407	$ 810.172.407

Nota: Elaboración propia con datos provenientes de Consolidador de Hacienda e Información Pública (CHIP)

Tabla 7 - Evolución de la apropiación y los compromisos
Fuente: Elaboración propia

Para 2025, la ejecución observada es más baja (alrededor de 52% de la apropiación), pero esto debe interpretarse con cautela porque la información disponible es enero-septiembre.

Un punto relevante es la diferencia entre compromisos y obligaciones: los compromisos son mayores que las obligaciones en todos los años. Esto sugiere que una fracción de lo contratado/comprometido no alcanzó a causarse dentro del mismo periodo. Según el DNP, cuando existen apropiaciones comprometidas que no se han pagado al cierre de la vigencia se asocian a cuentas por pagar, pero como estas coinciden, no se evidencia acumulación de cuentas por pagar dentro de lo ya obligado, pero sí hay diferencias entre compromiso y obligación.



Estructura del gasto

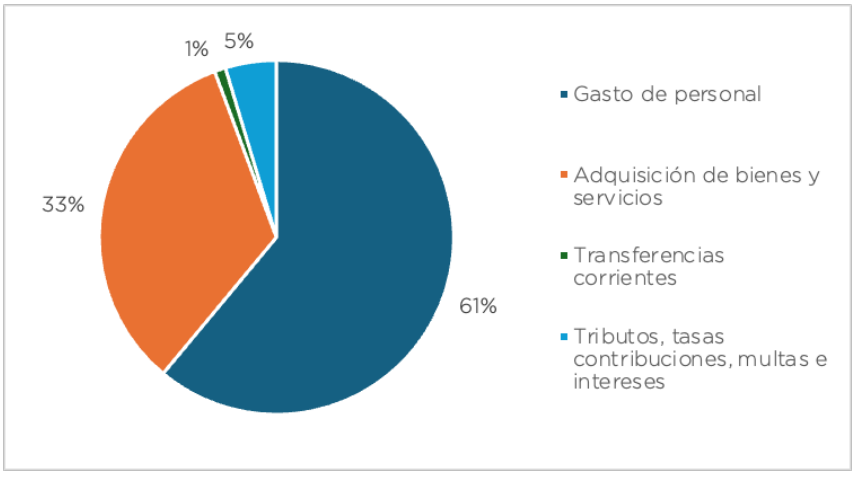
La composición del gasto es clara y se mantiene entre los periodos:

a. Gastos de personal: es el rubro predominante con aproximadamente el 60% de la apropiación del presupuesto. Además, su ejecución en los años comparables (pagos vs apropiación) se mantiene alta entre el 79%-80%. Esto indicia que, en la práctica, las nóminas y sus componentes se comportan como un gasto "prioritario" y estable en la operación.

b. Adquisición de bienes y servicios: Es el segundo gran componente, con un peso cercano a 33% del presupuesto. Este gasto suele interpretarse como un gasto más flexible o sujeto a programación operativa: se apropia una cantidad importante, pero no necesariamente se ejecuta a su totalidad.

c. Tributos, tasas contribuciones, multas e intereses: Tienen un peso cercano a 4%-5% del funcionamiento, pero con variaciones fuertes en ejecución. El caso más llamativo es 2023, donde el pago ejecutado es relativamente bajo frente a lo apropiado. Esto puede asociarse a cambios en la programación del pago de impuestos o a que parte de lo apropiado no se materializó como obligación. Dado que estos conceptos suelen ser exigibles, vale la pena resaltarlo como un punto de seguimiento.

d. Transferencias corrientes: Aparecen con valores bajos en la mayoría de las vigencias y ejecución nula en varios años: en 2024 sí se registra ejecución. Este comportamiento debe explicarse con el detalle del rubro, porque según el DNP las transferencias suelen requerir justificación por su naturaleza y recurrencia.



Nota: Elaboración propia con datos provenientes de Consolidador de Hacienda e Información Pública (CHIP)

Figura 9 - Composición del presupuesto del gasto
Fuente: Elaboración propia

Análisis del gasto en contratación pública

El análisis de la contratación se realizó con base en la información registrada en la plataforma SECOP II, disponible a partir del año 2022, razón por la cual no se cuenta con datos para la vigencia 2021. Asimismo, para el año 2025, la información contractual corresponde a la vigencia completa.

Durante el periodo 2022-2025, el valor total de la contratación presentó una tendencia creciente, pasando de aproximadamente $52 millones en 2022 a cerca de $291 millones en 2025. Este comportamiento es coherente con el aumento progresivo del gasto en adquisición de bienes y servicios registrado en la ejecución presupuestal, lo que evidencia una relación directa entre la contratación y el funcionamiento operativo.

En cuanto a la composición, se observa una alta participación contratos bajo la modalidad de prestación de servicios (OPS), especialmente en áreas como acompañamiento jurídico, revisoría fiscal, actualización de softwares y protocolos de seguridad y salud en el trabajo. Estos contratos representan una parte significativa del valor contratado en todas las vigencias, lo cual indicia una dependencia de servicios profesionales externos para el desarrollo de funciones administrativas, técnicas y de control.

Adicionalmente, se identifican rubros asociados al funcionamiento cotidiano, tales como dotación de personal, adquisición de insumos de aseo y cafetería, pólizas y seguros, así como la adquisición de equipos tecnológicos, especialmente en el 2023 y 2025. Estos gastos se articulan con los componentes presupuestales de materiales, suministros y adquisición de servicios, reflejando coherencia entre la ejecución del gasto y la operación.

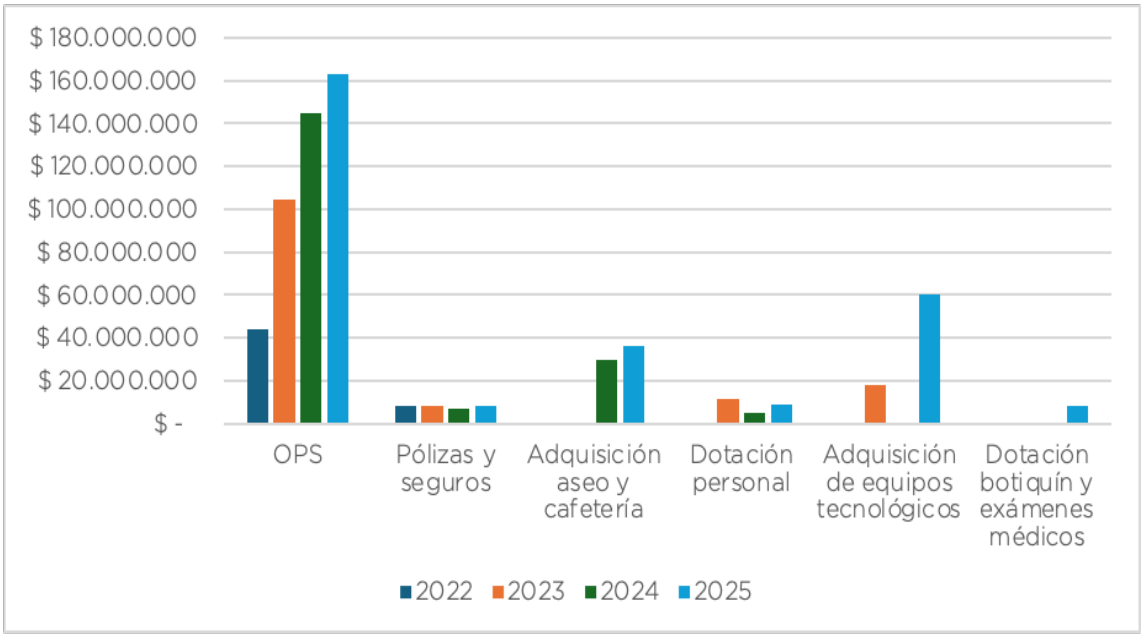


Figura 10 - Distribución de la contratación por vigencia
Fuente: Elaboración propia con datos provenientes de Consolidador de Hacienda e Información Pública (CHIP)

Implicaciones sobre la sostenibilidad financiera

Desde el enfoque del DNP, un gasto altamente concentrado en funcionamiento indica que la entidad está orientada a sostener la operación. Pero también puede limitar el margen para inversión y para mejoras estructurales. Además, cuando la ejecución del gasto depende del comportamiento del recaudo, las brechas de ingreso pueden tensionar el equilibrio presupuestal y acercar escenarios de déficit, entendido como egresos que no alcanzan a ser cubiertos por ingresos.

Relación entre el ingreso y el gasto

El análisis conjunto permite evidenciar una relación directa entre la capacidad real de recaudo y el nivel de ejecución del gasto de la entidad. Durante el periodo 2021-2024, se observa que, a medida que disminuye el porcentaje de ejecución de los ingresos, también se limite la ejecución efectiva del gasto, especialmente en los rubros de adquisición de bienes y servicios. Esta relación refleja que la programación presupuestal del gasto se encuentra condicional por la disponibilidad real de recursos.

La brecha creciente entre el presupuesto definitivo de ingresos y el recaudo real ha generado restricciones progresivas en la ejecución presupuestal. En la medida en que los ingresos proyectados no se materializan, la entidad enfrenta limitaciones para cumplir con los

compromisos adquiridos. Esta situación es visible en los años 2023 y 2024, cuando el aumento del presupuesto no estuvo acompañado por un crecimiento proporcional del recaudo, generando presiones sobre el equilibrio financiero.

Por lo tanto, la dependencia del gasto de funcionamiento respecto a los ingresos operativos incrementa la vulnerabilidad financiera. La reducción del recaudo no solo afecta la capacidad de inversión, sino que también condiciona la contratación, el mantenimiento y prestación de servicios. Por lo tanto, resulta fundamental fortalecer la coherencia entre la planeación de ingresos y la programación del gasto, mediante mecanismos de seguimiento y estrategias orientadas al mejoramiento del recaudo.

1.3.5. ANÁLISIS DE CARGAS Y PUESTOS DE TRABAJO

Para el desarrollo del Estudio de Cargas y Puestos de Trabajo, se utilizó la metodología definida en la Guía de Rediseño para las Entidades del Orden Territorial – Versión Junio de 2018, emitida por el Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP, ente rector en lo relacionado con la administración del talento humano al servicio del Estado Colombiano.

Dicho estudio se desarrolla a partir de cinco grandes etapas, las cuales se detallan en el numeral 2.3 Evaluación de las Funciones, Perfiles y Cargas de Trabajo, del presente Estudio Técnico.

La metodología de carga de trabajo para Empresas Industriales y Comerciales del Estado (EICE) en Colombia se enfoca en determinar el personal necesario mediante la medición de tiempos y tareas

. Se basa en definir el Tiempo Estándar (Tmin + 4TU + Tmax)/6 + 7% de fatiga/ocio, multiplicarlo por la frecuencia mensual y dividir el total de horas por la jornada laboral (167h/mes) para identificar déficits o excedentes.

Componentes Clave de la Metodología (DAFP):

- **Identificación de Actividades:** Levantamiento detallado de tareas por puesto de trabajo y nivel jerárquico.
- **Medición del Trabajo:** Determinación del Tiempo Estándar (TE) para tareas repetitivas y administrativas.
- **Cálculo de Carga:**
    - **Horas Totales:**

(Tiempo Estándar Frecuencia Mensual)

- **Personal Requerido:**

Total, Horas Requeridas horas Laborales Mensuales (167)

Objetivo: Ajustar la planta de personal, garantizando la eficiencia operativa (producción y servicios) y la competitividad, dado que estas empresas operan bajo el derecho privado, pero con recursos públicos.

Esta metodología permite a las EICE equilibrar las cargas laborales, reducir tiempos muertos y cumplir con sus metas misionales.

2. FASE DE DIAGNÓSTICO

2.1. ANÁLISIS DE CONTEXTO EXTERNO

Este apartado incluye la identificación y análisis de todos los aspectos externos que puedan afectar el desarrollo normal de las funciones la COMERCIALIZADORA MERCABASTOS, la prestación y entrega de sus servicios, explicando cómo esos aspectos contribuyen al deterioro de las relaciones laborales, y cómo, a partir de ello, se puede justificar el Rediseño y la Modernización Institucional. Se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos:

2.1.1. ANÁLISIS SECTORIAL.

En el desarrollo de este numeral se identifican y analizan los principales factores externos que afectan la prestación del portafolio de servicios la COMERCIALIZADORA MERCABASTOS e inciden en el proceso de Rediseño y la Modernización Institucional, bajo criterios valorativos de aporte a la configuración de cambios institucionales.

2.1.1.1 RESEÑA HISTÓRICA –

Mediante la Escritura Pública No. 1597 del 26 de noviembre de 1998 se protocoliza en la Notaría Tercera la otorgación del Municipio de Valledupar a favor de la COMERCIALIZADORA MERCABASTOS. Con el Decreto No. 000135 de fecha 25 de noviembre de 1998, por la cual se crea la COMERCIALIZADORA MERCABASTOS, como una Empresa Industrial y Comercial del Estado de Origen Municipal, con autonomía administrativa, patrimonio propio y personería jurídica, y se regir· por las disposiciones legales que para este tipo de entes están vigentes a nivel Nacional, las que se promulguen en el futuro, y por el estatuto orgánico.

Seguidamente, mediante Escritura Pública No. 0051 del 23 de Enero de 2004, se modifica el Decreto No. 000135 de fecha 25 de noviembre de 1998.

2.1.1.2 DIAGNÓSTICO SOCIOECONÓMICO

Valledupar limita con municipios de La Guajira como Riohacha y San Juan del Cesar al norte, y Villanueva y Urumita al oriente; hacia el sur colinda con El Paso y La Paz (Cesar), y hacia el occidente con Fundación y Aracataca (Magdalena). Esta ubicación le ha permitido consolidarse como un punto de conexión clave entre el interior del país y la costa Caribe, además de desempeñar un papel importante como centro administrativo, cultural y económico de la región. Con base en el Censo Nacional de Población y Vivienda, Valledupar registró un crecimiento intercensal del 2,20%, al pasar de 346.125 habitantes a 459.349, y para 2026 se estima una población de 582.104 personas, lo que equivale a alrededor del 42% de la población departamental, consolidándose como el principal núcleo urbano del Cesar.

Gráfica 1: Pirámide poblacional de Valledupar

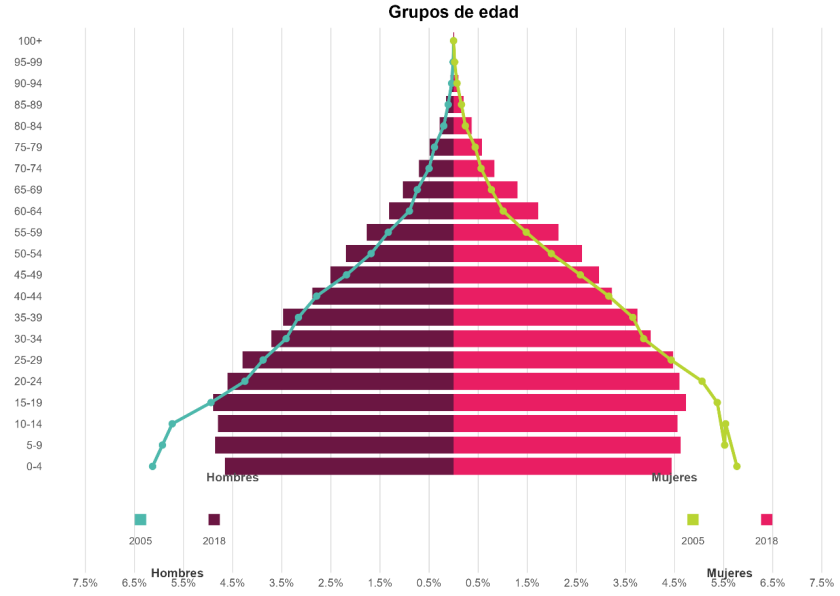


Figura 11 - Pirámide poblacional de Valledupar
Fuente: CNPV – DANE

En coherencia con esa dinámica, la estructura por edades sugiere que el municipio atraviesa una transición demográfica clara: la pirámide muestra una población todavía joven, con una presencia marcada de adolescentes y adultos jóvenes, pero al comparar 2005 y 2018 se percibe una reducción relativa en los grupos de 0–9 años y una mayor concentración en edades intermedias (especialmente entre 10 y 29 años), lo que es consistente con una disminución gradual de la fecundidad y con el avance hacia una población más madura.

Por otro lado, al revisar los indicadores de calidad de vida, de acuerdo con el DANE (2025), la incidencia de pobreza monetaria continuó reduciéndose a nivel nacional, al pasar de 39,7% en 2021 a 36,6% en 2022, 34,6% en 2023 y 31,8% en 2024, lo que confirma una tendencia descendente sostenida en el país. En contraste, el departamento del Cesar mantiene niveles considerablemente superiores, aunque con una disminución reciente: luego de ubicarse en 54,6% (2021), 51,9% (2022) y 54,4% (2023), en 2024 se redujo a 47,8%. Esta brecha frente al promedio nacional sugiere que, si bien hay mejoras recientes, persisten rezagos estructurales asociados a la capacidad de generación de ingresos de los hogares y a las oportunidades efectivas de empleo e inserción productiva en el territorio.

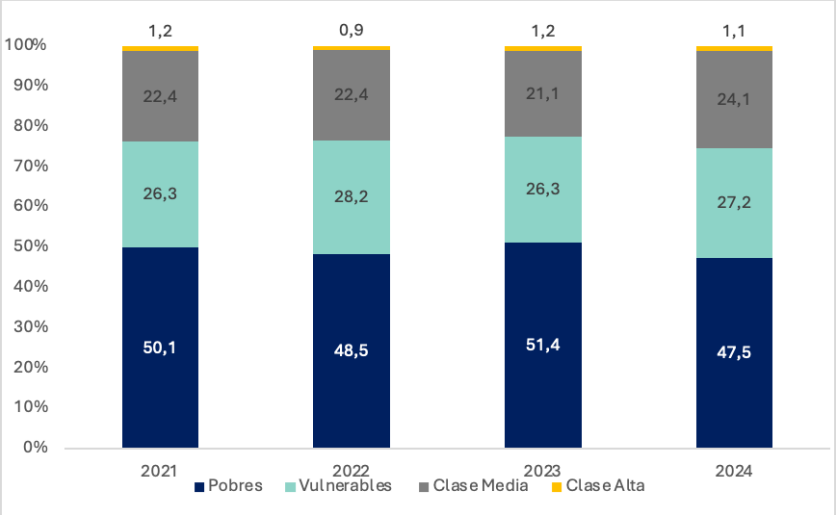


Figura 12 - Clasificación de la población basado en situación económica
Fuente: DANE

En este contexto, la distribución por clases sociales en Valledupar permite aterrizar el diagnóstico en el principal núcleo urbano del Cesar (Gráfica 2). Para 2024, el 47,5% de la población se clasifica como pobre, el 27,2% como vulnerable, el 24,1% como clase media y el 1,1% como clase alta (DANE, 2025). La comparación con 2023 muestra un cambio favorable, aunque todavía insuficiente: la proporción de población pobre se reduce de 51,4% a 47,5% y la clase media aumenta de 21,1% a 24,1%, mientras que la población vulnerable permanece elevada y prácticamente estable (26,3% en 2023 frente a 27,2% en 2024).

En conjunto, la ciudad presenta señales recientes de mejora, pero el balance sigue marcado por la alta incidencia de pobreza y por un segmento vulnerable amplio, lo cual refuerza la necesidad de políticas sostenidas de activación económica, empleo formal y fortalecimiento del tejido productivo local, de forma que el crecimiento poblacional y el rol regional de Valledupar se traduzcan en aumentos efectivos de bienestar.

Variable	Total 2023	Total 2024	Cabeceras	Rural	Variación (pp)
Analfabetismo	12,5	9,1	7,6	13,9	**–3,4**
Bajo logro educativo	45,6	42,6	35,8	63,6	**–3,0**
Rezago escolar	31,9	29,3	27,7	34,1	**–2,6**
Material inadecuado de pisos	9,4	7,0	4,0	16,5	**–2,4**
Sin acceso a fuente de agua mejorada	7,8	6,1	1,6	20,2	**–1,7**
Inadecuada eliminación de excretas	12,1	10,8	10,9	10,4	**–1,3**
Material inadecuado de paredes exteriores	4,1	3,1	3,6	1,7	**–1,0**
Sin aseguramiento en salud	5,6	4,8	5,1	4,0	**–0,8**
Barreras a servicios para cuidado de la primera infancia	9,5	8,8	9,2	7,5	**–0,7**
Desempleo de larga duración	12,1	11,4	11,7	10,5	**–0,7**
Hacinamiento crítico	12,5	11,9	12,3	10,9	**–0,6**
Trabajo infantil	1,7	1,6	1,0	3,4	**–0,1**
Inasistencia escolar	2,8	2,9	2,3	5,0	**0,1**
Trabajo informal	84,7	85,5	83,5	92,0	**0,8**
Barreras de acceso a servicios de salud	0,4	1,2	1,6	0,1	**0,8**

Tabla 8 - Privaciones por hogar según variable (Cesar) 2024
Fuente: Índice de Pobreza Multidimensional (IPM)

En línea con lo anterior resulta clave complementar el análisis con la pobreza multidimensional (IPM), que captura privaciones en educación, vivienda, empleo y acceso a servicios. Para el Cesar, entre 2023 y 2024 se observan mejoras en varios componentes: el analfabetismo disminuyó de 12,5% a 9,1% (-3,4 pp), el bajo logro educativo de 45,6% a 42,6% (-3,0 pp) y el rezago escolar de 31,9% a 29,3% (-2,6 pp), junto con una reducción en material inadecuado de pisos (9,4% a 7,0%; -2,4 pp). Estas variaciones sugieren avances relevantes en condiciones educativas y de vivienda, que son determinantes para reducir vulnerabilidades persistentes.

No obstante, persisten privaciones estructurales que limitan la consolidación de mejoras, especialmente en el mercado laboral: el trabajo informal sigue siendo ampliamente mayoritario y aumenta de 84,7% a 85,5% (+0,8 pp). Además, se registra un incremento en barreras de acceso a servicios de salud (0,4% a 1,2%; +0,8 pp). En conjunto, el IPM refuerza que la reducción de la pobreza en Valledupar y el Cesar requiere, además del crecimiento de ingresos, intervenciones sostenidas sobre informalidad, acceso efectivo a salud y cierre de brechas educativas.

Actividad económica

La dinámica de la actividad económica constituye un elemento central para comprender las condiciones de desarrollo, generación de empleo y sostenibilidad fiscal del territorio. En este sentido, el análisis del crecimiento del producto interno bruto permite identificar los ciclos económicos, los periodos de expansión y contracción, así como la capacidad del departamento para responder a choques externos y aprovechar las fases de recuperación. A continuación, se presenta la evolución del crecimiento económico del Cesar en comparación con el promedio nacional durante el periodo 2006–2024.

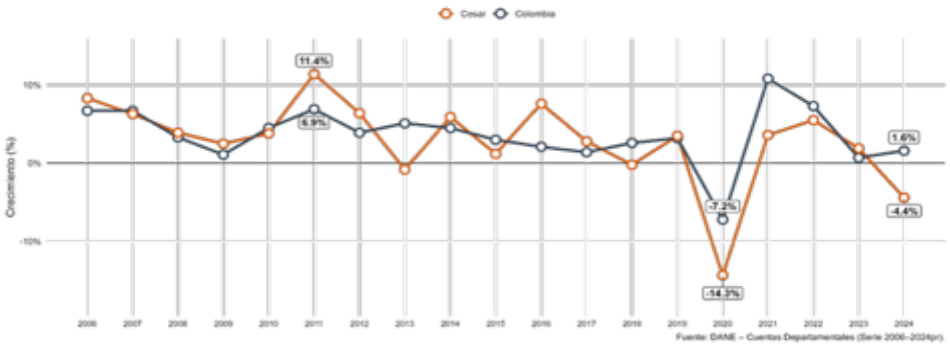


Figura 13 - Tasas de Crecimiento Real del PIB
Fuente: DANE

En el periodo 2006–2024, la actividad económica del Cesar muestra un comportamiento más volátil que el promedio nacional: combina episodios de expansión con caídas pronunciadas, lo que sugiere una base productiva sensible a choques y a cambios en los mercados. El impacto de 2020 fue particularmente fuerte en el departamento (-14,3% frente a -7,2% en Colombia) y, aunque hubo recuperación posterior, esta fue más moderada que la nacional (Cesar: 3,6% en 2021 y 5,5% en 2022, frente a 10,8% y 7,3% en Colombia). En 2024, además, el Cesar registra una nueva contracción (-4,4%) mientras el país crece 1,6%, lo que refuerza la necesidad de fortalecer la diversificación económica y la capacidad de generación de empleo e ingresos de manera más estable.

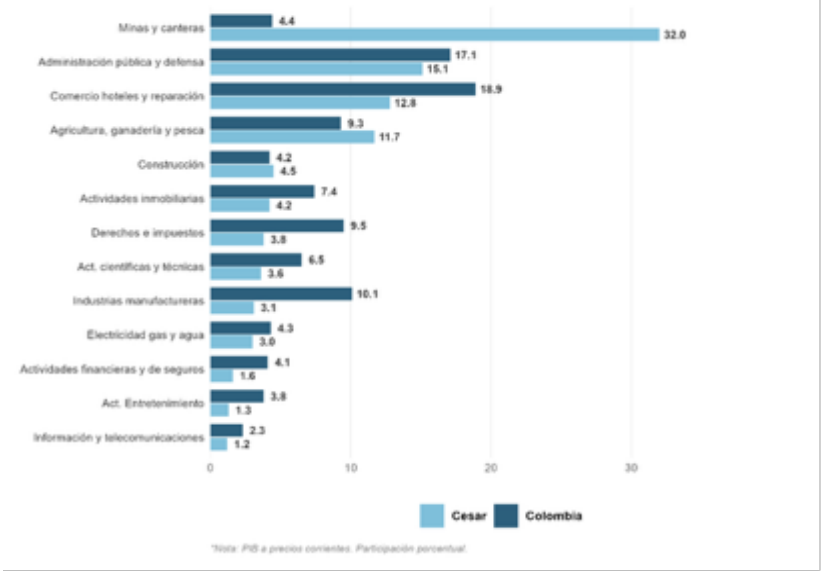


Figura 14 - Composición sectorial del PIB 2024
Fuente: DANE

Por otro lado, la estructura productiva del Cesar presenta una alta concentración en actividades primarias y en sectores de base pública, lo que la diferencia del patrón nacional y explica parte

de su volatilidad económica. En particular, minas y canteras representan el principal peso relativo del PIB departamental (32,0%), muy por encima del promedio nacional (4,4%), lo que evidencia una fuerte dependencia de la actividad extractiva. A ello se suma la relevancia de la administración pública y defensa (15,1%), mientras que sectores asociados a la diversificación productiva, como industria manufacturera, actividades científicas y técnicas, finanzas e información y telecomunicaciones, muestran una participación sensiblemente menor que en el conjunto del país. Aunque actividades como comercio, hoteles y reparación y agricultura tienen una presencia relevante, su peso no compensa la limitada participación de sectores de mayor valor agregado, lo que refuerza la necesidad de avanzar hacia una estructura productiva más diversificada, menos dependiente de la extracción y con mayor capacidad de generación de empleo estable y sostenible.

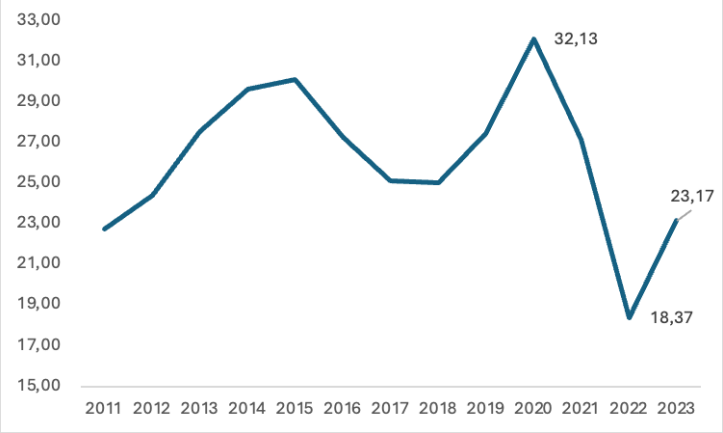


Figura 15 - Peso relativo municipal en el valor agregado departamental (%)
Fuente: DANE

Del mismo modo, la trayectoria del peso relativo de Valledupar en el valor agregado departamental muestra una dinámica cíclica: entre 2011 y mediados de la década pasada, la ciudad gana participación de forma sostenida, lo que sugiere un fortalecimiento relativo de su aporte económico dentro del Cesar. Posteriormente, el indicador fluctúa y alcanza un punto alto hacia 2020, consistente con un periodo en el que el desempeño relativo del municipio crece dentro del agregado departamental. Sin embargo, en 2022 se observa una caída marcada del peso relativo, seguida por una recuperación parcial en 2023. En conjunto, la serie cuenta una historia clara: Valledupar mantiene un rol relevante dentro de la economía departamental, pero su participación es sensible a cambios en la composición del valor agregado del Cesar, especialmente cuando otros municipios (y sectores) alteran el tamaño del agregado departamental.

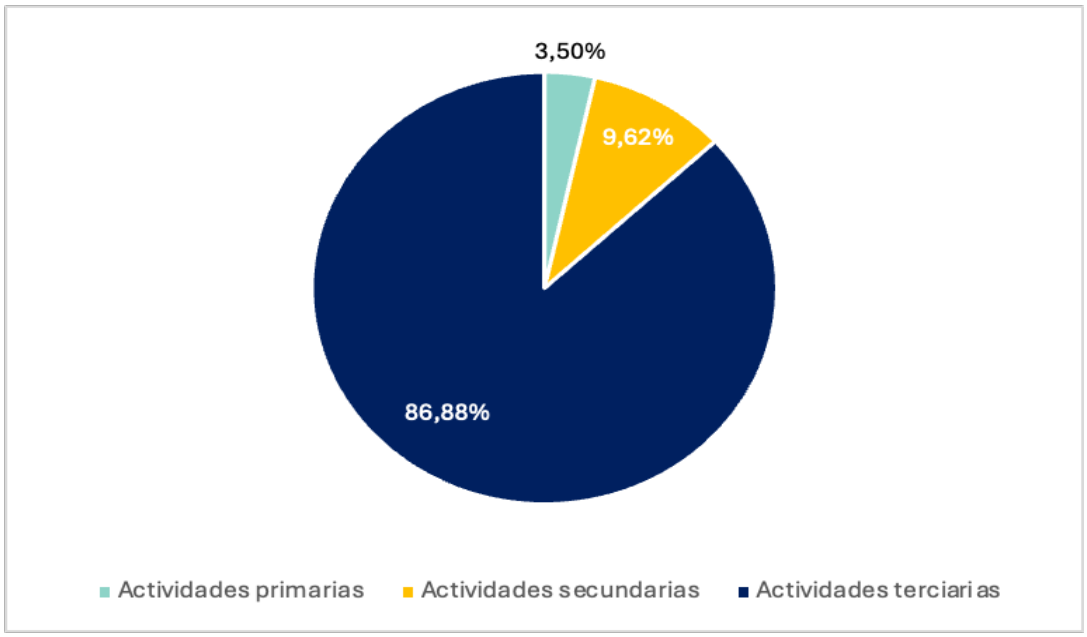


Figura 16 - Participación de las ramas de actividad en el valor agregado (%) 2023
Fuente: DANE

Desde la estructura productiva, Valledupar se consolida como una economía principalmente terciaria, es decir, la mayor parte del valor agregado proviene de actividades de servicios, mientras que las actividades secundarias ocupan un lugar intermedio y las primarias representan una fracción menor. Este patrón es consistente con el perfil urbano-administrativo y de servicios de la ciudad y explica por qué su aporte relativo puede verse “opacado” cuando el departamento crece por actividades intensivas en valor agregado fuera del municipio (por ejemplo, sectores extractivos localizados en otros territorios).

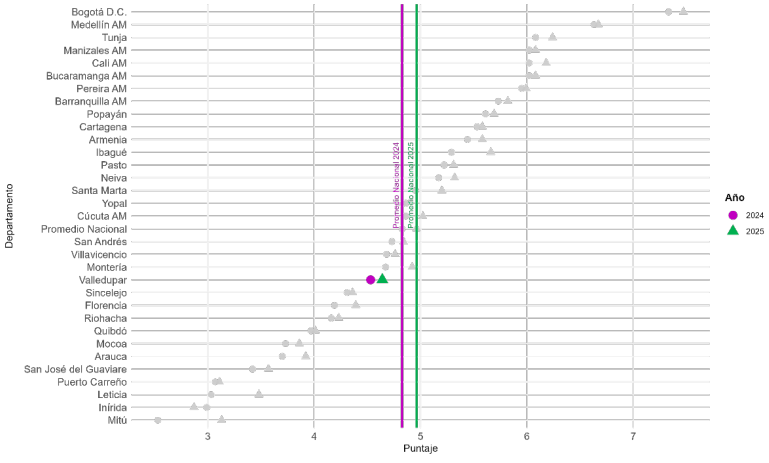
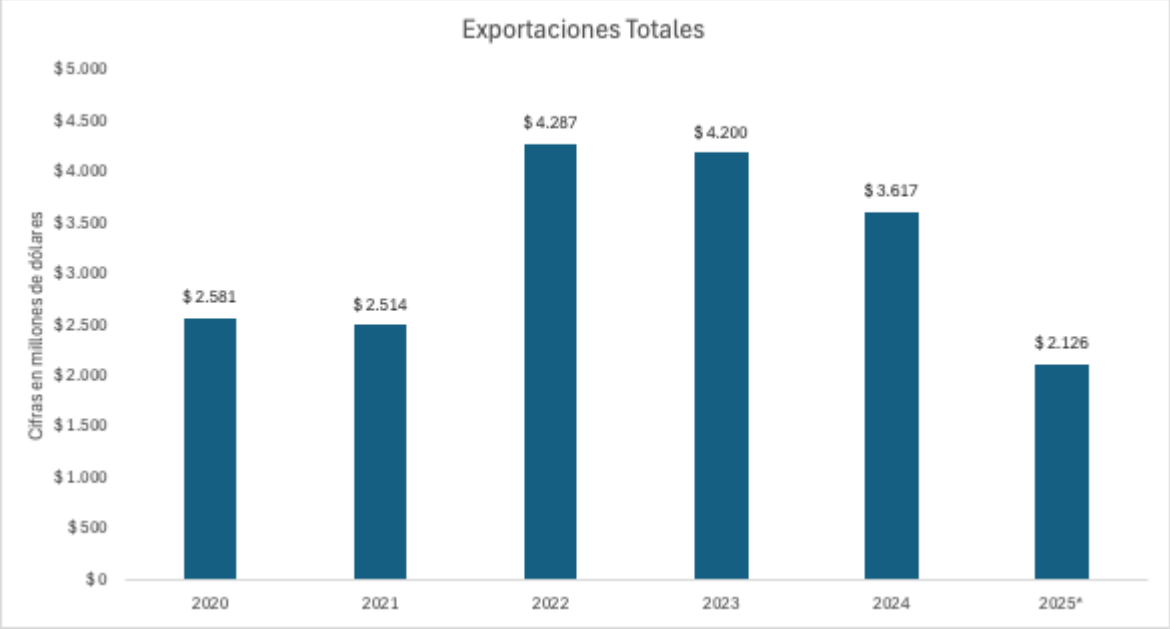


Figura 17 - Nivel de competitividad urbana de Valledupar en el contexto nacional
Fuente: Consejo Privado de Competitividad (2025) - Nota: Puntaje entre 0 y 10, donde 10 representa el mayor valor.

En este contexto, el desempeño económico de Valledupar también se refleja en su posición dentro del Índice de Competitividad de Ciudades, donde la ciudad se ubica en un nivel intermedio frente al conjunto de capitales y áreas metropolitanas del país. Como se observa en la gráfica, Valledupar se sitúa por debajo del promedio nacional y lejos de los principales centros urbanos como Bogotá, Medellín y Bucaramanga, lo que evidencia brechas persistentes en factores clave como productividad, sofisticación empresarial, capital humano e institucionalidad. Esta posición es consistente con su estructura económica altamente terciarizada y con una base productiva aún limitada en actividades de mayor valor agregado.

Ahora bien, para realizar un correcto análisis de la economía del Cesar, hay que entender cómo funciona la distribución departamental de las exportaciones y su alta dependencia de la minería y el precio internacional del carbón. Que como se puede observar en la siguiente gráfica el valor total de las exportaciones ha mostrado una caída constante desde su máximo en el año 2022, lo que representa una pérdida de recursos para el territorio correspondiente a las regalías.



*2025 corresponde al periodo enero - noviembre

Figura 18 - Exportaciones totales
Fuente: Exportaciones DANE- DIAN

Por otro lado, al revisar las exportaciones no minero-energéticas, es decir, aquellas asociadas a sectores distintos al extractivo muestran un comportamiento muy inestable a mucha menor escala con exportaciones que van desde los USD 11 millones en 2020 y que en el resultado parcial de 2025 va superando los USD 68 millones, fortaleciendo más que las variaciones relacionadas a la extracción del carbón suponen un riesgo macroeconómico en el departamento.

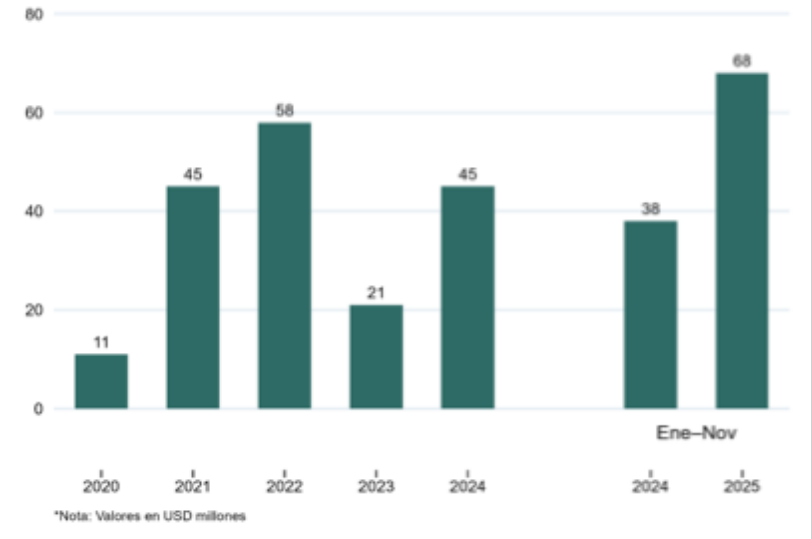


Figura 19 - Exportaciones no minero-energéticas
Fuente: Exportaciones DANE- DIAN

Empleo

El comportamiento reciente del mercado laboral en Valledupar evidencia avances parciales, pero también limitaciones estructurales en la capacidad de generación de empleo estable y de calidad. A partir de los indicadores oficiales del DANE para el periodo 2022–2025, se analizan la tasa global de participación, la tasa de desempleo y la tasa de ocupación, en comparación con los promedios del Caribe y del conjunto de ciudades del país. Es importante precisar que el último dato disponible corresponde al trimestre octubre–noviembre, sin incluir el mes de diciembre, por lo cual su interpretación debe realizarse con cautela.

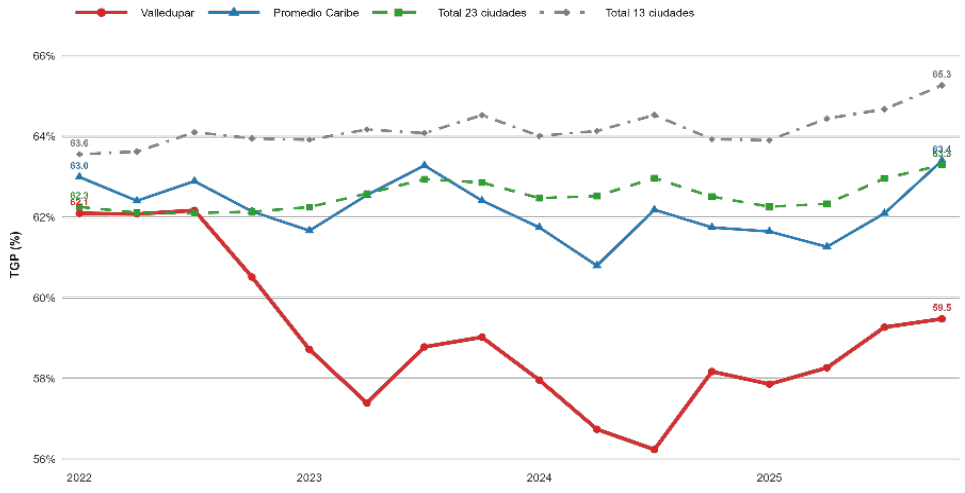


Figura 20 - Tasa Global de Participación (%)
Fuente: Gran Encuesta Integrada de Hogares - DANE

En primer lugar, la tasa global de participación (TGP) muestra que Valledupar presenta, de manera sistemática, una menor vinculación de su población en edad de trabajar al mercado laboral frente a los promedios regionales y nacionales. Aunque se observan fluctuaciones a lo largo del periodo, la ciudad se mantiene por debajo del Caribe y del total de ciudades, lo que sugiere la existencia de barreras persistentes para la inserción laboral, asociadas tanto a condiciones productivas como a factores sociales y educativos.

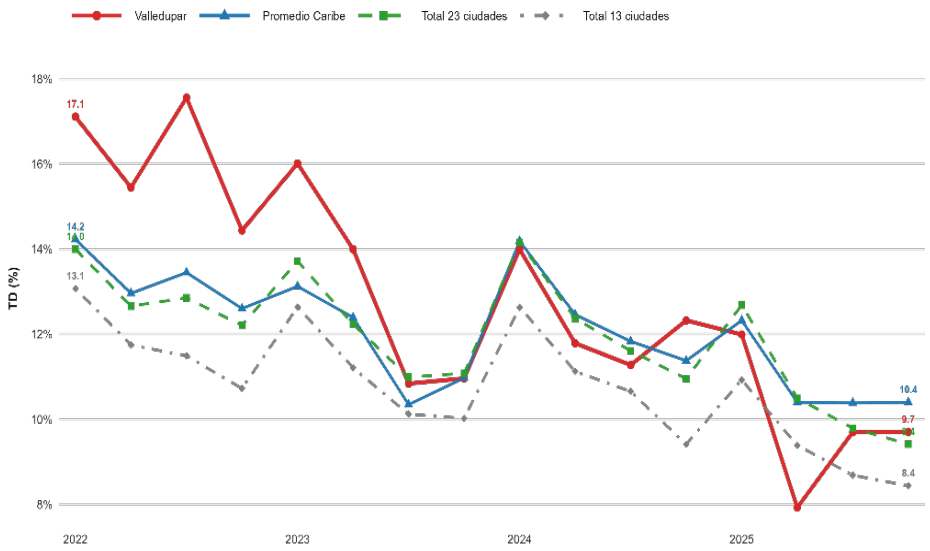


Figura 21 - Tasa de desempleo (%)
Fuente: Gran Encuesta Integrada de Hogares - DANE

Por su parte, la tasa de desempleo (TD) refleja un comportamiento más volátil en Valledupar. Durante el periodo analizado, la ciudad registra niveles superiores a los promedios de referencia, con episodios de aumento y posterior reducción. En los últimos trimestres se evidencia una tendencia descendente, lo que indica una mejora relativa en el acceso al empleo; sin embargo, el nivel de desempleo continúa siendo elevado, lo que pone de manifiesto la fragilidad del mercado laboral local y su alta sensibilidad a los ciclos económicos.

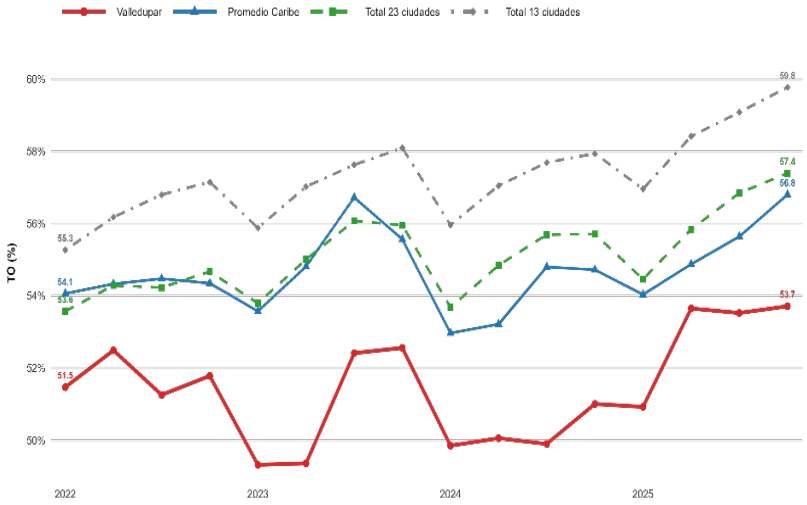


Figura 22 - Tasa de ocupación (%)
Fuente: Gran Encuesta Integrada de Hogares - DANE

Finalmente, la tasa de ocupación (TO) confirma las dificultades estructurales en la generación de empleo. Valledupar presenta valores persistentemente inferiores a los del Caribe y al promedio de las principales ciudades, lo que implica una menor proporción de población efectivamente vinculada a actividades productivas. Aunque en el tramo final del periodo se observa una recuperación moderada, esta no resulta suficiente para cerrar las brechas existentes.

En conjunto, el mercado laboral muestra que el mercado laboral de Valledupar se caracteriza por una participación limitada, una ocupación relativamente baja y un desempleo aún elevado en comparación con otros territorios. Esta combinación refuerza la necesidad de fortalecer las estrategias de dinamización económica, promoción del empleo formal, formación para el trabajo y articulación con el sector productivo, con el fin de convertir el crecimiento económico y el rol regional de la ciudad en mayores oportunidades laborales y mejoras sostenidas en el bienestar de la población.

2.1.2. ANÁLISIS JURÍDICO LEGAL

A continuación, se realiza un resumen de las normas constitucionales, las disposiciones legales y reglamentarias del orden nacional, vigentes en materia de talento humano, rediseño organizacional y formalización laboral:

NORMAS GENERALES	
IDENTIFICACIÓN DE LA NORMA	**CONTENIDO**
Constitución Política, artículo 150	(...) "Corresponde al Congreso: (...) 7. Determinar la estructura de la administración nacional y crear, suprimir y fusionar ministerios, departamentos administrativos, superintendencias, establecimientos públicos y otras Entidades del Orden Nacional, señalando sus objetivos y estructura orgánica (...)"
Constitución Política, artículo 210	"Las Entidades del orden nacional descentralizadas por servicios sólo pueden ser creadas por la ley o por autorización de esta, con fundamento en los principios que Orientan la actividad administrativa. La ley establecerá el régimen jurídico de las Entidades descentralizadas y la responsabilidad de sus presidentes, directores o gerentes"
Ley 489 de 1998	Estatuto Básico de Organización y Funcionamiento de la Administración Pública
Ley 909 de 2004	Art. 46. Describe las funciones del Departamento Administrativo de la Función Pública en la realización de los estudios técnicos

Tabla 9 – Análisis Jurídico Legal – Normas Generales
Fuente: Elaboración Propia

NORMAS EMPLEO	
IDENTIFICACIÓN DE LA NORMA	**CONTENIDO**
Decreto Ley 3135 de 1968	Prevé la existencia de trabajadores oficiales y empleados públicos en las Empresas Industriales y Comerciales del Estado (EICE). Establece que los trabajadores vinculados mediante contrato de trabajo tienen la calidad de trabajadores oficiales, salvo los que desempeñen cargos de dirección o confianza, quienes son empleados públicos. Esta distinción es fundamental para determinar el régimen laboral aplicable al personal de Mercabastos.
Regulación: Contrato de trabajo, reglamento interno, convenciones colectivas, pactos colectivos.	Para los trabajadores oficiales, la relación laboral se rige por el contrato de trabajo, el reglamento interno de trabajo, las convenciones colectivas y los pactos colectivos suscritos entre la entidad y los sindicatos. Este régimen otorga mayor flexibilidad en la negociación de condiciones laborales y en la gestión de la nómina de la entidad
Ley 6 de 1945	Ley marco del régimen laboral de los trabajadores oficiales al servicio del Estado. Establece derechos mínimos en materia de contratación colectiva, auxilio de cesantía, descansos remunerados y protección en caso de accidentes de trabajo.

NORMAS EMPLEO	
	Aplicable a los trabajadores oficiales en lo que no haya sido modificado por normas posteriores.
Decreto 1083 de 2015	Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública. Compila las normas reglamentarias aplicables a los empleados públicos en materia de carrera administrativa, nomenclatura, clasificación, remuneración y gestión del empleo público. Para los cargos de dirección y confianza de la EICE que tengan la calidad de empleados públicos, este decreto establece los parámetros de gestión del talento humano.
excepción (Empleados Públicos): ● **Cargos: De dirección, confianza y manejo, definidos en los estatutos de la EICE.** ● **Regulación: Ley 909 de 2004, Decretos 1042 y 1045 de 1978, y normas concordantes.** **Ley 1010 de 2006 (acoso laboral) y Resoluciones 2646/2008 y 652/2012 (comités de convivencia).**	Los cargos de dirección, confianza y manejo se vinculan bajo el régimen de empleados públicos, regídos por acto administrativo de nombramiento y posesión. La Ley 1010 de 2006 obliga a todas las entidades públicas a adoptar medidas preventivas contra el acoso laboral. Las Resoluciones 2646 de 2008 y 652 de 2012 del Ministerio de la Protección Social establecen la obligación de conformar el Comité de Convivencia Laboral, instrumento que la entidad debe implementar o actualizar en el marco del rediseño organizacional.
Prohibición de Doble Asignación: Art. 128 de la Constitución Política.	Ningún servidor público puede percibir más de una asignación que provenga del tesoro público, salvo las excepciones legales taxativas (honorarios, gastos de representación, etc.). Esta prohibición aplica a los empleados públicos y trabajadores oficiales de Mercabastos y debe tenerse en cuenta en el diseño de la planta de personal y en la estructura de remuneración de la entidad transformada.

Tabla 10 – Análisis Jurídico Legal – Normas Empleo Público
Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se detallan los actos administrativos vigentes que determinan la Estructura Organizacional, Planta de Personal y Manual de Funciones

DECRETO	CONTENIDO
Acuerdo 030 de 1996 y Acuerdo 047 de 1998 – Concejo Municipal de Valledupar	Actos corporativos que autorizaron la creación de la Comercializadora Mercabastos como Empresa Industrial y Comercial del Estado del orden municipal. Constituyen la norma orgánica de origen de la entidad y el instrumento habilitante que el Concejo expidió en ejercicio de las facultades del art. 313 num. 6 de la Constitución. Cualquier modificación sustancial del objeto social o la denominación requiere reforma a estos acuerdos mediante nuevo acuerdo a iniciativa del Alcalde.
Decreto Municipal 0135 del 25 de noviembre de 1998 (con fuerza de acuerdo) – Alcaldía de Valledupar	Acto administrativo expedido por el Alcalde Municipal en ejercicio de las facultades conferidas por los Acuerdos 030 de 1996 y 047 de 1998. Formalizó la creación de Mercabastos, le otorgó personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio. Define la estructura orgánica básica, la composición de la Junta Directiva y el objeto original de la entidad (construcción y administración de la Central de Abastos de Valledupar). Este decreto tiene fuerza equivalente al acuerdo municipal que lo habilitó.
Decreto 1325 de 1998 – Alcaldía de Valledupar	Estatutos vigentes de la Comercializadora Mercabastos. Circunscribió el campo de acción de la entidad a la comercialización de áreas en el complejo mayorista, sin contemplar la administración de espacio público, parques, parqueaderos ni otros activos que la entidad gestiona de facto. Este decreto es el principal instrumento que debe ser objeto de reforma, conjuntamente con sus acuerdos habilitantes, para adecuar el objeto y la denominación institucional a las funciones reales y a las exigencias del Plan de Desarrollo Municipal 2024–2027.
Decreto No. 001010 del 6 de diciembre de 2022 – Alcaldía de Valledupar	Regula la administración, mantenimiento y aprovechamiento económico del espacio público en el municipio de Valledupar. Asigna expresamente a Mercabastos la responsabilidad operativa sobre el Parque La Provincia, el Parqueadero Municipal y el sector de Calle Grande. Crea el Comité de Aprovechamiento Económico del Espacio Público (AEEP) y establece las fórmulas de retribución económica aplicables. Constituye el principal instrumento normativo local que reconoce el nuevo rol institucional de facto de la entidad.
Contrato No. 1398 de 2019 – Municipio de Valledupar / Mercabastos	Instrumento mediante el cual se asignó a Mercabastos la administración del Parque de la Provincia. Presenta inconsistencias jurídicas relevantes: el objeto mercantil vigente de la entidad (1998) no incluye la administración de parques ni el aprovechamiento del espacio público. Adicionalmente, la distribución de beneficios pactada (70% para la EICE, con el mantenimiento a cargo del municipio) resulta desfavorable para la administración municipal y cuestionable frente al POT. Este contrato debe ser objeto de revisión y regularización en el marco del proceso de transformación institucional.
Plan de Desarrollo Municipal 2024–2027 "Valledupar Municipio Equitativo y Solidario"	Instrumento de política pública que establece los objetivos estratégicos del municipio para el cuatrienio. Define los programas y proyectos que evidencian la necesidad de contar con una entidad descentralizada con capacidad para gestionar activos públicos, liderar proyectos de renovación urbana y promover el desarrollo económico local. La desalineación entre el objeto actual de Mercabastos y los

DECRETO	CONTENIDO
	objetivos del PDM es uno de los fundamentos jurídicos y de política pública que justifican la transformación institucional propuesta.

Tabla 11 – Actos Administrativos Vigentes Relacionados con la Estructura Organizacional, Planta de Personal y Manual de Funciones
Fuente: Elaboración Propia

2.1.3. ANÁLISIS DE CASOS DE ÉXITO

a. **Puerta de Oro:** Empresa Industrial y Comercial del Estado encargada de operar y mantener infraestructura turística en el departamento del Atlántico, donde destaca el centro de eventos con el que comparte nombre, así como el Gran Malecón del río ubicado en Barranquilla o las playas recuperadas del Atlántico. Puerta de Oro una empresa con participación principalmente de la Alcaldía de Barranquilla utilizando la figura de contrato marco de gerencia se encarga de administrar y operar estos escenarios.

   En el caso del malecón por ejemplo, Puerta de Oro realiza el aprovechamiento comercial del mismo, dando en arriendo los diferentes locales comerciales y permitiendo el aprovechamiento para eventos y ferias, incluso es quien opera la "Luna de barranquilla". Sin embargo, es importante aclarar que tiene el compromiso de mantener estos mismos espacios, para lo cual se utilizan los recursos aprovechados y la Alcaldía por medio del contrato de gerencia transfiere la diferencia entre el recaudo y los costos.

b. **Distritos Especiales de Mejoramiento Organización Sectorial -DEMOS-Bogotá:** Son un instrumento de iniciativa privada, diseñado para complementar las intervenciones del Distrito Capital en áreas específicas de la ciudad con el objetivo de promover la participación organizada de la comunidad para el mejoramiento, mantenimiento Y preservación de las condiciones urbanas, ambientales y socioeconómicas de un área delimitada.

   Las actividades desarrolladas en los DEMOS son complementarias a los programas y acciones que llevan a cabo las entidades del Distrito Capital en el ejercicio de sus funciones. Por lo tanto, ninguna actividad puede reemplazar las acciones administrativas que son responsabilidad del Distrito Capital. Los proyectos que desarrollen en los DEMOS deberán garantizar el uso común,

propender por el libre acceso al espacio público y no generan derechos adquiridos. Un ejemplo del éxito de este modelo es el Parque de la 93, liderado por la Asociación Amigos Parque 93, y donde no solo mantienen el parque sino que los visitantes del mismo encuentran ferias, eventos y una serie de activaciones.

c. **Malecón 2000**. La ciudad de Guayaquil bajo la normatividad ecuatoriana, utiliza una fundación de propiedad de la alcaldía que funciona de manera similar a lo que sería en Colombia una EICE. Con la fundación Malecón 2000, cuyo director es nombrado por el alcalde, se dio vida al proyecto que cambió urbanísticamente la ciudad y se volvió referente de malecones a nivel latinoamericano. Un espacio público que hoy cuenta con diversos locales comerciales en arriendo, juegos mecánicos y cines operados directamente por la fundación, salón de convenciones, entre otros, es un espacio 100% sostenible a nivel ambiental y económico. El éxito de este espacio fue tal que el municipio de Guayaquil entregó a la fundación nuevos espacios para que esta los opere y los mantenga, buscando aprovechar los aprendizajes de la entidad y economías a escala.

2.1.4. ANÁLISIS DE FUENTES EXTERNAS

A continuación, se presentan los resultados de la revisión de la documentación generada por las fuentes externas, como indicadores, informes de gestión, hallazgos o glosas de los entes de control, y recomendaciones de otros actores sobre la gestión, que permitan soportar la necesidad de llevar el proceso de Rediseño Organizacional y Modernización Administrativa.

INDICADORES:

Índice de Desempeño Institucional: A continuación, se realiza un análisis de los resultados obtenidos, frente a la medición del Índice de Desempeño Institucional:

El Plan Nacional de Desarrollo-PND 2022-2026 "*Colombia en Potencia Mundial de la Vida*", es la hoja de ruta del Gobierno Nacional para llevar a Colombia a ser el país líder de la lucha mundial por la vida, la humanidad y la naturaleza. El Plan tiene como gran objetivo la paz total, y se constituye como la oportunidad de que se construya un nuevo contrato social en el que se superen las injusticias, la inequidad, la exclusión y no se vuelva a vivir el conflicto que ha sumergido a Colombia en la desesperanza.

En él se proponen una serie de grandes transformaciones orientadas hacia la promoción de un desarrollo económico, social y ambiental, fundamentado en ordenamiento del territorio y la

inclusión de todas las colombianas y los colombianos. Dentro de las grandes transformaciones se destacan:

- Ordenamiento del territorio alrededor del agua.
- Seguridad humana y justicia social.
- Derecho humano a la alimentación.
- Transformación productiva, internacionalización y acción climática.
- Convergencia regional.

En esta última transformación, se propone una reducción de brechas sociales y económicas entre hogares y territorios, a través del acceso a oportunidades, bienes y servicios a todas las personas, para un mayor bienestar integral y mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes, con un enfoque diferencial de acuerdo con las particularidades de cada territorio.

Para lograr estas grandes transformaciones de país, se requieren instituciones públicas fuertes, centradas en cumplir sus objetivos de desarrollo, y que "*pongan al ciudadano en el centro de su accionar, para responder de manera acertada a sus necesidades y atender debidamente sus expectativas*"

Para esto, el Gobierno Nacional cuenta con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG, consolidado a partir de las distintas iniciativas que, desde la adopción de la Constitución de 1991, se han implementado para hacer más eficiente la gestión pública.

MIPG es el marco de referencia que tienen las entidades públicas para llevar a cabo sus procesos de gestión institucional, cuyos lineamientos se han emitido a través de las políticas de gestión y desempeño previstas en el Decreto 1083 de 2015 y sus respectivas modificaciones al respecto.

MIPG cuenta con una metodología de medición que se materializa en la operación estadística Medición del Desempeño Institucional MDI, la cual se implementa en las entidades que están en el ámbito de aplicación de MIPG y del Modelo Estándar de Control Interno MECI; su principal razón de ser, es brindar insumos para que las entidades puedan establecer un diagnóstico de sus fortalezas y debilidades en materia de gestión y desempeño institucional, realizar un ejercicio de retroalimentación y llevar el registro año a año de sus avances, para cumplir de manera efectiva con los objetivos propuestos por dichos modelos.

Esta operación estadística se fundamenta en el análisis de los datos recolectados a través del Registro Administrativo Formulario Único de Reporte y Avance de Gestión FURAG.

El FURAG es habilitado una vez al año para el universo de entidades que implementan MIPG y MECI. Su objetivo consiste en la recolección de datos, que, al ser sometidos a un procesamiento estadístico, puede dar cuenta de cómo es el comportamiento de la gestión y el desempeño de las entidades, demostrado a través del índice de desempeño general, índice de desempeño del

sistema de control interno, índices por dimensiones y por políticas de MIPG e índices desagregados.

Con los resultados generados, las entidades líderes de política, las entidades objeto de medición, los grupos de interés y la ciudadanía en general, pueden, entre otras utilidades:

- Conocer el nivel de desempeño de las entidades públicas y como han avanzado a través del tiempo, en la implementación de MIPG, del MECI y de cada política de gestión y desempeño.
- Identificar las principales fortalezas y cuales los puntos débiles en materia de gestión y control interno.
- Identificar a las entidades públicas con mejor desempeño, las cuales pueden servir de referentes de buenas prácticas.

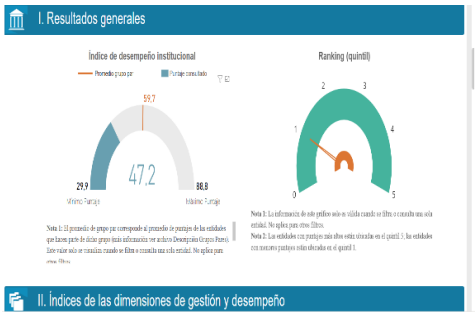
A continuación, se presentan los resultados para el Índice de Desempeño Institucional y el grado de avance del Modelo Estándar de Control Interno MECI

Medición del desempeño Institucional

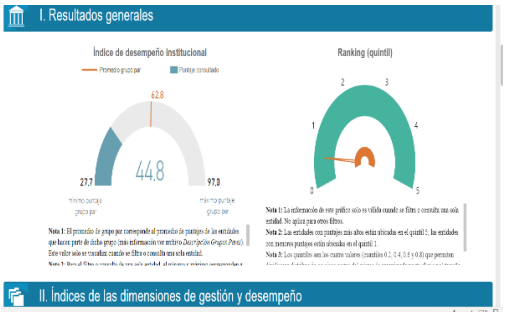
La medición del desempeño Institucional de la Comercializadora Mercabastos identifica cuál es el estado actual de la operación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) a partir de la exposición y análisis del resultado del Índice de Desempeño Institucional, de las 7 Dimensiones que lo componen y de la agrupación de las 18 Políticas de Gestión y Desempeño Institucional, que permiten el funcionamiento articulado e intercomunicado del MIPG en la Entidad.

Según los resultados de la medición, el IDI de la Entidad en el año 2019 logró un puntaje de 47,2 así, para el año 2020 desmejoró en 2.4 puntos y obtuvo un IDI de 44.8, sin embargo, en la vigencia 2021 aumentó y obtuvo 53.5, y para la vigencia 2022 logró un 61.8 lo que significa, el mejoramiento del 17 en comparación con año 2020.

2019

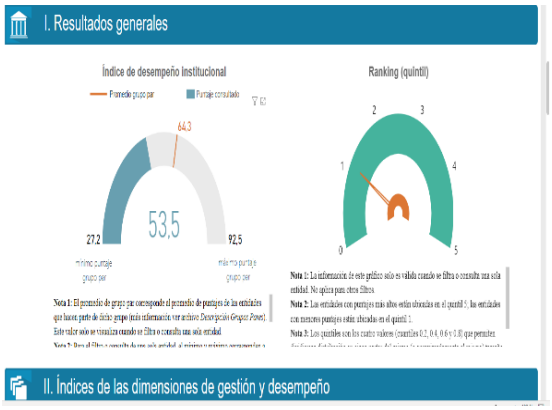


2020



2021

2022





2023



Imagen 1 - Resultados Índice Desempeño Institucional - Comercializadora Mercabastos
Fuente: elaboración propia con base en IDI

Resultados por Dimensiones

Se puede evidenciar en el siguiente gráfico que logramos incrementar considerablemente en las siete dimensiones comparado con los resultados de 2020. El MIPG opera a través de las dimensiones que se mencionan a continuación:

- D1: Talento Humano
- D2: Direccionamiento Estratégico
- D3: Gestión para resultados con valores
- D4: Evaluación de Resultados
- D5: Información y comunicación
- D6: Gestión del Conocimiento

- D7: Control Interno

INDICE DE GESTION DE GESTION POR DIMENSIONES					
AÑO	2019	2020	2021	2022	2023
TALENTO HUMANO	51.9	44.8	54.3	66.8	60.3
DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	43	45.5	55.2	77.8	64.2
GESTION PARA RESULTADOS	48.3	50	57.3	56.6	54.1
EVALUACION DE LOS RESULTADOS	40.6	22.2	38.3	48.4	48.6
INFORMACION Y COMUNICACIÓN	49.2	47.2	53.7	64.6	51
GESTION DE CONOCIMIENTO	49.63	33.3	48.2	25.4	45.9
CONTROL INTERNO	48.2	45.8	54.3	68.6	61.3

Tabla 12 - Resultado Comparativo por Dimensiones
Fuente: elaboración propia con base en MIPG

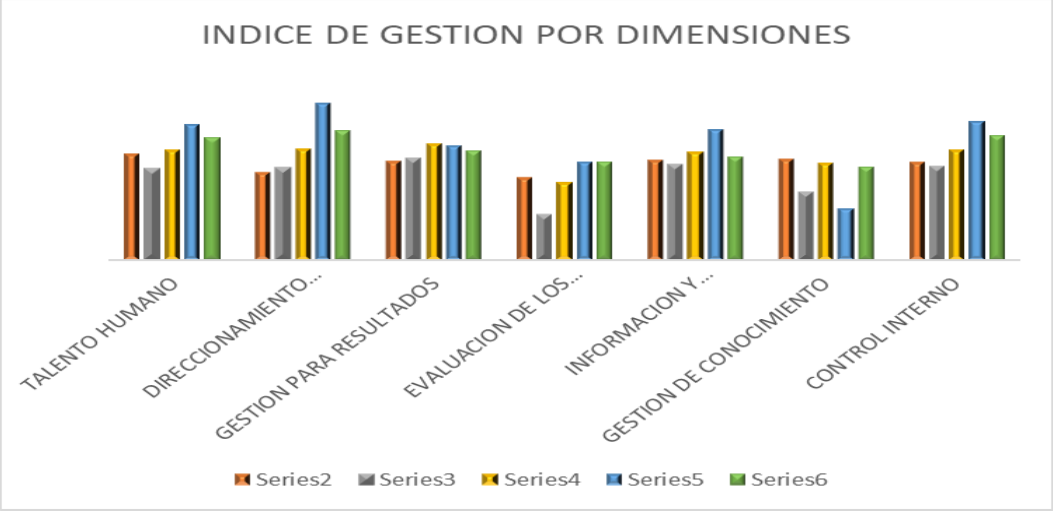


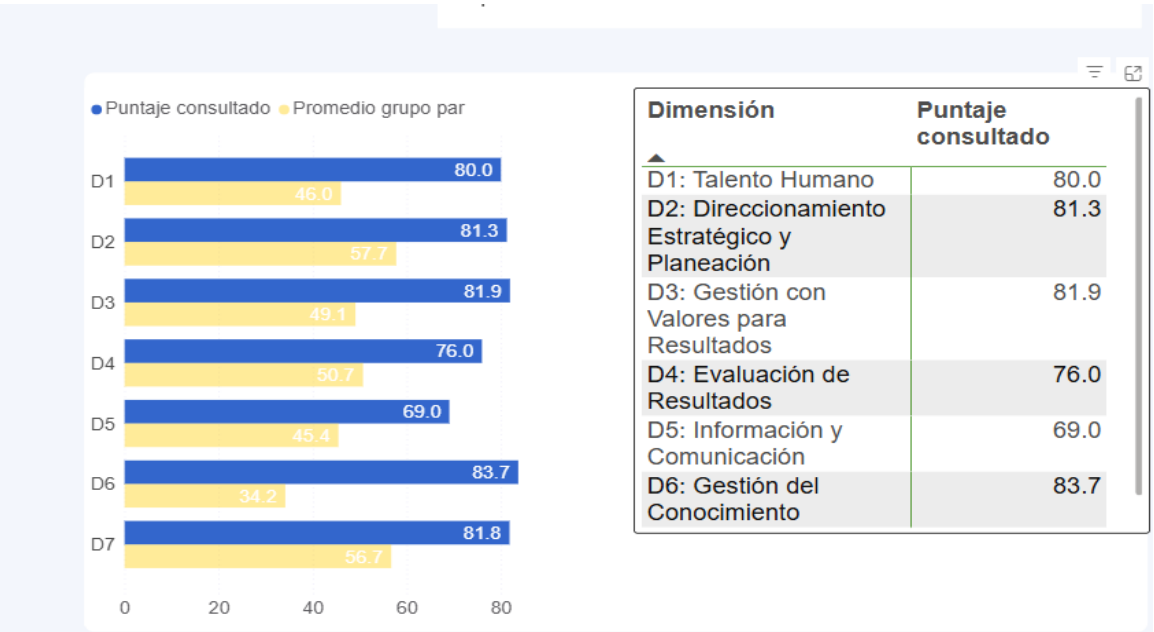
Figura 23 - Resultado de las Dimensiones de Gestión y Desempeño
Fuente: elaboración propia con base en MIPG

RESULTADO ÍNDICE DE DESEMPEÑO INSTITUCIONAL 2024

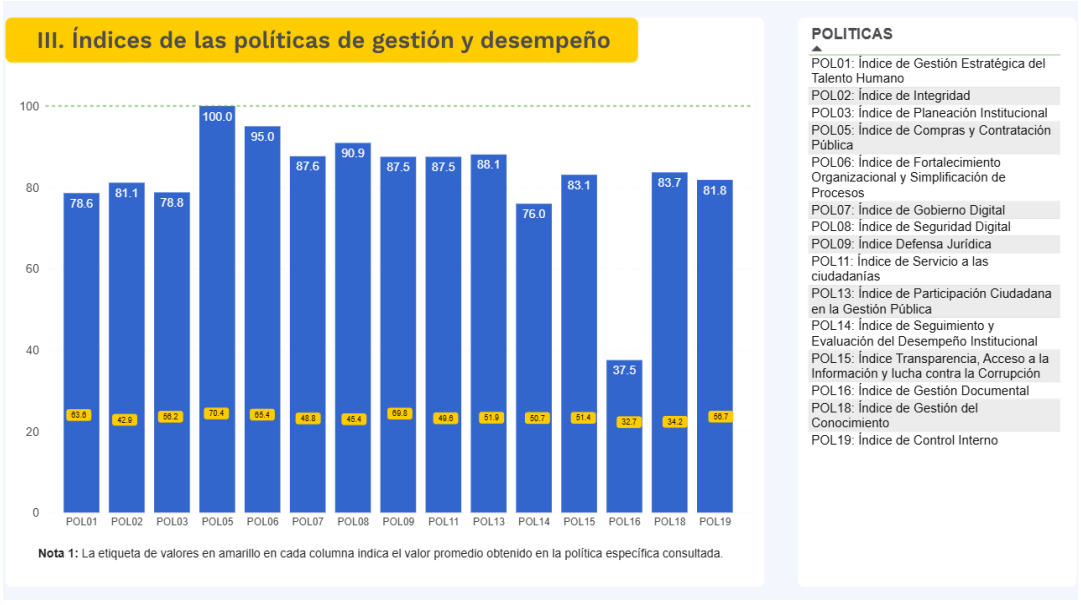


Figura 24- índice de Desempeño Institucional 2024
Fuente: Departamento Administrativo de la Función Pública (2025)

En la siguiente gráfica, se presenta el comportamiento por cada una de las 7 dimensiones.



Dimensión	Puntaje consultado
D1: Talento Humano	80.0
D2: Direccionamiento Estratégico y Planeación	81.3
D3: Gestión con Valores para Resultados	81.9
D4: Evaluación de Resultados	76.0
D5: Información y Comunicación	69.0
D6: Gestión del Conocimiento	83.7



Nota 1: La etiqueta de valores en amarillo en cada columna indica el valor promedio obtenido en la política específica consultada.

POLITICAS
POL01: Índice de Gestión Estratégica del Talento Humano
POL02: Índice de Integridad
POL03: Índice de Planeación Institucional
POL05: Índice de Compras y Contratación Pública
POL06: Índice de Fortalecimiento Organizacional y Simplificación de Procesos
POL07: Índice de Gobierno Digital
POL08: Índice de Seguridad Digital
POL09: Índice Defensa Jurídica
POL11: Índice de Servicio a las ciudadanías
POL13: Índice de Participación Ciudadana en la Gestión Pública
POL14: Índice de Seguimiento y Evaluación del Desempeño Institucional
POL15: Índice Transparencia, Acceso a la Información y lucha contra la Corrupción
POL16: Índice de Gestión Documental
POL18: Índice de Gestión del Conocimiento
POL19: Índice de Control Interno

Figura 24 - Comportamiento del índice por dimensión
Fuente: Departamento Administrativo de la Función Pública (2025)

De estos resultados, se evidencian aspectos por mejorar en la implementación de la Dimensión de Información y Comunicación. Asimismo, la dimensión de Evaluación por Resultados representa un importante desafío para la entidad

Índice de Transparencia y Acceso a la Información Pública (ITA): Este índice a cargo de la Procuraduría General de la Nación, mide el grado de cumplimiento de las obligaciones de publicar la información derivadas de la Ley 1712 de 2014, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.



El ITA es un indicador sintético de pesos preestablecidos que se alimenta de un formulario de auto diligenciamiento, compuesto de una serie de preguntas agrupadas por Niveles, Secciones y Anexos, que a su vez se discriminan por las temáticas descritas en la Resolución 1519 de 2020 y los anexos 1, 2, 3 y 4 emitidas por MINTIC, las cuales describen el cumplimiento del sujeto frente a las obligaciones de Ley; por lo tanto, estas opciones establecen el nivel de observancia de cada pregunta agregada y que constituyen la Matriz de Cumplimiento de la Ley 1712 de 2014, diseñada por la Procuraduría General de la Nación. Según lo anterior, el cálculo del indicador se genera a partir del porcentaje de cumplimiento que resulta del auto diligenciamiento del formulario por parte de los sujetos obligados. Este indicador sintético se establece en una escala ordinal de 0 a 100 puntos, donde a mayor valor se obtenga, mayor será el nivel de cumplimiento de la Ley.

Estos resultados no hacen parte de ningún ranking, pues son una medición individual del grado de cumplimiento de las obligaciones de la Ley.

De acuerdo con el ITA No. 0998 correspondiente al periodo 2025, la comercializadora, obtuvo un puntaje de 94 sobre 100 puntos en la auditoría realizada, luego de haber registrado previamente un puntaje de 100 puntos en el proceso de autodiagnóstico institucional.

Los resultados evidencian un alto nivel de cumplimiento en los estándares de transparencia y acceso a la información pública, destacándose el cumplimiento en los componentes relacionados con:

- Publicación de información institucional (misión, visión, estructura organizacional y directorios).
- Publicación de información normativa y regulatoria.
- Disponibilidad de información contractual y del Plan Anual de Adquisiciones.
- Publicación de información presupuestal y de planeación institucional.
- Implementación de mecanismos de participación ciudadana, atención al usuario y gestión de PQRS.
- Disponibilidad de datos abiertos y publicación de informes de gestión y control interno.

No obstante, el informe de auditoría identifica oportunidades de mejora asociadas principalmente a los criterios de accesibilidad web, particularmente en lo relacionado con la implementación de los lineamientos técnicos establecidos en el Anexo 1 de la Resolución 1519 de 2020 de MinTIC, tales como accesibilidad de contenidos multimedia, uso de textos alternativos, cumplimiento de criterios de contraste y navegación accesible.

El resultado obtenido refleja que la entidad mantiene un nivel alto de cumplimiento en materia de transparencia institucional, lo cual contribuye al fortalecimiento de la gestión pública, la rendición de cuentas y el acceso de la ciudadanía a la información pública. No obstante, se recomienda continuar con el proceso de mejora continua del portal institucional y de los mecanismos de publicación de información, con el fin de alcanzar el cumplimiento total de los criterios técnicos exigidos por la normativa vigente, como:

- Fortalecer los criterios de accesibilidad web, implementando los lineamientos establecidos en la Resolución 1519 de 2020 del MinTIC, especialmente en lo relacionado con contenidos multimedia, textos alternativos y navegación accesible.
- Garantizar la actualización permanente de la información publicada en el menú de Transparencia y Acceso a la Información Pública del portal institucional.
- Establecer revisiones periódicas del portal web, con el fin de verificar el cumplimiento de los estándares de transparencia y accesibilidad exigidos por la normativa vigente.

INFORMES DE CONTROL INTERNO:

En atención a lo estipulado en el Decreto 2106 de 2019 “*Por el cual se dictan normas para simplificar, suprimir y reformar trámites, procesos y procedimientos innecesarios existentes en la administración pública*” (artículo 156), donde señala que el jefe de la Unidad de la Oficina de Control Interno o quien haga sus veces, deberá publicar cada seis (6) meses, de acuerdo con los

lineamientos que imparta el Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP, en el sitio web de la entidad el Informe de Evaluación Independiente del estado del Sistema de Control Interno, al II Semestre de 2025 elaboró el respectivo informe, enmarcado en la séptima dimensión, Política de Control Interno, establecida y actualizada en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG.

Este informe se estructura con un esquema de cinco (5) componentes: 1) Ambiente de Control, 2) Evaluación del Riesgo, 3) Actividades de Control, 4) Información y Comunicación y 5) Actividades de Monitoreo, y corresponde al periodo comprendido entre el 01 de julio y el 31 de diciembre de 2024, evidenciando un avance en la implementación del Sistema de Control Interno para el periodo evaluado, correspondiente al 84%,

En este componente se evaluaron los 24 requisitos (enmarcados en 5 lineamientos) que contempla el formato de la Función Pública, a fin de establecer si se encuentran presentes y funcionando. Se evidencio una disminución de la calificación en 7 %

COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL

En este componente se evaluaron los 24 requisitos (enmarcados en 5 lineamientos) que contempla el formato de la Función Pública, a fin de establecer si se encuentran presentes y funcionando.

Componente	¿El componente está presente y funcionando?	Nivel de Cumplimiento componente	Estado actual: Explicacion de las Debilidades y/o Fortalezas	Nivel de Cumplimiento componente presentado en el informe anterior	Estado del componente presentado en el informe anterior	Avance final del componente
Ambiente de control	Si	83%	1.PAA 2025 (aprobado en Acta 001-2025 CICCI) Fortaleza: el plan anual de auditoría fue elaborado, aprobado y publicado a tiempo por el CICCI. Debilidad: no incluye un indicador de desempeño que mida "% de auditorías cerradas en tiempo" ni establece su publicación periódica, lo que impide visibilizar la celeridad del cierre. 2.Informes de auditoría interna Fortaleza: se emitieron los informes programados Debilidad: hay demora en la entrega de la información lo que atrasa los plazos establecidos, limitando el análisis de la eficacia del seguimiento. 3.Matriz de seguimiento de hallazgos Fortaleza: existe una matriz institucional actualizada mensualmente y evidencia avances del 85 %. Debilidad: no contempla la meta de cerrar el 100 % dentro del tiempo estipulado ni difunde el indicador de cumplimiento, lo que reduce la presión para el cierre oportuno. 4.Informes de Monitoreo Continuo Fortaleza: se elaboran reportes periódicos con indicadores clave del control interno. Debilidad: la captura de datos sigue siendo manual, sin umbrales automáticos ni alertas tempranas, lo que retrasa la reacción ante desviaciones. 5.Dashboard de indicadores Fortaleza: se dispone de un tablero visual actualizado que centraliza la información del SCI. Debilidad: no tiene automatización de carga ni alarmas visibles cuando un indicador supera el límite aceptable, dependiendo de revisión visual ocasional. 6.Informe de revisión Contraloría Fortaleza: la entidad recibe y atiende los informes de la Contraloría, evidenciando sin hallazgo en los dos últimos años. 7.Evaluación de transparencia Fortaleza: la entidad participa activamente en la evaluación y ha implementado recomendaciones previas. Debilidad: no se tiene planificado anualmente este ejercicio ni se ha fijado un objetivo de superación de hallazgos.	90%	Fortalezas identificadas: Liderazgo y Gestión del Riesgo: La Gerente General, junto con los responsables de los distintos procesos institucionales, han implementado controles internos sólidos que facilitan la identificación, evaluación y tratamiento de los riesgos. Estos mecanismos permiten monitorear permanentemente los procesos claves, garantizando así la adecuación de los controles frente a los cambios internos y externos, y contribuyendo al cumplimiento de los objetivos estratégicos, la rendición de cuentas y la eficiencia en la gestión pública. Mecanismos de Integridad y Confianza: Se han establecido y operan efectivamente mecanismos para la prevención y manejo de conflictos de interés, identificación de información privilegiada, análisis de denuncias internas y promoción del código de integridad. Estos elementos, integrados dentro del sistema de control interno, refuerzan una cultura ética y transparente, clave para la gobernanza institucional. Información Oportuna y Toma de Decisiones Informada: Existe un flujo eficiente de información entre las diferentes líneas de defensa del SCI (primera, segunda y tercera línea). Esto permite que la alta dirección cuente con reportes oportunos y relevantes, basados en diagnósticos de riesgos y evaluaciones de controles, lo cual facilita la toma de decisiones informadas y ajustadas a las necesidades reales de la organización.	-7%

COMPONENTE EVALUACIÓN DE RIESGOS

En este componente se evaluaron los 17 requisitos (enmarcados en 4 lineamientos) que contempla el formato de la Función Pública, a fin de establecer si se encuentran presentes y funcionando. Los resultados se muestran en la tabla siguiente:

Evaluación de riesgos	Si	82%	1.Esquema de Líneas de Defensa Fortaleza: hay esquema trazado y actas del CICCI en uso. Debilidad: falta actualizar roles, responsables únicos, frecuencias de reporte y publicarlo internamente; se observan retrasos en la entrega de información. 2.Política de Administración del Riesgo Fortaleza: existe política aprobada y mapas de riesgo elaborados. Debilidad: no incorpora la Guía Nacional 2024 ni criterios de tolerancia; carece de socialización formal y de revisión periódica programada. 3.Niveles de aceptación del riesgo (Alta Dirección) Fortaleza: la Alta Dirección trata el tema en sesiones de planeación. Debilidad: no hay documento que fije niveles de aceptación por objetivo estratégico ni acta de aprobación; se decide caso a caso sin criterios unificados. 4.Ingreso del personal – ciclo de vida Fortaleza: existe inducción institucional. Debilidad: falta declaración jurada de ética, validación de referencias y prueba de integridad; el proceso no valida riesgos de corrupción al ingreso. 5.Políticas claras de responsabilidad de cada servidor (1ª línea) Debilidad: no existe una política breve, institucional y comunicada masivamente; no se recoge evidencia de recepción y el conocimiento es heterogéneo. la entidad cuenta con el manual de funciones menciona responsabilidad del gerente, las funciones del resto de los empleados estan consagradas en cada uno de sus contratos. 6.Análisis de reportes financieros por Alta Dirección Fortaleza: se incluye análisis de cifras en sesiones de dirección y se archivan extractos.	94%	De acuerdo con la evaluación realizada al componente de Administración del Riesgo , se pudo constatar que la entidad cuenta con políticas y mecanismos establecidos dentro de su planeación institucional. Estas acciones incluyen la formulación de mapas de riesgo , el plan anticorrupción y el plan de atención al ciudadano , los cuales son herramientas clave para la identificación, análisis y manejo de los riesgos a los que está expuesta la organización. Asimismo, se lleva a cabo un seguimiento periódico de la gestión del riesgo, mediante la presentación de informes al Comité Coordinador del Control Interno , lo cual refleja un compromiso con la transparencia y el control efectivo de las operaciones institucionales. Fortalezas: Existencia de políticas institucionales en materia de administración del riesgo. Formulación y actualización periódica de mapas de riesgo, plan anticorrupción y plan de atención al ciudadano. Mecanismos activos de seguimiento y reporte ante el Comité Coordinador de Control Interno. Debilidades: Se identificó deficiencia en la documentación y efectividad de los controles asociados a los riesgos detectados en los mapas correspondientes. Existe una falta de identificación adecuada de nuevos riesgos emergentes, lo cual podría afectar la operatividad de los procesos institucionales.	-12%

COMPONENTE ACTIVIDADES DE CONTROL

En este componente se evaluaron los 12 requisitos (enmarcados en 3 lineamientos) que contempla el formato de la Función Pública, a fin de establecer si se encuentran presentes y funcionando. Los resultados se muestran en la tabla siguiente:

Actividades de control	Si	83%	1.Aplicación de mecanismos para supervisar el SCI – Esquema de Líneas de Defensa Fortaleza: existe un esquema de tres líneas diagramado, se evidencia su uso en actas del CICCI y hay canales formales de reporte. Debilidad: no se han actualizado los roles específicos, responsables únicos ni frecuencias de reporte; tampoco está publicado internamente, lo que genera retrasos y interpretaciones diversas. 2.Establece la planeación estratégica – Política de Administración del Riesgo Fortaleza: hay política aprobada (2023) y mapas de riesgo de alta y mediana prioridad elaborados. Debilidad: no incorpora los lineamientos de la Guía Nacional de Riesgo de Gestión y Corrupción (2024) ni criterios de tolerancia; falta socialización formal y revisión periódica programada. 3.La Alta Dirección define niveles de aceptación del riesgo Fortaleza: la Alta Dirección aborda el tema en sesiones de planeación y existe listado de riesgos "no tolerables" en el PDTI. Debilidad: no hay documento formal que fije niveles de aceptación por cada objetivo estratégico ni acta de aprobación; se decide caso a caso sin criterios unificados. 4.Evaluación de actividades relacionadas con el ingreso del personal Fortaleza: se aplica concurso meritocrático, existe inducción institucional y el proceso está plasmado en el POI. Debilidad: no se exige declaración jurada de ética ni validación sistemática de referencias y antecedentes disciplinarios; falta prueba de integridad, debilitando el filtro inicial de riesgo de integridad.	96%	La gran mayoría de los procesos críticos están siendo adecuadamente supervisados y que se han establecido mecanismos sólidos para prevenir, detectar y corregir posibles desviaciones o inconsistencias. Solamente un reducido número de actividades requieren ajustes o cierre final, lo cual está en proceso de resolverse mediante planes de acción específicos. Además, este alto índice de cumplimiento contribuye significativamente a fortalecer la confianza en la gestión interna, reduce exposiciones a riesgos y mejora la eficiencia operativa. Se continúa trabajando en el cierre total de las actividades pendientes para asegurar una cobertura completa y sostenible de los controles en todas las áreas clave.	-13%

COMPONENTE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

En este componente se evaluaron los 14 requisitos (enmarcados en 3 lineamientos) que contempla el formato de la Función Pública, a fin de establecer si se encuentran presentes y funcionando. Los resultados se muestran en la tabla siguiente**:**

Información y comunicación	Si	82%	1.Esquema de Líneas de Defensa (supervisión del SCI) Fortaleza: la entidad cuenta con un esquema trazado de tres líneas de defensa y se evidencia su uso en las actas del CICCI; existe un canal formal para elevar hallazgos. Debilidad: el documento no ha sido actualizado en cuanto a roles específicos, responsables únicos, frecuencias de reporte y nivel de detalle esperado; además, no está publicado en el intranet, lo que genera interpretaciones diversas y retrasos en la entrega de información. 2.Política de Administración del Riesgo Fortaleza: existe política institucional aprobada en 2024y se han elaborado mapas de riesgo de alta y mediana prioridad. Debilidad: no incorpora los lineamientos de la Guía Nacional de Riesgo de Gestión y Corrupción (2024) ni define criterios de tolerancia; falta una socialización formal con todas las áreas y no tiene revisión periódica programada, lo que limita su aplicación homogénea. 3.Niveles de aceptación del riesgo (Alta Dirección) Fortaleza: la Alta Dirección aborda el tema de riesgos en las sesiones de planeación estratégica y existe un listado preliminar de riesgos "no tolerables" en el PDTI. Debilidad: no hay un documento formal que establezca niveles de aceptación de riesgo por cada objetivo estratégico ni acta de aprobación que los respalde; se toman decisiones caso a caso sin criterios unificados, lo que genera inconsistencias en el tratamiento de riesgos. 4.Ingreso del personal – ciclo de vida del servidor Fortaleza: se aplica concurso meritocrático, se verifica formación académica y existe inducción institucional; el proceso está documentado en el POI. Debilidad: no se exige declaración jurada de ética ni validación sistemática de referencias laborales y antecedentes disciplinarios; además, no se aplica prueba de integridad, debilitando el filtro inicial contra riesgos de corrupción o conflicto de intereses. 5.Políticas claras de responsabilidad de cada servidor (1ª línea de defensa) Fortaleza: el manual de funciones incluye la responsabilidad genérica de "velar por el control interno" y se han realizado capacitaciones de ética en 2024. Debilidad: no existe una política institucional breve y explícita que defina qué se espera de la "1ª línea de defensa"; no se ha socializado masivamente ni se recoge evidencia de recepción (firmas o plataforma), lo que genera conocimiento y cumplimiento heterogéneo entre las áreas.	91%	.Avances Destacados: Se han establecido políticas y procedimientos claros para la comunicación interna , lo que ha permitido mejorar la coordinación entre áreas y la toma oportuna de decisiones. La comunicación externa se encuentra estructurada bajo canales reconocidos y regulares , tales como correos institucionales, redes sociales (Instagram, Facebook), WhatsApp Web y otros medios escritos, todo ello alineado con los lineamientos establecidos por la Ley 1712 de 2014 sobre gestión documental y archivo. Se han implementado controles y mecanismos operativos que garantizan la recepción, procesamiento y respuesta eficiente de la información entrante proveniente de múltiples canales. La caracterización de usuarios es llevada a cabo por la primera línea de defensa, mientras que la segunda línea realiza análisis e informes periódicos que apoyan la toma de decisiones basadas en perfiles y necesidades reales de los ciudadanos. Se generan informes periódicos sobre percepción y satisfacción de los usuarios , lo cual permite medir el impacto de los servicios brindados y ajustar estrategias en consecuencia. Los criterios de seguimiento a la política de servicio al ciudadano están definidos y se aplican de forma sistemática, contribuyendo a la mejora continua del trato hacia los usuarios. Fortalezas Identificadas: La entidad cuenta con un sistema integrado de información financiera , lo cual permite un manejo eficiente, seguro y oportuno de los datos relacionados con la gestión económica. Existe una diversidad de mecanismos institucionales de comunicación interna y externa , todos ellos regidos bajo normativas vigentes, lo que asegura transparencia, trazabilidad y cumplimiento legal. Áreas de Mejora y Debilidades Detectadas: Aunque se tienen definiciones básicas, aún se requiere fortalecer y disponibilizar lineamientos más completos y actualizados en materia de comunicación interna y externa. Es necesario consolidar el empoderamiento de la gestión documental institucional , promoviendo una cultura organizacional orientada al manejo adecuado de la información y documentos. Se identifica la necesidad de avanzar en la caracterización detallada de grupos de interés o grupos de valor , con el fin de personalizar y optimizar las estrategias comunicativas y de atención.	-9%

:

COMPONENTE ACTIVIDADES DE MONITOREO

En este componente se evaluaron los 14 requisitos (enmarcados en 2 lineamientos) que contempla el formato de la Función Pública, a fin de establecer si se encuentran presentes y funcionando. Los resultados se muestran en la tabla siguiente:

Monitoreo	Si	89%	Esquema de Líneas de Defensa (supervisión del SCI) ✓ Fortaleza: La entidad cuenta con un esquema trazado de tres líneas de defensa y se evidencia su uso en las actas del CICCI; existe un canal formal para elevar hallazgos. ✗ Debilidad: El documento no ha sido actualizado en cuanto a roles específicos, responsables únicos, frecuencias de reporte y nivel de detalle esperado; además, no está publicado en el intranet, lo que genera interpretaciones diversas y retrasos en la entrega de información. Política de Administración del Riesgo ✓ Fortaleza: Existe política institucional aprobada en 2024 y se han elaborado mapas de riesgo de alta y mediana prioridad. ✗ Debilidad: No incorpora los lineamientos de la Guía Nacional de Riesgo de Gestión y Corrupción (2024) ni define criterios de tolerancia; falta una socialización formal con todas las áreas y no tiene revisión periódica programada, lo que limita su aplicación homogénea. Niveles de aceptación del riesgo (Alta Dirección) ✓ Fortaleza: La Alta Dirección aborda el tema de riesgos en las sesiones de planeación estratégica y existe un listado preliminar de riesgos "no tolerables" en el PDTI. ✗ Debilidad: No hay un documento formal que establezca niveles de aceptación de riesgo por cada objetivo estratégico ni acta de aprobación que los respalde; se toman decisiones caso a caso sin criterios unificados, lo que genera inconsistencias en el tratamiento de riesgos. 4. Ingreso del personal – ciclo de vida del servidor ✓ Fortaleza: Se verifica formación académica y existe inducción institucional; el proceso está documentado en el POI. ✗ Debilidad: No se exige declaración jurada de ética ni validación sistemática de referencias laborales y antecedentes disciplinarios; además, no se aplica prueba de integridad, debilitando el filtro inicial contra riesgos de corrupción o conflicto de intereses. . Políticas claras de responsabilidad de cada servidor (1ª línea de defensa) ✓ Fortaleza: El manual de funciones incluye la responsabilidad genérica de "velar por el control interno" y se han realizado capacitaciones de ética en 2024. ✗ Debilidad: No existe una política institucional breve y explícita que defina qué se espera de la "1ª línea de defensa"; no se ha socializado masivamente ni se recoge evidencia de recepción (firmas o plataforma), lo que genera conocimiento y cumplimiento heterogéneo entre las áreas.	98%	Avance alcanzado: Al cierre del periodo de monitoreo, se ha consolidado un avance del 98% en el fortalecimiento y optimización del Proceso Financiero y Contable , lo cual refleja un alto nivel de madurez operativa y funcional dentro de este componente crítico de la gestión institucional. Fortalezas identificadas: Durante el proceso de evaluación, se verificó que el flujo de información financiera y contable es eficiente, eficaz y efectivo , permitiendo una toma de decisiones informada por parte de la dirección y órganos de control. La estructura administrativa encargada de la gestión financiera cuenta con una organización clara, roles definidos y personal idóneo altamente capacitado y con amplia experiencia en normatividad contable y financiera. Los procesos de registro, clasificación y reporte de la información financiera han sido ejecutados con criterios de transparencia, precisión y oportunidad , garantizando la entrega oportuna y veraz de informes financieros a los distintos organos de control, como la Contraloría General, la Procuraduría y la Oficina de Control Interno. Asimismo, se destacó la correcta organización y archivo de toda la documentación respaldatoria de las operaciones financieras y contables, lo cual facilita la trazabilidad y auditoría de los procesos, además de cumplir con los requisitos legales vigentes. Logros clave: Implementación de mecanismos de control interno que aseguran la integridad de la información financiera. Entrega puntual de estados financieros certificados y otros informes requeridos por entidades supervisoras. Capacitación continua del equipo de trabajo en normas contables y financieras actualizadas. Automatización parcial de algunos procesos contables, mejorando tiempos y reduciendo errores humanos.	-9%

CONCLUSIÓN ACERCA DE LA EFECTIVIDAD DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

De acuerdo con los resultados consolidados por la Gerencia de Control Interno de Gestión, la evaluación independiente del estado del Sistema de Control Interno correspondiente al segundo semestre de 2024 muestra que los 81 requisitos enmarcados en los 5 componentes del Modelo Estándar de Control Interno – MECI

Este nivel de avance indica que el Sistema de Control Interno en la entidad es efectivo y asegura razonablemente el cumplimiento de los objetivos estratégicos, planes, programas y proyectos, y el mejoramiento en la prestación del servicio a los usuarios, ejes fundamentales para la generación de valor público.

Si bien el nivel de cumplimiento del Sistema de Control Interno refleja un alto grado de madurez en su implementación, existen recomendaciones y oportunidades de mejora identificadas desde la tercera línea de defensa tendientes a mejorar y fortalecer el diseño y ejecución de los controles.

RECOMENDACIONES

El sistema de control interno constituye la Séptima Dimensión del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG). El enfoque ya no es solo documental, sino de desempeño y resultados efectivos por lo cual se hace importante al interior de la entidad.

- ✓ Establecer las acciones que permitan fortalecer el Sistema de Control Interno (SCI), es fundamental alinear la estrategia dentro del marco de las normas

internacionales y globales de auditoria (COSO- NIA- IIA) y asegurar que el control no sea visto como un obstáculo, sino como un facilitador de objetivo.

- ✓ Definir, Documentar el Esquema de líneas de defensa
- ✓ Actualiza los riesgos ante cambios en la normativa o en el entorno institucional.
- ✓ Utiliza encuestas de cliente interno y externo para identificar brechas de servicio que afecten la percepción del control.
- ✓ Aprovechamiento Tecnológico
- Automatización: Implementa herramientas que permitan el monitoreo en tiempo real de indicadores y procesos para reducir el error manual.
- Información y Comunicación: Dar cumplimiento a los lineamientos de la ley de transparencia. Asegura que los manuales de procesos y políticas de operación sean accesibles y conocidos por todos los servidores públicos y trabajadores oficiales.

HALLAZGOS DE LAS AUDITORÍAS Y DE LOS ENTES DE CONTROL

Los resultados de los procesos de auditoría adelantados sobre la Comercializadora Mercabastos por parte de los organismos de control competentes reflejan un desempeño institucional favorable en materia financiera, contractual y de gestión, con oportunidades de mejora identificadas en el ámbito de la transparencia digital.

Auditoría Financiera y de Gestión — Contraloría Municipal de Valledupar (Vigencia 2024)

En mayo de 2025, la Contraloría Municipal de Valledupar emitió el Informe Final de Auditoría correspondiente a la vigencia 2024, en el que evaluó la razonabilidad de los estados financieros, la ejecución presupuestal y la gestión contractual de la entidad.

En materia financiera y presupuestal, el ente de control emitió una opinión sin salvedades, determinando que los estados contables presentan razonablemente la situación financiera de la entidad, y calificó la ejecución presupuestal como eficaz y eficiente. En cuanto a la gestión contractual, obtuvo una calificación favorable, con un índice de eficacia del 97,5% y un manejo económico adecuado de los recursos. Durante el período auditado se celebraron 15 contratos por un valor total de $176.444.539. El sistema de control fiscal interno fue calificado como eficiente.

Como resultado de este proceso, no se establecieron hallazgos de carácter administrativo, disciplinario, penal ni fiscal, lo que permitió a la Contraloría proceder al fenecimiento de la cuenta fiscal de la vigencia 2024.

Auditoría de Transparencia Digital — Procuraduría General de la Nación (ITA 0998, Periodo 2025)

La Procuraduría General de la Nación realizó el Reporte de Auditoría ITA 0998, mediante el cual evaluó el cumplimiento del Índice de Transparencia y Acceso a la Información (ITA) por parte de Mercabastos, verificando la observancia de la Ley de Transparencia y las directrices del MinTIC establecidas en la Resolución 1519 de 2020. La entidad obtuvo una calificación de 94 sobre 100 puntos.

El reporte reconoce el cumplimiento satisfactorio en la publicación de información relativa a la estructura orgánica, normatividad vigente, planes de adquisición, presupuestos y trámites institucionales. No obstante, se identificaron brechas en materia de accesibilidad web —como la ausencia de texto alternativo en imágenes y subtítulos en videos— así como deficiencias en la publicación de contenidos dirigidos a grupos de interés específicos, incluyendo niños, adolescentes y mujeres, cuyos apartados se encontraban desactualizados o con enlaces no funcionales al momento de la auditoría.

Estos hallazgos, si bien no comprometen la gestión institucional general, señalan áreas de mejora que deben ser atendidas para garantizar el cumplimiento pleno de los estándares de transparencia activa y accesibilidad digital establecidos por la normatividad vigente.

2.2. ANÁLISIS DE CONTEXTO INTERNO

Este análisis incluye la revisión de las competencias administrativas sobre las que ejerce su misionalidad, ejecuta funciones, lleva a cabo procesos productivos y entrega bienes y servicios a corto, mediano y largo plazo asociados a las diferentes políticas públicas a las que aporta.

Se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos:

2.2.1. ANÁLISIS DEL PROBLEMA

Según lo publicado por la UNESCO en su Guía para Políticas, el árbol de problemas es una técnica que se emplea para identificar una situación negativa (problema central), la cual se intenta solucionar analizando relaciones de tipo causa-efecto. Para ello, se debe formular el problema central de modo tal que permita diferentes alternativas de solución, en lugar de una solución única. Luego de haber sido definido el problema central, se exponen tanto las causas que lo generan como los efectos negativos producidos, y se interrelacionan los tres componentes de una manera gráfica.

La técnica adecuada para relacionar las causas y los efectos, una vez definido el problema central, es la lluvia de ideas. Esta técnica consiste en hacer un listado de todas las posibles causas y efectos del problema que surjan, luego de haber realizado un diagnóstico sobre la situación que se quiere resolver.

Utilizando esta metodología, se realizó la recolección de información en donde a partir del análisis causa efecto se procedió a la identificación del problema central que se genera en la entidad, frente a la aplicabilidad de la Estructura Organización y la Planta de Personal, para el cumplimiento en la prestación de las nuevas competencia, servicios y funciones.

ÁRBOL DEL PROBLEMA – REDISEÑO ORGANIZACIONAL Y MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA

Es claro que ha venido cumpliendo retos muy importantes a nivel institucional, fortaleciendo el desempeño de su aparato organizacional y sus procesos ante las necesidades y expectativas de sus clientes, sin embargo, a nivel global los retos cada vez son mayores, en particular frente a los Objetivos de Desarrollo del Milenio que han sido concertados en la Agenda 2030, y que surgen como un acuerdo ético y programático entre las naciones para enfrentar los desafíos de la sociedad contemporánea.



Figura 25 - Objetivos de Desarrollo Sostenible
Fuente: ONU

Estos nuevos desafíos, sumados a una cultura de mejora continua que se ha venido construyendo, han impulsado la necesidad de posicionar Valledupar como un destino nuevo turístico y sostenible. Para este rol será necesario que Mercabastos se transforme en una entidad más moderna y robusta con la capacidad de superar los nuevos retos.

Una vez precisadas las principales causas del problema, se continuó con el ejercicio identificando los efectos o manifestaciones que se ubican sobre el problema central, también denominados COPA o FRUTOS, los cuales hacen referencia a las consecuencias e impacto producidos por el problema. En este escenario se plantea como consecuencia directa que:

Los procesos no se encuentran alineados con la estrategia de desarrollo de ciudad disminuyendo la eficiencia operativa impidiendo así el cumplimiento oportuno y efectivo de las metas y objetivos establecidos.

Por último, se realizó el análisis de las relaciones de causa y efecto, y se verificó la lógica e integridad del esquema completo, generando la representación gráfica del Árbol del Problema, el cual se presenta a continuación y se encuentra detallado en el

2.2.2. ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR DE RESULTADOS Y PROCESOS

Para este análisis se tuvo en cuenta el ciclo de gestión asociado a la misionalidad y su naturaleza jurídica, la cual se puede expresar en términos de la cadena de resultados de los productos o servicios que entrega, y los efectos e impactos que se generan por esa intervención constante.

IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS FUNCIONES GENERALES

Estas funciones, al desagregarse en productos o servicios, están orientadas a los siguientes aspectos: **usuarios, clientes y/o partes interesadas**

NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES Y DEMÁS PARTES INTERESADAS

Teniendo en cuenta cada uno de los procesos, se realizó la identificación de necesidades y expectativas de los clientes y demás partes interesadas, que requieren de los servicios que se generan , con el fin de determinar los criterios que se deben tener en cuenta para la prestación en condiciones de eficacia, eficiencia y efectividad de dichos servicios, consolidados en la siguiente tabla:

Tipo de proceso	Proceso	Parte interesada	Definición de la parte interesada	Necesidades y/o expectativas	Satisfacción de las necesidades y/o expectativas	Impacto sobre el proceso	Mecanismo de seguimiento
Estratégico	Gestión Estratégica	Junta Directiva	Órgano que orienta las decisiones estratégicas de Mercabastos	Cumplimiento de metas, sostenibilidad financiera	Informes de gestión y seguimiento a indicadores	Alto	Reuniones de junta e informes periódicos
Estratégico	Gestión Estratégica	Alcaldía de Valledupar	Entidad territorial vinculada a la gestión institucional	Impacto económico y social positivo	Articulación con planes de desarrollo	Alto	Rendición de cuentas e informes institucionales
Estratégico	Gestión Estratégica	Ministerios sectoriales	Entidades nacionales que establecen lineamientos de política pública	Cumplimiento normativo y alineación con políticas públicas	Planes institucionales alineados a políticas sectoriales	Medio	Reportes y seguimiento normativo
Estratégico	Gestión Ética	Órganos de control	Entidades que vigilan la gestión pública	Transparencia y legalidad	Cumplimiento normativo y reportes de gestión	Alto	Auditorías y reportes oficiales
Estratégico	Comunicación Pública	Comunidad	Habitantes del entorno de la central de abastos	Orden, seguridad y buena convivencia	Programas de comunicación y atención ciudadana	Medio	PQRS y reuniones comunitarias
Estratégico	Gestión del SIG	Alta Dirección	Responsables de dirigir la entidad y el sistema de gestión	Información para decisiones y mejora continua	Revisión por la dirección y seguimiento a indicadores	Alto	Comités de gestión
Misional	Mercadeo y Ventas	Comerciantes arrendatarios	Empresarios que alquilan locales o bodegas	Espacios adecuados y servicios eficientes	Contratos claros y mantenimiento de instalaciones	Alto	Encuestas de satisfacción y PQRS
Misional	Mercadeo y Ventas	Productores agrícolas	Agricultores que abastecen productos a la central	Acceso al mercado y logística adecuada	Organización de áreas comerciales	Alto	Reuniones comerciales
Misional	Mercadeo y Ventas	Distribuidores mayoristas	Empresas que comercializan productos al por mayor	Infraestructura logística adecuada	Espacios organizados y control operativo	Alto	Seguimiento comercial
Misional	Mercadeo y Ventas	Compradores y consumidores	Clientes que adquieren productos en el mercado	Calidad, precios justos e higiene	Control sanitario y organización del mercado	Alto	Encuestas de satisfacción
Misional	Arrendamientos	Empresarios interesados	Personas interesadas en arrendar espacios comerciales	Tarifas claras y estabilidad contractual	Procesos comerciales transparentes	Medio	Seguimiento comercial
Misional	Arrendamientos	Inversionistas	Actores interesados en oportunidades de negocio	Rentabilidad y seguridad jurídica	Contratos claros y condiciones estables	Medio	Reportes financieros
Misional	Operación de infraestructura	Usuarios del mercado	Personas que usan las instalaciones diariamente	Instalaciones seguras y funcionales	Programas de mantenimiento	Alto	Inspecciones técnicas
Apoyo	Gestión Financiera	Entidades financieras	Bancos que gestionan pagos y recaudos	Cumplimiento de obligaciones	Pagos oportunos y reportes financieros	Medio	Estados financieros
Apoyo	Gestión Financiera	Proveedores	Empresas que suministran bienes y servicios	Pagos oportunos y relaciones comerciales claras	Procesos contractuales transparentes	Medio	Seguimiento contractual
Apoyo	Gestión Jurídica	Entidades regulatorias	Autoridades que supervisan cumplimiento legal	Cumplimiento de la normativa	Procesos legales ajustados a la ley	Alto	Auditorías legales
Apoyo	Gestión Humana	Funcionarios	Personal administrativo y operativo	Condiciones laborales justas	Programas de bienestar y capacitación	Alto	Evaluaciones de desempeño
Apoyo	Gestión Humana	Contratistas	Personas contratadas para apoyar actividades	Condiciones contractuales claras	Gestión contractual transparente	Medio	Supervisión contractual
Apoyo	Gestión Humana	Sindicatos	Organizaciones que representan trabajadores	Condiciones laborales adecuadas	Mesas de diálogo laboral	Medio	Reuniones sindicales
Apoyo	Gestión Documental	Dependencias internas	Áreas que utilizan información institucional	Acceso oportuno a documentos	Sistema de gestión documental	Medio	Auditorías documentales
Apoyo	Gestión Documental	Archivo General	Entidad rectora de política archivística	Cumplimiento de normas archivísticas	Implementación de tablas de retención	Medio	Evaluaciones archivísticas
Apoyo	Gestión TIC	Usuarios internos	Funcionarios que utilizan sistemas tecnológicos	Disponibilidad y seguridad de sistemas	Soporte técnico permanente	Medio	Mesa de ayuda
Apoyo	Gestión TIC	Proveedores tecnológicos	Empresas que suministran tecnología	Condiciones claras de contratación	Contratos y mantenimiento tecnológico	Medio	Seguimiento técnico
Apoyo	Gestión Infraestructura	Comerciantes	Usuarios de locales y bodegas	Infraestructura segura y funcional	Programas de mantenimiento	Alto	Inspecciones técnicas
Apoyo	Gestión Infraestructura	Empresas de servicios públicos	Entidades que suministran agua, energía y aseo	Pagos oportunos y coordinación operativa	Gestión de contratos y pagos	Medio	Seguimiento contractual
Apoyo	Gestión Ambiental	Autoridades ambientales	Entidades que regulan el impacto ambiental	Cumplimiento ambiental	Programas de manejo ambiental	Alto	Reportes ambientales
Apoyo	Gestión Ambiental	Comunidad vecina	Habitantes cercanos a la central	Control de residuos, ruido y olores	Programas ambientales	Medio	Monitoreo ambiental
Apoyo	Gestión Ambiental	Empresas de recolección de residuos	Operadores de servicios ambientales	Condiciones operativas claras	Contratos y coordinación logística	Medio	Seguimiento contractual
Evaluación	Control Interno	Contraloría	Entidad que ejerce control fiscal	Uso eficiente de recursos	Informes financieros auditables	Alto	Auditorías externas
Evaluación	Control Interno	Personería	Entidad que vigila derechos ciudadanos	Transparencia y atención ciudadana	Gestión de PQRS y atención ciudadana	Medio	Reportes institucionales
Evaluación	Control Interno	Dirección institucional	Alta dirección de Mercabastos	Información para toma de decisiones	Informes de auditoría	Alto	Comités de control interno
Evaluación	Auditoría SIG	Auditores internos	Profesionales que evalúan el sistema de gestión	Acceso a información y evidencias	Plan de auditoría y reportes	Medio	Programas de auditoría
Evaluación	Auditoría SIG	Organismos certificadores	Entidades que evalúan certificaciones ISO	Cumplimiento de requisitos normativos	Auditorías externas	Medio	Auditorías de certificación

Tabla 1 ANÁLISIS DE EXPECTATIVAS Y NECESIDADES DE PARTES INTERESADAS

IDENTIFICACIÓN DEL MAPA DE PROCESOS O CADENA DE VALOR

Los procesos se definen como el “conjunto de actividades relacionadas mutuamente o que interactúan para generar valor y las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.

Según su alcance, los procesos están clasificados en cuatro grandes grupos: Estratégicos, Misionales, Apoyo y Evaluación.

El Mapa de procesos representa la articulación del sistema organizacional dispuesto para atender y satisfacer las necesidades y expectativas de la ciudadanía.

OPORTUNIDADES DE MEJORA EN EL MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS

Es importante determinar la afectación del Modelo de Operación por Procesos, frente a los ajustes normativos y de competencias que se han introducido en la Administración Territorial durante los últimos años, en tal sentido, se utilizó la metodología análisis de "Opciones prioritarias" determinada por la Función Pública, la cual constituye una técnica fundamental para la toma de decisiones estratégicas sobre las actividades de los procesos que adelanta la entidad; es decir permite identificar si cada uno de las actividades se debe realizar, haciendo más eficiente la priorización de los procesos que lleva a cabo. Esta metodología, evita que se invierta tiempo y recursos en la mejora de actividades que no son fundamentales para el logro de los objetivos.

2.2.3. ANÁLISIS DEL MARCO ESTRATÉGICO VIGENTE

A continuación, se realiza una descripción del marco estratégico vigente que orienta el accionar, el cual se encuentra adoptado mediante:

VISIÓN



La **Comercializadora Mercabastos** tiene como visión ser una empresa líder en la comercialización de locales y bodegas, mejorando continuamente su organización e infraestructura, en procura de brindar servicios eficientes y competitivos a la comunidad.

MISIÓN



La **Comercializadora Mercabastos** tiene como misión ofrecer su Infraestructura Comercial, a fin de garantizar a la población de manera permanente, eficiente y transparente el suministro de una oferta de productos, con economía, calidad y oportunidad; con un talento Humano calificado, tecnología de punta, alianzas estratégicas y soporte externo.

POLITICA DE GESTION DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN

La **Comercializadora Mercabastos** desde el 2023 tiene documentado la política orientada a Adoptar una cultura que permita la generación, apropiación y difusión del conocimiento nuevo y existente en la entidad, encaminadas al cumplimiento de los objetivos institucionales, el mejoramiento continuo de los procesos y la generación de innovación.

2.2.4. ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES INSTITUCIONALES

Este análisis incluye aspectos como tecnología, presupuesto, estructura organizacional y talento humano con el fin de lograr un proceso de fortalecimiento institucional.

ANÁLISIS DE CAPACIDADES TECNOLÓGICAS

El análisis de las capacidades tecnológicas evidencia un rezago estructural que se manifiesta en tres dimensiones principales. En primer lugar, la entidad carece de sistemas de control técnico adecuados para la gestión de sus activos estratégicos, lo cual limita la optimización económica de bienes y genera una alta informalidad operativa que compromete la trazabilidad y el control interno de los procesos institucionales.

En segundo lugar, se identificó una brecha en herramientas tecnológicas especializadas para la gestión integral de activos, la estructuración de proyectos y la planeación estratégica, lo que impide que la entidad cuente con los instrumentos necesarios para responder a las exigencias modernas de administración pública y gestión urbana.

Finalmente, y en tercer lugar, la gestión financiera se ve directamente afectada por la carencia de plataformas eficaces para el recaudo, situación que ha derivado en una cartera morosa equivalente al 44% de los ingresos anuales. A esto se suma el riesgo de obsolescencia técnica en infraestructuras específicas y la necesidad de integrar formalmente a la entidad a sistemas de información y registros administrativos que garanticen la transparencia y el seguimiento institucional.

ANÁLISIS PRESUPUESTAL

Con el fin de conocer la situación presupuestal de la Entidad y la afectación financiera que generaría el ajuste de la estructura organizacional y la ampliación de la Planta de Personal, de acuerdo con los resultados del Estudio de Rediseño Organizacional y Modernización Administrativa y los lineamentos establecidos por el DNP.

ANÁLISIS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Según la definición del académico Mintzberg (1984), «*una estructura organizacional es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas*».

Mientras que Strategor (1988) explica que una estructura organizacional «*es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad*».

Tomando como punto de partida los anteriores conceptos, podemos establecer que la estructura organizacional es un aspecto fundamental de la comprensión de toda entidad, es decir, del modo en que se concibe y organiza a sí misma, dividiendo y especializando las funciones. Una buena organización es garante de una funcionalidad más armónica y de alcanzar los objetivos institucionales para los que fue creada.

Por el contrario, una estructura inadecuada o caótica introduce a la organización de problemas que normalmente no tendría, dificultando labores que de otro modo podrían ser cotidianas y simples.

En este sentido dentro de las ventajas de definir una adecuada estructura organizacional, se encuentran las siguientes:

- Organización interna: La estructura organizativa permite a los empleados o colaboradores saber quién es su mando directo y conocer los cargos dentro de la organización, lo que también beneficia la comunicación interna.

- Facilita los procesos: Al establecer una estructura organizacional se agiliza la comunicación y se facilitan los procesos, ya que todos los empleados o colaboradores reciben órdenes directas de su mando superior.

- Disminuye presión: Las responsabilidades no recaen todas sobre el alto cargo de la organización, sino que se reparten a cargos intermedios tareas según funciones o dependencias.



ANÁLISIS DE TALENTO HUMANO

El análisis del talento humano de la comercializadora se realizó considerando la normativa aplicable a las Empresas Industriales y Comerciales del Estado (EICE), particularmente lo dispuesto en la Ley 909 de 2004, el Decreto Ley 785 de 2005 y el Decreto 1083 de 2015, que establecen los lineamientos para la definición de funciones, requisitos y competencias laborales en las entidades públicas del orden territorial**.**

La comercializadora cuenta con una estructura organizacional definida en su manual específico de funciones, la cual establece una jerarquía institucional encabezada por la Junta Directiva como máxima instancia de dirección, seguida por la Gerencia, responsable de la administración y operación de la entidad.

Bajo la Gerencia se encuentran las principales dependencias administrativas que soportan el funcionamiento institucional, entre las que se destacan:

- Departamento Financiero
- Departamento Administrativo y de Enlace
- Oficina de Talento Humano

Adicionalmente, la Gerencia cuenta con instancias de apoyo y control como el Asesor Jurídico, el Control Interno y el Revisor Fiscal, quienes cumplen funciones de asesoría, supervisión y control de la gestión institucional.

Dentro de la estructura organizacional también se identifican cargos operativos y de apoyo, tales como Auxiliar de Servicios Generales y Auxiliares Administrativos, los cuales contribuyen al desarrollo de las actividades administrativas y operativas necesarias para el funcionamiento del mercado y la prestación de los servicios de la entidad.

PLANTA DE PERSONAL

En términos de vinculación laboral, la entidad cuenta con 10 funcionarios de planta, dentro de los cuales se encuentra la Gerente, quien ocupa el cargo de libre nombramiento y remoción y ejerce la dirección administrativa y operativa de la entidad. De igual manera, hacen parte de la planta los jefes de oficina, responsables de la coordinación y supervisión de las áreas estratégicas de la organización, así como el personal de apoyo administrativo y operativo, conformado por una persona encargada de servicios generales y cinco auxiliares administrativos, quienes desarrollan funciones de apoyo en los procesos administrativos, operativos y de atención relacionados con la gestión del mercado.

Esta estructura de personal permite garantizar el funcionamiento básico de las áreas administrativas y operativas de la entidad; sin embargo, su tamaño reducido evidencia una



capacidad institucional limitada, lo que implica que varias funciones institucionales deban ser atendidas mediante la redistribución de tareas entre los servidores existentes o mediante mecanismos complementarios de apoyo contractual como OPS, situación que resalta la importancia de evaluar la suficiencia de la planta de personal frente a las necesidades operativas y misionales de la Comercializadora Mercabastos.

CONTRATOS DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

De manera complementaria a la planta de personal, la entidad recurre a la contratación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión mediante contratos de prestación de servicios a 6 personas, con el propósito de atender necesidades técnicas o especializadas que no hacen parte de las funciones permanentes de la planta.

Esto permite fortalecer áreas específicas de la gestión institucional, tales como asesoría jurídica, apoyo administrativo, servicios técnicos o acompañamiento en procesos específicos de la entidad.

No obstante, el análisis del talento humano evidencia la necesidad de revisar la distribución de funciones y la relación entre la planta de personal y la contratación de servicios, con el fin de garantizar que las funciones permanentes de la entidad sean desarrolladas principalmente por personal vinculado a la estructura organizacional y que la contratación por prestación de servicios se utilice únicamente para actividades de carácter temporal o especializado.

2.3. EVALUACIÓN DE LAS FUNCIONES, PERFILES Y CARGAS DE TRABAJO

Es importante destacar que el artículo 54º de la Ley 489 de 1998, el artículo 46º de la Ley 909 de 2004 y los artículos 95, 96 y 97 del Decreto 1227 de 2005, modificado por el Decreto 1746 de 2006, establecen el marco legal por el cual se expresa que los estudios técnicos deben estar basados en evaluación de los perfiles y cargas de trabajo de los empleos.

El estudio de cargas de trabajo se define como el conjunto de técnicas que pueden aplicarse para la medición de trabajos administrativos o tiempos de trabajo en oficinas, con el que se determinó la cantidad de personal necesario para la eficiente realización de las tareas derivadas de las funciones asignadas.

A continuación, se detalla la metodología utilizada para la recolección de información del Estudio de Cargas Laborales:



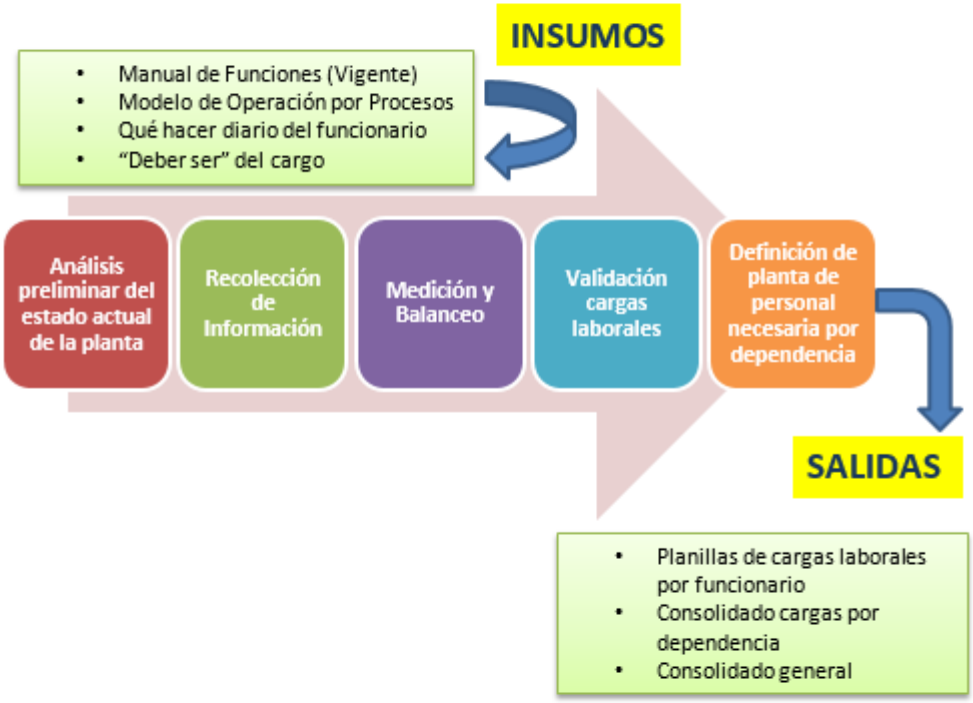


Figura 26. Etapas para el desarrollo del estudio de cargas laborales
Fuente: Elaboración Propia

2.3.1. ETAPA 1. ANÁLISIS PRELIMINAR DEL ESTADO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y LA PLANTA DE PERSONAL VS MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS Y FUNCIONES.

En esta etapa se realizó la identificación y análisis de los insumos que se requieren para conocer el contexto estratégico en el que opera la entidad, considerando entre otros, los siguientes aspectos:

- Identificación de los productos, procesos, etapas y tareas que requiere en cada una de las temáticas priorizadas
- Análisis de la estructura de la entidad acorde con la normatividad vigente y los lineamientos del DAFP.
- Análisis de las funciones detalladas en los Manuales de Funciones de cada uno de los cargos objetos del estudio, según las temáticas priorizadas.
- Definición del "Deber ser" de cada uno de los cargos
- Consolidación de la información en la herramienta definida, para obtener la cantidad de personal requerido.

2.3.2. ETAPA 2. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para el desarrollo de esta etapa se utilizaron los formatos definidos en la metodología descrita en la Guía de Rediseño para las Entidades del Orden Territorial – Versión junio de 2018, adaptándose al marco de operación

Este proceso de recolección de información fue útil para la realización del Informe técnico de Cargas Laborales, disponible en el anexo 1.

Para el diligenciamiento de la Planilla de Cargas Laborales, se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos:

Procesos: El proceso es definido como la serie de etapas secuenciales e independientes, orientadas a la consecución de un resultado.

Cada proceso tiene una única salida que lleva consigo un objetivo propuesto, la entrega de un servicio o de un producto. Con base en la definición de la cadena de valor de la Entidad, se determinaron los procesos en los que participa la dependencia objeto de análisis.

Actividad: Son los trabajos concretos que desarrollan uno o varios empleados en el marco de los procesos. Para el diligenciamiento de esta columna se partió de la base del Manual de Funciones o Descripción del Cargo, teniendo en cuenta que dichas actividades debían ser observables, repetitivas y susceptibles de medición en términos de tiempo de ejecución.

Tiempo en ejecución – Horas. En esta columna se realiza el ingreso de la información correspondiente a los 3 tipos de tiempo que el funcionario invierte en el desarrollo de la actividad, según la definición de cada caso y siempre en HORAS O FRACCIONES DE HORA.

- *Tiempo Mínimo. Como su nombre lo indica, es el tiempo mínimo que de acuerdo con la experiencia del colaborador, utiliza para ejecutar esta función o actividad.*
- *Tiempo Promedio. El tiempo que usualmente y en condiciones normales emplea para ejecutar la función o actividad.*
- *Tiempo Máximo. Corresponde al mayor tiempo que de acuerdo con la experiencia del colaborador, se requiere en casos especiales para desarrollar adecuadamente la actividad o función.*

Como todos los tiempos debían calcularse en horas o fracciones de hora, se utilizaron las siguientes conversiones:

Descripción	Tiempo (En horas)
Media Hora	0,5
20 minutos	0,33
15 minutos	0,25
10 minutos	0,17
5 minutos	0,08

Tabla 13. Conversiones de tiempo utilizadas en el Estudio de Cargas Laborales
Fuente: Guía Rediseño Institucional – Función Pública 2018.

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

Frecuencia	Fórmula	Resultado
La actividad se desarrolla cada cuatro años	1/48	0,02
La actividad se desarrolla una vez al año	1/12	0,08
La actividad se desarrolla semestralmente	1/6	0,16
La actividad se desarrolla trimestralmente	1/3	0,33

Tabla 14. Conversiones de "Frecuencia" utilizadas en el Estudio de Cargas Laborales
Fuente: Guía Rediseño Institucional – Función Pública 2018.

En promedio, los tiempos de recolección de la información oscilan entre los 30 y los 90 minutos por funcionario o trabajador oficial y en casos especiales en los que se tienen más de 2 trabajadores oficiales o servidores públicos realizando una misma actividad o cargo, se cita el grupo de colaboradores, para obtener un estándar de carga laboral con la participación de todo el equipo de trabajo.

2.3.3. ETAPA 3. MEDICIÓN Y BALANCEO

En el desarrollo de esta etapa, se aplicaron las diferentes fórmulas definidas en el Método de Estándares Subjetivos que se plantean en la Guía de Rediseño para las Entidades del Orden Territorial – Versión Junio de 2018, ya que son útiles para medir trabajos de tipo administrativo y de carácter intelectual, donde es difícil la aplicación de otras técnicas.

Este tipo de cálculo consiste en determinar el tiempo de una actividad estimado por personas que tienen un buen conocimiento de ellas.

No se deben contemplar los tiempos en situaciones extremas que se generan ocasionalmente y para que la medición de las cargas sea objetiva no se incluyen los tiempos de espera como reuniones de trabajo o los plazos establecidos por ley para dar respuesta a una petición, sino que se tiene en cuenta únicamente el tiempo que la persona dedica exclusivamente a las actividades que tiene a cargo y están asociadas a los procesos identificados en la cadena de valor.

Así mismo, cuando varias personas tienen asignadas las mismas funciones se levanta la carga únicamente a una persona, preferiblemente la más experimentada o se reúne el equipo de trabajo, para determinar el conjunto los tiempos estándar de la actividad.

El tiempo resultante para realizar el procedimiento se calcula con la siguiente fórmula:

$$T = (Tm + 4\,Tp + TM) / 6$$

Donde:
T = Tiempo resultante
Tm = Tiempo mínimo asignado al procedimiento
Tp = Tiempo promedio asignado al procedimiento
TM = Tiempo máximo asignado al procedimiento

En esta fórmula se le da más ponderación al tiempo promedio (4 veces) para que el tiempo disminuya el efecto de las distorsiones en los tiempos mínimos y máximos (extremos) y se divide el resultado (toda la suma) por 6, porque es el promedio de seis tiempos involucrados en la fórmula. Este método tiene la ventaja de su facilidad, rapidez y bajo costo, aunque hay un grado de precisión relativo, dicho margen de error es aceptable, para el desarrollo de este tipo de estudios.

Como resultado de este trabajo, se logró realizar el informe técnico de cargas laborales, el cual se puede revisar en **ANEXO 1. INFORME TÉCNICO CARGAS LABORALES**.

2.3.4. ETAPA 4. VALIDACIÓN DE CARGAS LABORALES

Una vez recolectada la información, se realizó un proceso de validación y consolidación de cada una de las planillas, se analizó de manera técnica y objetiva los resultados obtenidos, en función de los volúmenes de trabajo y el grado de productividad y cumplimiento de los funcionarios y trabajadores oficiales, realizando los ajustes pertinentes para garantizar la menor desviación posible en los resultados obtenidos.

Producto de esta etapa se generó un consolidado que tuvo en cuenta los comentarios u observaciones realizadas por equipo validador, los cuales se tuvieron en cuenta para ajustar y/o definir las necesidades de planta de personal por dependencia.

2.3.5. ETAPA 5. DEFINICIÓN DE LA PLANTA DE PERSONAL

Como desarrollo de esta etapa se generó un consolidado con las necesidades estimadas para la normal operación para el ajuste de estructura organizacional determinando en horas hombre el número de colaboradores que se requieren para ejecutar los procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación a cargo, así como las necesidades de ajustes a los perfiles de esos cargos, y las recomendaciones para la mejora del Manual Específico de Funciones y Competencias, para mayor detalle, revisar el **ANEXO 1. INFORME TÉCNICO CARGAS LABORALES**.

3. FASE DE DISEÑO

3.1. REFORMULACIÓN DEL OBJETO SOCIAL BASADO EN LAS NECESIDADES DEL PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL 2024-2027

La reformulación del objeto social es el corazón de la transformación. Mercabastos debe evolucionar hacia una "Agencia de Desarrollo y Gestión Municipal" que trascienda la mera administración de una central de abastos.

3.1.1. DESFASE ENTRE LA VOCACIÓN ORIGINAL Y LAS METAS DEL PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL

El objeto social vigente está anclado en 1998, centrado exclusivamente en la Central de Abastos. Esta limitación impide que la entidad asuma con seguridad jurídica proyectos de renovación urbana o gestión de proyectos, metas prioritarias del PDM "Valledupar Municipio Equitativo y Solidario". El plan exige un ejecutor con facultades de gestión inmobiliaria integral que pueda intervenir en sectores deteriorados y movilizar suelo urbano para proyectos de alto impacto social.

Sin una ampliación formal, Mercabastos incurre en riesgos de nulidad en cada contrato que firma fuera de su central mayorista. La "anomia jurídica" detectada obliga a transitar hacia un objeto pluri-comprensivo que permita a la entidad operar en el mercado inmobiliario público y privado, captar plusvalías y gestionar convenios interadministrativos complejos.

Efectivamente, el objeto social primigenio de la entidad fue estrictamente delimitado y circunscrito a una necesidad puntual de la época: la planificación, construcción y administración integral de la Central de Abastos de Valledupar, así como la comercialización de sus áreas privadas y comunes. Este mandato fundacional, ratificado por el Decreto 1325 de 1998, establecía una vocación puramente comercial y alimentaria, diseñada para operar un complejo mayorista único que dinamizará el sector agropecuario regional.



Con el transcurso de las décadas, la trayectoria operativa de Mercabastos experimentó una mutación funcional que no fue acompañada por una actualización paralela de su estructura normativa. La administración municipal, ante la carencia de agencias especializadas de desarrollo, delegó de manera progresiva y de facto la administración de un portafolio heterogéneo de activos inmuebles que excedían ampliamente la misión alimentaria original. Es así como la entidad pasó de gestionar bodegas mayoristas a administrar bienes de uso público y fiscales de alta complejidad, tales como el Pabellón del Pescado, el Edificio Calle Grande y diversos parques urbanos como el de La Provincia y Los Algarrobillos.

Esta evolución no planificada generó una desorientación profunda "anomia jurídica", donde la entidad operaba en la realidad como una inmobiliaria municipal y agencia de gestión urbana, pero permanecía atada legalmente a un estatuto orgánico de vocación de gestión inmobiliaria de mercado mayorista.

El reconocimiento formal de este desfase estratégico se produjo durante la sesión 102 de la Junta Directiva en el año 2019, donde se aprobó por unanimidad la urgencia de ampliar el objeto social para legalizar las funciones que ya se ejercían en la práctica. Este punto de inflexión histórico es el que sustenta la necesidad actual de rediseño institucional, buscando que la entidad deje de ser un administrador inercial de activos para convertirse en el brazo ejecutor especializado del desarrollo territorial de Valledupar.

No obstante, no se evidencia una real modificación estatutaria más allá de la decisión contenida en el acta de Junta Directiva No. 102 del 17 de diciembre de 2019 que constituye más que todo una directriz y propuesta estratégica que fue aprobada por la junta. De forma textual, el documento describe la necesidad de modificación del objeto social así:

“...buscar la ampliación de su objeto social para que pueda administrar los diferentes bienes del Municipio y lograr que la Entidad haga un mayor aprovechamiento de bienes públicos , además de ampliar sus posibilidades dentro del mundo de los negocios, fortaleciéndola en todo sentido y dándole mayor proyección con una visión empresarial y con largo alcance. Además del objeto se busca cambiar el nombre de dicha entidad descentralizada, con la finalidad de operar en

diferentes actividades ya focalizadas obteniendo así ingresos adicionales producto de las mismas"

No hay por otro lado registros de trámites efectivos de transformación pero sí discusiones sobre cómo debía darse ese procedimiento desde lo jurídico, punto que es de trascendencia fundamental en este estudio ya que la actual intención de la administración municipal es precisamente revestir de fuerza legal ese mandato aplazado por más de siete años por la Junta Directiva de la entidad.

Una vez se obtuvo la información de las necesidades del ajuste a la Estructura Organizacional, la medición de cargas laborales y el número de contratos de prestación de servicios que están apoyando las actividades priorizadas

3.1.2. PROPUESTA DE NUEVO OBJETO SOCIAL Y PILARES DE ACCIÓN

El nuevo objeto institucional propuesto para la Comercializadora Mercabastos plantea una transformación sustancial en la función y alcance de la entidad, orientándola hacia un modelo de empresa pública especializada en la gestión urbana y la administración de activos estratégicos del municipio de Valledupar. Bajo este enfoque, la entidad tendría como propósito central la gestión integral del patrimonio inmobiliario municipal, la administración y aprovechamiento del espacio público, el desarrollo de proyectos urbanos y la ejecución de actividades comerciales y empresariales que contribuyan a fortalecer la sostenibilidad financiera del municipio.

Esta redefinición implica superar el enfoque tradicional que ha caracterizado a la entidad, históricamente limitado a actividades específicas de carácter inmobiliario o a la simple comercialización y arrendamiento de espacios. En su lugar, se propone que Mercabastos asuma un papel más amplio y estratégico dentro de la estructura administrativa del municipio, actuando como un instrumento empresarial para la gestión eficiente de bienes públicos, la dinamización del desarrollo urbano y la generación de nuevas fuentes de ingresos para la administración municipal. En este sentido, la empresa pasaría a desempeñar funciones propias de una agencia de gestión de activos y proyectos urbanos, con capacidad para articular iniciativas de desarrollo económico, gestión territorial y aprovechamiento del patrimonio público.

Dentro de este nuevo marco institucional, la entidad estaría facultada para desarrollar actividades relacionadas con la administración, operación, mantenimiento, aprovechamiento económico y gestión del patrimonio inmobiliario del municipio, incluyendo bienes inmuebles, equipamientos urbanos, plazas, parques, edificaciones y demás activos públicos que le sean entregados para su administración o gestión. De igual manera, podría asumir funciones relacionadas con la gestión del espacio público, implementando programas de ordenamiento, recuperación, administración y aprovechamiento económico de estos espacios, así como ejecutando políticas y proyectos de gestión urbana orientados a mejorar la calidad de vida de los habitantes y la competitividad territorial de la ciudad.

El nuevo objeto institucional también permitiría que la entidad establezca relaciones contractuales con otras entidades públicas y con el sector privado, lo que ampliaría su capacidad operativa para desarrollar proyectos estratégicos. En este sentido, Mercabastos podría celebrar contratos interadministrativos con el municipio de Valledupar o con otras entidades públicas para la administración, explotación o desarrollo de bienes públicos, así como suscribir contratos o alianzas con actores privados para la ejecución de proyectos urbanos, comerciales o de servicios que contribuyan al desarrollo económico local. Esta posibilidad permitiría integrar esquemas de cooperación público-privada orientados a potenciar la gestión de activos y la ejecución de iniciativas urbanas de alto impacto.

Asimismo, el nuevo objeto social habilitaría a la entidad para desarrollar directamente, o a través de asociaciones con entidades públicas o privadas, operaciones industriales o comerciales vinculadas con bienes y servicios urbanos. Esto incluiría la promoción y ejecución de proyectos de emprendimiento, iniciativas de desarrollo económico local, servicios urbanos, administración de equipamientos colectivos y proyectos inmobiliarios que generen ingresos y contribuyan a la sostenibilidad financiera del municipio. Bajo este modelo, la empresa no solo administraría activos existentes, sino que también podría estructurar nuevas oportunidades de aprovechamiento económico del patrimonio público.

En el mismo sentido, la entidad estaría facultada para promover, estructurar y ejecutar proyectos de desarrollo urbano, incluyendo la construcción o administración de equipamientos colectivos,



la prestación de servicios urbanos y el desarrollo de actividades comerciales asociadas a la gestión de ciudad. Para ello podría participar en alianzas estratégicas, esquemas de colaboración empresarial o incluso en asociaciones público-privadas cuando tales mecanismos resulten adecuados para el cumplimiento de su objeto institucional y para la materialización de proyectos de interés municipal.

Desde una perspectiva funcional, el rediseño institucional plantea que Mercabastos evolucione hacia una empresa pública con enfoque empresarial, con capacidad para gestionar activos, desarrollar proyectos urbanos y operar servicios bajo esquemas comerciales que le permitan mejorar su sostenibilidad financiera y aportar recursos al municipio. Esta transformación busca que la entidad se convierta en un instrumento moderno de gestión pública, capaz de articular políticas urbanas, proyectos de desarrollo territorial y estrategias de aprovechamiento económico del patrimonio municipal.

En términos conceptuales, el nuevo objeto puede sintetizarse en la idea de que Mercabastos deje de ser una entidad limitada a actividades puntuales de comercialización o arrendamiento de espacios, para convertirse en una empresa pública de gestión urbana encargada de administrar, desarrollar y valorizar los bienes públicos y los proyectos urbanos del municipio de Valledupar. Bajo este enfoque, la entidad actuaría como un vehículo institucional para canalizar iniciativas de desarrollo urbano, optimizar la administración del patrimonio público y generar valor económico y social para la ciudad.

Se propone entonces que el nuevo objeto social de la entidad evolucionada se fundamente en seis pilares:

1. **Gestión y Aprovechamiento del Espacio Público (AEEP):** Administrar, mantener y explotar económicamente los parques y zonas verdes municipales bajo el régimen del Decreto 1010 de 2022.
2. **Renovación Urbana y Gestión Inmobiliaria:** Identificar, estructurar y ejecutar proyectos de renovación en zonas deterioradas, actuando como gestor catastral e inmobiliario.

3. **Operación Logística Especializada:** Prestar servicios de asistencia técnica y logística para eventos municipales, ferias y programas de abastecimiento alimentario.
4. **Estructuración de Proyectos e Infraestructura APP:** Promover y gestionar alianzas público-privadas para equipamientos urbanos, parqueaderos y soluciones de movilidad sostenible.
5. **Administración de Bienes Fiscales:** Centralizar el arrendamiento y mantenimiento de los edificios y lotes municipales para maximizar su rentabilidad financiera.
6. **Servicios tecnológicos y de ciudades inteligentes.** La prestación y/o intermediación de servicios tecnológicos orientados a la gestión eficiente y transparente del patrimonio público y el desarrollo urbano sostenible, soluciones de internet de las cosas (IoT) para la optimización de servicios públicos y el monitoreo de bienes de uso público (como parques y parqueaderos), así como la promoción de modelos de gobierno digital y Big Data para la toma de decisiones estratégicas.

Por lo anterior, la propuesta desarrollada de objeto social reformulado para la entidad sería la siguiente:

"La Empresa tendrá como objeto principal la administración, gestión, operación, mantenimiento, desarrollo, aprovechamiento económico y valorización del patrimonio inmobiliario, equipamientos urbanos y demás activos públicos del Municipio de Valledupar, así como la estructuración, ejecución y gestión de proyectos urbanos, comerciales, tecnológicos y de innovación orientados al desarrollo económico, social y territorial del municipio.

En desarrollo de su objeto, la Empresa podrá administrar bienes muebles e inmuebles del municipio o de otras entidades públicas, incluyendo mercados, plazas, parques, espacios públicos, edificaciones, equipamientos urbanos, zonas comerciales y demás activos que le sean entregados en administración, concesión, encargo o cualquier otra modalidad jurídica.

Así mismo, la Empresa podrá planear, estructurar, desarrollar, operar y promover proyectos de desarrollo urbano, renovación urbana, gestión del espacio público, infraestructura urbana, equipamientos colectivos y servicios urbanos, así como realizar actividades industriales, comerciales o de servicios que contribuyan al fortalecimiento financiero del municipio y al mejor aprovechamiento del patrimonio público.

En el marco de la transformación digital y el desarrollo territorial sostenible, la Empresa podrá desarrollar, implementar, operar o promover soluciones tecnológicas asociadas a sistemas de información, tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), plataformas digitales, analítica de datos, inteligencia artificial, internet de las cosas (IoT), automatización, sistemas inteligentes de gestión urbana y otras herramientas tecnológicas aplicadas a la gestión de ciudad.

De igual manera, podrá diseñar, promover, implementar y operar proyectos relacionados con ciudades inteligentes o territorios inteligentes, incluyendo soluciones tecnológicas para la gestión del espacio público, movilidad, seguridad urbana, eficiencia energética, gestión ambiental, servicios públicos, monitoreo urbano, administración de activos públicos y plataformas digitales de servicios a la ciudadanía.

La Empresa podrá igualmente desarrollar iniciativas de innovación pública, innovación tecnológica, innovación social y emprendimiento, incluyendo la estructuración de laboratorios de innovación, centros de desarrollo tecnológico, programas de emprendimiento urbano, incubación y aceleración de proyectos, así como la promoción de ecosistemas de innovación que contribuyan al desarrollo económico del municipio y labores de formación.

Para el cumplimiento de su objeto, la Empresa podrá celebrar contratos, convenios, asociaciones, alianzas estratégicas o esquemas de colaboración empresarial con entidades públicas o privadas, nacionales o internacionales, participar en sociedades o vehículos empresariales, estructurar y ejecutar proyectos bajo esquemas de colaboración público-privada, así como desarrollar actividades de consultoría, asesoría, operación o gestión relacionadas con su objeto.

Igualmente, podrá diseñar, desarrollar, adquirir, administrar y operar infraestructuras tecnológicas, plataformas digitales, centros de datos, sistemas de información territoriales y soluciones tecnológicas para la gestión urbana, así como prestar servicios tecnológicos o de gestión de información a entidades públicas o privadas cuando ello contribuya al cumplimiento de su objeto misional.

En general, la Empresa podrá realizar todos los actos, contratos, operaciones y actividades industriales, comerciales, tecnológicas o de servicios que resulten necesarios o convenientes para el cumplimiento de su objeto y para el desarrollo de proyectos orientados a la gestión urbana, la innovación, la transformación digital y el desarrollo sostenible”.

3.1.3. ALINEACIÓN ESTRATÉGICA CON LOS PROYECTOS DEL MUNICIPIO

La actualización integral del objeto social de la entidad constituye una decisión estratégica que trasciende un simple ajuste administrativo o jurídico. En realidad, representa un cambio estructural en la manera en que el municipio de Valledupar organiza la ejecución de su política pública, particularmente en lo relacionado con la gestión de activos, el desarrollo urbano y la implementación de proyectos estratégicos. En el marco del Plan de Desarrollo Municipal 2024–2027 “Valledupar municipio equitativo y solidario”, esta transformación se configura como un elemento clave para cerrar la brecha que históricamente ha existido entre la planificación institucional y la materialización efectiva de los proyectos de ciudad.

La visión de gobierno impulsada por la administración municipal parte del reconocimiento de que las ciudades contemporáneas requieren instituciones públicas más ágiles, especializadas y con capacidad operativa, capaces de transformar los lineamientos estratégicos en acciones concretas que generen impacto en la calidad de vida de la población. Bajo los principios de convergencia territorial, regionalización y eficiencia administrativa consignados en el Plan de Desarrollo, resulta necesario contar con instrumentos institucionales que permitan articular la planeación urbana, la gestión de activos públicos y la ejecución de proyectos de desarrollo económico.

En este contexto, la redefinición del objeto social de la entidad permite posicionarla como un actor central dentro de la estructura administrativa del municipio, con funciones orientadas a la gestión estratégica del patrimonio público y al impulso del desarrollo urbano sostenible.

La ampliación del objeto social no solo fortalece la capacidad institucional de la entidad, sino que la convierte en un instrumento operativo fundamental para la implementación del Plan de Desarrollo Municipal. A través de una estructura jurídica sólida y coherente con el marco normativo vigente, la entidad puede asumir un rol activo en la transformación del patrimonio público en un motor de crecimiento económico, desarrollo urbano y bienestar social. En este sentido, la entidad pasa de ser una organización con funciones limitadas a convertirse en una plataforma institucional de gestión de proyectos estratégicos, capaz de coordinar iniciativas de infraestructura, innovación urbana y aprovechamiento económico del espacio público.

El rediseño institucional implica un cambio profundo en el enfoque tradicional de la entidad. Históricamente, muchas entidades descentralizadas del orden territorial han operado bajo un modelo de administración pasiva de bienes públicos, centrado principalmente en funciones de custodia, mantenimiento o arrendamiento de espacios. Sin embargo, el nuevo objeto social plantea una transición hacia un modelo de gestión integral de activos urbanos, en el cual la entidad adquiere la capacidad de administrar, desarrollar, valorizar y aprovechar económicamente el patrimonio público del municipio. Este enfoque permite transformar los activos públicos en instrumentos dinámicos de desarrollo territorial, capaces de generar ingresos, dinamizar la economía local y mejorar la calidad del entorno urbano.

Uno de los pilares de este nuevo modelo institucional es la gestión y aprovechamiento económico del patrimonio inmobiliario del municipio. La entidad estaría facultada para administrar, operar y valorizar bienes públicos tales como plazas de mercado, equipamientos urbanos, zonas comerciales, parques, edificaciones institucionales y otros activos inmobiliarios estratégicos. Esta capacidad permite que la infraestructura municipal no solo sea mantenida adecuadamente, sino que también pueda generar recursos que contribuyan a la sostenibilidad financiera del municipio. En lugar de concebir los activos públicos como simples bienes estáticos dentro del patrimonio municipal, el nuevo enfoque los convierte en elementos activos de desarrollo económico y gestión urbana.

Otro componente esencial del nuevo objeto social se relaciona con el desarrollo urbano y los procesos de renovación territorial. La entidad adquiere la capacidad de estructurar, promover y ejecutar proyectos complejos de infraestructura urbana, equipamientos colectivos y revitalización de espacios públicos. Esta facultad resulta especialmente relevante para superar los obstáculos administrativos y técnicos que con frecuencia retrasan la ejecución de proyectos estratégicos en las administraciones territoriales. Al contar con una entidad especializada en la estructuración y gestión de proyectos urbanos, el municipio puede mejorar significativamente su capacidad para implementar intervenciones en sectores prioritarios, impulsar procesos de regeneración urbana y fortalecer la competitividad territorial de la ciudad.

Adicionalmente, el nuevo objeto social incorpora un componente relacionado con la transformación digital y la implementación de tecnologías para la gestión inteligente de la ciudad. La entidad podría participar en el desarrollo de sistemas de información territorial, plataformas de análisis de datos, soluciones tecnológicas para la gestión del tránsito, sistemas de monitoreo urbano y otras herramientas orientadas a optimizar la administración del territorio. Estas capacidades permiten avanzar hacia modelos de ciudad inteligente, en los cuales la tecnología se utiliza para mejorar la eficiencia de los servicios públicos, fortalecer la seguridad ciudadana, optimizar la movilidad y facilitar la toma de decisiones basada en datos.

La ampliación del objeto social también fortalece la sostenibilidad institucional y financiera de la entidad. Al contar con facultades para desarrollar actividades industriales, comerciales o de servicios, la organización puede generar ingresos derivados de la gestión de activos, la prestación de servicios urbanos o la ejecución de proyectos estratégicos. Estos ingresos pueden convertirse en Ingresos Corrientes de Libre Destinación (ICLD) para el municipio, lo que contribuye a diversificar las fuentes de financiación y a reducir la presión sobre el presupuesto público. De esta manera, la entidad no solo ejecuta proyectos de ciudad, sino que también se convierte en un actor que contribuye a fortalecer la estabilidad fiscal del municipio.

La posibilidad de establecer alianzas estratégicas con el sector privado, otras entidades públicas o inversionistas institucionales amplía significativamente el alcance de la entidad en la ejecución de proyectos de gran escala. A través de mecanismos como asociaciones público-privadas, esquemas de cooperación empresarial o contratos interadministrativos, la entidad puede estructurar modelos de financiación que permitan materializar iniciativas que difícilmente podrían desarrollarse exclusivamente con recursos públicos. Este tipo de esquemas permite movilizar inversión privada hacia proyectos de interés público, garantizando al mismo tiempo la preservación del control institucional sobre los activos estratégicos del municipio.

La articulación del nuevo objeto social con el Eje Estratégico 1 del Plan de Desarrollo: “Valledupar digna y social para todos” se manifiesta especialmente en el fortalecimiento de la seguridad ciudadana, la inclusión social y el acceso equitativo a servicios urbanos. La implementación de sistemas tecnológicos de monitoreo, redes de vigilancia electrónica y plataformas de análisis de datos puede contribuir a mejorar la capacidad institucional para prevenir el delito y fortalecer la

convivencia ciudadana. Asimismo, la creación de espacios de innovación social y programas de emprendimiento urbano permite diseñar soluciones orientadas a poblaciones vulnerables, promoviendo procesos de inclusión basados en la participación ciudadana, la innovación y el desarrollo económico local.

Por otra parte, la relación entre el nuevo objeto social y el Eje Estratégico 2 del Plan de Desarrollo de Infraestructura para el desarrollo sostenible es particularmente significativa. La entidad puede desempeñar un papel determinante en la ejecución de proyectos relacionados con la recuperación del espacio público, la renovación urbana, la gestión de equipamientos colectivos y el fortalecimiento de la infraestructura urbana. Estas intervenciones permiten avanzar hacia una ciudad más ordenada, sostenible y competitiva, en la cual la infraestructura pública se convierta en un elemento dinamizador del desarrollo territorial.

Asimismo, la incorporación de tecnologías aplicadas a la movilidad urbana, la eficiencia energética y la gestión de servicios públicos permite abordar problemáticas estructurales que afectan el funcionamiento de la ciudad. La modernización de la red semafórica, la implementación de sistemas inteligentes de control del tráfico, el desarrollo de proyectos de energía renovable en equipamientos públicos y la optimización de los sistemas de gestión urbana constituyen ejemplos de cómo la entidad puede contribuir a la construcción de una ciudad más eficiente, resiliente y sostenible.

El nuevo modelo institucional también permite estructurar proyectos estratégicos mediante esquemas de cooperación público-privada, lo que abre oportunidades para desarrollar iniciativas relacionadas con la infraestructura cultural, el desarrollo logístico regional y la gestión ambiental urbana. Este enfoque transforma a la entidad en un estructurador de proyectos y gestor de negocios públicos, capaz de articular recursos públicos y privados para impulsar el desarrollo económico y urbano del municipio.

En conclusión, la redefinición del objeto social dota a la entidad de las herramientas jurídicas, técnicas y operativas necesarias para convertirse en uno de los principales motores de ejecución del Plan de Desarrollo Municipal 2024–2027. La entidad evoluciona desde un modelo institucional limitado hacia una organización empresarial pública capaz de gestionar activos, desarrollar



proyectos urbanos y generar ingresos para el municipio, combinando la eficiencia operativa del sector privado con los principios de transparencia y responsabilidad propios del sector público.

En este escenario, resulta estratégico avanzar en una serie de acciones orientadas a consolidar el nuevo modelo institucional.

3.2. ESTRUCTURA DE GOBERNANZA INTERNA Y MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIÓNAL

Un cambio en el objeto social carece de efectividad si no se acompaña de una reforma estructural que dote a la entidad de perfiles técnicos y transparencia corporativa, superando la improvisación administrativa detectada.

3.2.1. ÓRGANOS DE DIRECCIÓN BAJO ESTÁNDARES DE BUEN GOBIERNO (OCDE)

Se propone un modelo de gobernanza que minimice el riesgo de interferencia política y maximice la eficiencia técnica, siguiendo las guías de la OCDE para empresas de propiedad estatal. La Junta Directiva debe transformarse en un órgano estratégico que incluya no solo secretarios de despacho, sino miembros independientes con experiencia probada en el sector financiero e inmobiliario.

La figura del Gerente General debe ser profesionalizada, con criterios de mérito y experiencia en estructuración de proyectos APP. Se recomienda la creación de un "Comité de Auditoría y Riesgos" y un "Comité de Contratación" que vigilen la legalidad de los procesos antes de su adjudicación, blindando a la entidad contra riesgos de corrupción y garantizando la transparencia en el manejo de los recursos públicos.

3.2.2. EL MODELO DE UNIDADES DE NEGOCIO CON AUTONOMÍA FUNCIONAL

La gestión eficiente de un portafolio diverso de activos públicos requiere una estructura organizacional que permita combinar especialización técnica con agilidad administrativa. En este contexto, se recomienda la creación de dependencias internas o unidades funcionales sin personería jurídica, una posibilidad que se encuentra respaldada por el artículo 54 literal j de la Ley 489 de 1998, el cual faculta a las entidades públicas para organizar su estructura interna mediante la creación de dependencias o unidades administrativas que faciliten el cumplimiento de sus funciones institucionales. Este mecanismo permite fortalecer la capacidad operativa de la entidad sin necesidad de crear nuevas personas jurídicas, lo que evita procesos complejos de reorganización institucional y mantiene la unidad administrativa bajo una misma estructura directiva.

La creación de estas unidades internas resulta especialmente útil en entidades encargadas de administrar activos públicos o desarrollar proyectos urbanos, ya que permite distribuir las responsabilidades operativas en áreas especializadas que respondan a las distintas características del portafolio de bienes y servicios. De esta manera, cada dependencia puede concentrarse en un ámbito específico de gestión, desarrollando capacidades técnicas especializadas y mecanismos de control adecuados para cada tipo de activo o proyecto.

Desde el punto de vista administrativo y financiero, estas dependencias internas también permiten establecer sistemas de contabilidad separada o centros de costo diferenciados, lo que facilita el seguimiento financiero de cada línea de gestión. Esto significa que los ingresos, gastos y resultados asociados a cada unidad pueden ser registrados de manera independiente dentro de la contabilidad institucional, permitiendo evaluar con mayor precisión la rentabilidad, sostenibilidad o impacto de cada área de operación. Esta práctica es particularmente relevante en entidades con funciones empresariales o con actividades de aprovechamiento económico del patrimonio público, ya que contribuye a mejorar la transparencia financiera y a fortalecer los procesos de toma de decisiones.

Adicionalmente, la creación de unidades especializadas permite consolidar equipos técnicos con perfiles profesionales adecuados para cada tipo de actividad, lo que contribuye a mejorar la eficiencia operativa de la entidad. Por ejemplo, la gestión de proyectos de renovación urbana requiere competencias distintas a las necesarias para la administración de parques,



equipamientos deportivos o infraestructura comercial. Al organizar la entidad en dependencias especializadas, es posible asignar responsabilidades de manera más clara, fortalecer la capacidad técnica del equipo humano y reducir los riesgos asociados a la improvisación o a la dispersión administrativa.

Otro aspecto relevante de este modelo organizacional es que facilita la articulación con otras entidades públicas, con el sector privado y con actores del ecosistema urbano, ya que cada unidad puede actuar como un interlocutor especializado dentro de su ámbito de competencia. De esta manera, la entidad puede desarrollar alianzas estratégicas, estructurar proyectos complejos o coordinar intervenciones urbanas de manera más eficiente, sin perder la coherencia institucional ni la capacidad de supervisión por parte de la dirección general.

Las unidades propuesta a partir del objeto reformulado son:

- **Unidad de Gestión Inmobiliaria y Espacio Público:** Encargada del recaudo del AEEP y la administración de parques.
- **Unidad de Proyectos y Renovación Urbana:** Enfocada en la estructuración de APP y gestión de lotes estratégicos (ej. IDEMA).
- **Unidad de Operación Logística y Mercados:** Administradora de la Central de Abastos y el Pabellón del Pescado.
- **Unidad de Tecnologías de la Información y Comunicaciones** : Administradora de los negocios relacionados con esta temática.

Este esquema permite que cada unidad opere con centros de costos diferenciados, garantizando que los excedentes de una línea de negocio no se diluyan en ineficiencias de otra, facilitando la rendición de cuentas ante el Municipio.

3.2.3. RÉGIMEN LABORAL Y DE CONTRATACIÓN ADMINISTRATIVA

El régimen laboral aplicable a las Empresas Industriales y Comerciales del Estado (EICE) en Nuestro país se caracteriza por su naturaleza dual, es decir, por la coexistencia de dos tipos de servidores públicos dentro de la misma entidad. Este sistema se encuentra definido



principalmente en el artículo 5 del Decreto Ley 3135 de 1968, norma que establece una regla general sobre la naturaleza del vínculo laboral de quienes prestan sus servicios en estas entidades, al tiempo que introduce una excepción relacionada con ciertos cargos de dirección y confianza. A partir de esta disposición se configuran dos categorías jurídicas de servidores dentro de las EICE: los trabajadores oficiales y los empleados públicos.

En términos generales, el legislador estableció como regla principal que las personas que prestan sus servicios en las Empresas Industriales y Comerciales del Estado tienen la calidad de trabajadores oficiales. Esta regla responde a la naturaleza empresarial de estas entidades, las cuales desarrollan actividades industriales o comerciales y, por tanto, requieren un régimen laboral más flexible que el que rige para la administración pública tradicional. El Decreto Ley 3135 de 1968 establece expresamente que quienes laboran en estas empresas se consideran trabajadores oficiales, disposición que ha sido reiteradamente confirmada por la jurisprudencia constitucional. En particular, la Corte Constitucional, mediante la sentencia C-283 de 2002, declaró la exequibilidad de esta norma, ratificando su plena vigencia dentro del ordenamiento jurídico nacional.

La condición de trabajador oficial implica que la relación laboral entre el servidor y la empresa se establece mediante un contrato de trabajo, lo que la diferencia sustancialmente del vínculo legal y reglamentario que caracteriza a los empleados públicos. En este caso, las condiciones laborales se encuentran determinadas principalmente por lo pactado entre las partes en el contrato, por las disposiciones contenidas en las convenciones colectivas de trabajo, por el reglamento interno de la entidad y, en ausencia de estos instrumentos, por las normas generales que regulan el trabajo oficial en el país. Entre estas normas se encuentran la Ley 6 de 1945, las disposiciones compiladas en el Decreto 1083 de 2015 y, en lo pertinente, el Código Sustantivo del Trabajo, tal como lo ha reconocido la jurisprudencia de la Corte Suprema de Justicia.

Una de las características más relevantes del régimen de los trabajadores oficiales es que su relación laboral tiene un carácter negociado. Esto significa que aspectos como el salario, la jornada laboral, los beneficios extralegales y otras condiciones de trabajo pueden ser objeto de acuerdo entre el empleador y los trabajadores. En este sentido, los trabajadores oficiales cuentan con un margen mayor de negociación que los empleados públicos, cuyas condiciones laborales



se encuentran previamente determinadas por la ley. Asimismo, los trabajadores oficiales gozan del derecho a la negociación colectiva, lo que les permite presentar pliegos de peticiones y participar en procesos de concertación con la entidad empleadora. Este derecho colectivo constituye una de las principales diferencias entre el régimen laboral de los trabajadores oficiales y el de los empleados públicos.

Otro elemento distintivo de este régimen es la jurisdicción competente para resolver los conflictos derivados de la relación laboral. En el caso de los trabajadores oficiales, las controversias relacionadas con el contrato de trabajo, las prestaciones laborales o cualquier otro aspecto de la relación contractual deben ser resueltas por la jurisdicción laboral ordinaria, lo que refleja nuevamente la naturaleza contractual de su vínculo con la entidad.

Sin embargo, el mismo artículo 5 del Decreto Ley 3135 de 1968 establece una excepción importante a esta regla general. La norma dispone que determinados cargos dentro de las Empresas Industriales y Comerciales del Estado deben ser desempeñados por personas que tengan la calidad de empleados públicos, especialmente cuando se trata de funciones que implican dirección o confianza. En estos casos, el régimen laboral aplicable no es el de los trabajadores oficiales, sino el propio del empleo público.

La identificación de estos cargos de dirección y confianza corresponde a la Junta Directiva de la empresa, la cual debe establecer de manera expresa en los estatutos de la entidad cuáles funciones requieren ser desempeñadas por empleados públicos. Esta facultad ha sido reconocida por la jurisprudencia constitucional, particularmente en la sentencia C-484 de 1995, en la cual la Corte Constitucional señaló que la determinación de estos cargos constituye una función administrativa atribuida por la ley a las juntas directivas de las empresas industriales y comerciales del Estado.

Los cargos clasificados como empleos públicos se caracterizan por implicar un nivel especial de responsabilidad dentro de la organización. De acuerdo con la jurisprudencia del Consejo de Estado, las funciones de dirección o confianza no se refieren a la confianza ordinaria que existe en cualquier relación laboral, sino a una confianza calificada que se exige en aquellos servidores encargados de orientar políticas institucionales, ejercer funciones de mando o manejar



información sensible relacionada con la dirección de la entidad. Estos cargos suelen incluir, por ejemplo, a los gerentes, subgerentes, directores de área o asesores de alto nivel dentro de la estructura organizacional de la empresa.

A diferencia de los trabajadores oficiales, los empleados públicos se vinculan a la entidad mediante una relación legal y reglamentaria, que se materializa a través del acto administrativo de nombramiento y la posterior posesión en el cargo. En consecuencia, su relación laboral no se rige por un contrato de trabajo, sino por un conjunto de normas de derecho administrativo que establecen de manera previa sus derechos, deberes y condiciones de servicio. Estas condiciones no son objeto de negociación entre las partes, sino que están definidas por la ley y por los reglamentos aplicables a la función pública.

Debido a esta diferencia en la naturaleza del vínculo, los empleados públicos no se rigen por el Código Sustantivo del Trabajo ni por las reglas propias de la contratación laboral ordinaria. En su lugar, su régimen se encuentra determinado por normas especiales de derecho público que regulan aspectos como el ingreso al servicio, la permanencia en el cargo, el régimen disciplinario, las causales de retiro y el sistema de carrera administrativa cuando este aplica.

En este contexto, los estatutos internos de la empresa adquieren una importancia fundamental para la determinación del régimen laboral aplicable a cada cargo dentro de la entidad. Es en este instrumento donde la Junta Directiva debe establecer de manera clara cuáles funciones corresponden a cargos de dirección y confianza que deben ser desempeñados por empleados públicos. Todos los demás cargos que no estén expresamente clasificados dentro de esta categoría se consideran, por regla general, ocupados por trabajadores oficiales.

La jurisprudencia del Consejo de Estado ha señalado que esta clasificación goza de presunción de legalidad, lo que significa que se presume válida mientras no sea declarada ilegal por la autoridad judicial competente. Sin embargo, también ha reconocido que dicha clasificación puede ser controvertida judicialmente si se demuestra que determinados cargos han sido catalogados como empleos públicos sin que realmente impliquen funciones de dirección o confianza. En tales casos, los jueces pueden revisar la naturaleza de las funciones desempeñadas y determinar el régimen laboral que corresponde aplicar.



En materia de contratación, El régimen contractual aplicable a las Empresas Industriales y Comerciales del Estado (EICE) en Nuestro país se caracteriza por su naturaleza flexible y diferenciada, lo que responde a la doble condición de estas entidades: por un lado, hacen parte de la administración pública y manejan recursos del Estado; por otro, desarrollan actividades industriales o comerciales que en muchos casos se ejecutan en condiciones similares a las del sector privado. Esta dualidad ha llevado al legislador a establecer un modelo contractual mixto, en el cual coexisten dos regímenes jurídicos dependiendo de la naturaleza de las actividades que desarrolla cada entidad.

La norma fundamental que regula esta materia es el artículo 14 de la Ley 1150 de 2007, modificado posteriormente por el artículo 93 de la Ley 1474 de 2011. Esta disposición establece que, como regla general, las Empresas Industriales y Comerciales del Estado, así como las sociedades de economía mixta con participación estatal mayoritaria, están sometidas al Estatuto General de Contratación de la Administración Pública, conformado principalmente por la Ley 80 de 1993, la Ley 1150 de 2007 y sus decretos reglamentarios. Sin embargo, la misma norma introduce una excepción relevante para aquellas entidades que desarrollan actividades comerciales en condiciones de competencia con el sector público o privado o que operan en mercados regulados.

En este sentido, el régimen contractual de las EICE debe analizarse a partir de dos escenarios claramente diferenciados. El primero corresponde a la regla general, según la cual las entidades que no operan en mercados competitivos deben aplicar plenamente las normas del Estatuto General de Contratación de la Administración Pública. Bajo este régimen, las actuaciones contractuales de la entidad deben ajustarse a los principios de transparencia, economía, responsabilidad y selección objetiva que rigen la contratación estatal, así como a las modalidades de selección previstas por la ley, tales como licitación pública, selección abreviada, concurso de méritos o contratación directa.

El segundo escenario corresponde a la excepción prevista por la ley, aplicable a aquellas Empresas Industriales y Comerciales del Estado que desarrollan actividades comerciales en competencia con el sector privado o que operan en mercados regulados. En estos casos, la ley



establece que dichas entidades se regirán por las disposiciones del derecho privado, particularmente por las normas civiles y comerciales aplicables a su actividad económica. Esta excepción tiene como finalidad permitir que estas empresas compitan en el mercado en condiciones similares a las de los actores privados, evitando que las rigideces del derecho administrativo les generen desventajas competitivas.

La aplicación de este régimen excepcional encuentra su justificación en el principio de igualdad frente al mercado. La jurisprudencia y la doctrina han señalado que cuando una empresa estatal participa en actividades económicas que también son desarrolladas por particulares, resulta necesario permitirle operar bajo reglas similares a las del sector privado. De lo contrario, la sujeción estricta al régimen de contratación pública podría generar demoras, cargas administrativas o limitaciones que afectarían su capacidad para competir eficientemente. En este sentido, el Consejo de Estado ha señalado que el propósito del régimen excepcional es permitir que las Empresas Industriales y Comerciales del Estado desarrollen sus actividades industriales o comerciales con las mismas oportunidades y condiciones que las empresas privadas, sin que su naturaleza estatal influya de manera negativa en su desempeño en el mercado.

No obstante, la aplicación del derecho privado en materia contractual no implica que estas entidades pierdan su carácter de entidades públicas ni que puedan actuar completamente al margen de las normas que rigen la administración estatal. Por el contrario, incluso cuando se encuentran sometidas a un régimen contractual de derecho privado, las Empresas Industriales y Comerciales del Estado deben observar una serie de principios y obligaciones de carácter público que garantizan la transparencia y la correcta administración de los recursos estatales.

Entre estas obligaciones se encuentra la aplicación de los principios de la función administrativa, consagrados en el artículo 209 de la Constitución Política, los cuales incluyen la eficiencia, la moralidad, la transparencia, la publicidad y la responsabilidad en el ejercicio de la gestión pública. Asimismo, estas entidades deben someterse a los principios de la gestión fiscal previstos en el artículo 267 de la Constitución, lo que implica que el manejo de los recursos públicos está sujeto al control de los órganos de vigilancia fiscal.



Adicionalmente, las Empresas Industriales y Comerciales del Estado deben respetar el régimen de inhabilidades e incompatibilidades establecido en la legislación nacional para la contratación estatal. Este régimen establece una serie de restricciones destinadas a prevenir conflictos de interés, garantizar la imparcialidad en la contratación pública y evitar prácticas de corrupción o favorecimiento indebido.

Otro elemento fundamental dentro de este sistema es la obligación de garantizar la transparencia en la actividad contractual mediante la publicación de la información relacionada con los procesos de contratación. En este sentido, incluso las EICE que se rigen por el derecho privado deben publicar en el Sistema Electrónico para la Contratación Pública (SECOP) los documentos, contratos, actos administrativos e información relevante relacionada con sus procesos contractuales, tanto en la etapa precontractual como en las fases contractual y postcontractual. Esta obligación busca asegurar que la ciudadanía y los organismos de control puedan ejercer vigilancia sobre el uso de los recursos públicos.

Asimismo, cuando las Empresas Industriales y Comerciales del Estado actúan bajo el régimen de derecho privado, no pueden hacer uso de ciertas prerrogativas propias del derecho público, conocidas como cláusulas excepcionales o potestades exorbitantes. Estas cláusulas, que incluyen facultades como la modificación unilateral del contrato o la imposición de sanciones administrativas, están reservadas para las entidades que contratan bajo el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública. En consecuencia, cuando una EICE se rige por el derecho privado, sus relaciones contractuales deben desarrollarse bajo las reglas ordinarias del derecho civil o comercial.

En el caso de las Empresas Industriales y Comerciales del Estado que sí están sometidas al Estatuto General de Contratación, la normativa prevé ciertas particularidades destinadas a facilitar el desarrollo de sus actividades económicas. El Decreto 1082 de 2015 establece que estas entidades pueden utilizar la modalidad de selección abreviada de menor cuantía para celebrar contratos relacionados con su actividad comercial o industrial. Este mecanismo busca agilizar los procesos de contratación directamente vinculados con su objeto misional, aunque la norma establece excepciones para determinados tipos de contratos, como los de obra pública, consultoría, prestación de servicios, concesión o fiducia, los cuales deben someterse a las



modalidades de selección correspondientes según lo previsto en la legislación contractual. (Decreto 1082 de 2015, art. 2.2.1.2.1.2.24)

Dentro de este marco normativo, el manual de contratación se convierte en un instrumento fundamental para la gestión contractual de las Empresas Industriales y Comerciales del Estado. Toda entidad estatal debe contar con un manual de contratación que establezca los procedimientos internos aplicables a sus procesos contractuales, pero en el caso de las EICE sometidas a un régimen especial este documento adquiere una importancia aún mayor. El manual debe desarrollar las reglas específicas que orientan los procesos de selección, contratación y ejecución de los contratos, garantizando que estos se ajusten a los principios de la función pública, al control fiscal y a los criterios de selección objetiva.

Además de servir como guía interna para los funcionarios de la entidad, el manual de contratación también cumple una función de transparencia frente a los potenciales oferentes y contratistas, ya que permite conocer de manera clara cuáles son los procedimientos, requisitos y criterios que rigen la contratación de la empresa. De esta manera, el manual contribuye a generar confianza en los procesos contractuales y a fortalecer la seguridad jurídica en las relaciones con el sector privado.

En conclusión Mercabastos debe aplicar el régimen del derecho privado (Código de Comercio) para sus actividades comerciales en competencia, permitiéndole agilidad frente a privados. No obstante, para la gestión de bienes de uso público y convenios interadministrativos, deberá observar estrictamente los principios de la función administrativa: transparencia, economía y responsabilidad fiscal.

3.3. PRINCIPALES AJUSTES PROPUESTOS A LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Los principales cambios o necesidades de ajuste en la Estructura Organizacional de la Entidad, tendientes al cumplimiento de su misión y objetivos institucionales, se priorizaron en los siguientes grandes momentos, de acuerdo con el análisis realizado en el capítulo de diagnóstico institucional, del presente Estudio Técnico.



La estructura organizacional propuesta mantiene la jerarquía institucional existente, encabezada por la Junta Directiva como máxima instancia de dirección y la Gerencia como responsable de la administración y operación de la entidad. Asimismo, se conservan las instancias de apoyo y control como el Asesor Jurídico, Control Interno y Revisor Fiscal, las cuales continúan cumpliendo funciones de asesoría, seguimiento y control de la gestión institucional.

A partir de esta base estructural, se propone reorganizar y fortalecer las dependencias administrativas mediante la creación y ajuste de áreas estratégicas que permitan mejorar la gestión operativa del mercado y responder de manera más eficiente a las necesidades institucionales.

En este sentido, la estructura organizacional propuesta se compone de las siguientes dependencias bajo la Gerencia:

- Departamento Financiero, encargado de la gestión presupuestal, contable y financiera de la entidad.
  Departamento Administrativo y de Enlace, responsable de la coordinación administrativa, la gestión documental y la articulación institucional.
- Departamento de Promoción de Ciudad, orientado a dinamizar la actividad comercial del mercado mediante la organización de ferias, campañas comerciales y eventos de promoción económica.
- Departamento de Tecnología, encargado de la gestión de los sistemas de información, el soporte tecnológico y el fortalecimiento de los procesos de transformación digital de la entidad.
- Departamento de Gestión Humana, responsable de la administración del talento humano, los procesos de vinculación, bienestar laboral y desarrollo del personal.

Adicionalmente, se proponen áreas operativas de apoyo que dependen de las unidades administrativas mencionadas, entre las cuales se destacan:

- Oficina de Administración de Activos, encargada de la gestión, control y mantenimiento de los bienes e infraestructura de la entidad.
- Oficina de Logística, responsable de coordinar las actividades operativas relacionadas con el funcionamiento del mercado y la logística institucional.
- Auxiliar de Servicios Generales, encargado de apoyar las labores de mantenimiento y servicios generales.
- Auxiliares Administrativos, quienes brindan apoyo en las actividades administrativas y operativas de la entidad.

Esta propuesta busca fortalecer la capacidad institucional de la Comercializadora Mercabastos, mejorar la eficiencia administrativa y operativa, y promover el desarrollo económico y comercial del mercado.



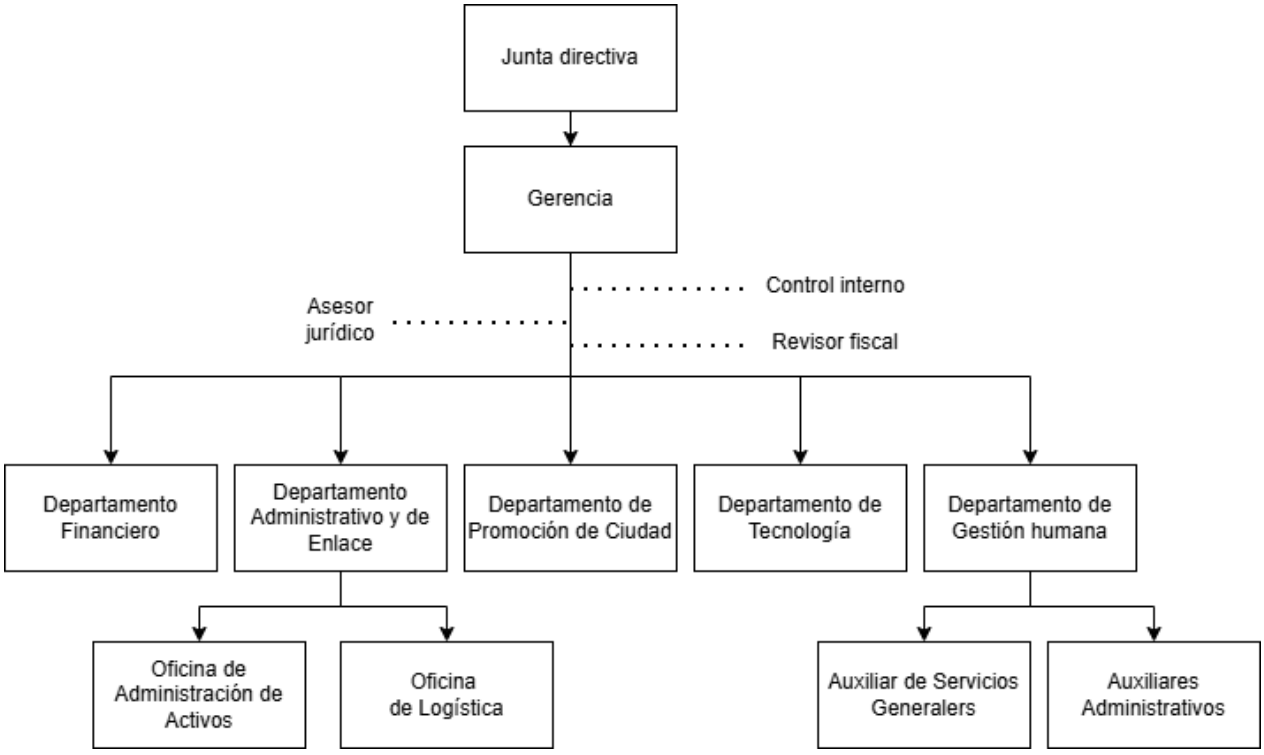


Figura 27. Propuesta de estructura organizacional

Fuente: Elaboración Propia

3.4. PROPUESTA DE PLANTA DE PERSONAL

3.4.1. DETERMINACIÓN DE LA PLANTA DE PERSONAL

Una vez analizada la información relacionada con la estructura organizacional propuesta, la medición de cargas laborales y el número de contratos de prestación de servicios actualmente vinculados a la entidad, se procedió a determinar las necesidades de ajuste de la planta de personal.

Para este propósito se tuvieron en cuenta los diferentes factores que influyen en la estructura del talento humano institucional, tales como las funciones misionales de la entidad, las necesidades operativas y administrativas, la capacidad institucional existente y la disponibilidad de recursos financieros.

Como resultado de este análisis se identificaron los requerimientos mínimos de personal necesarios para garantizar el adecuado funcionamiento de la estructura organizacional propuesta

y el cumplimiento de los objetivos institucionales, dentro de un marco jurídico, operativo, humano y financiero viable.

CARGOS A CREAR EN LA PLANTA DE PERSONAL

Una vez realizado el análisis de las necesidades institucionales frente a la disponibilidad de recursos, y con el fin de optimizar la planta de personal actual y minimizar el impacto en los indicadores de desempeño institucional, se tomó la decisión de estimar las necesidades mínimas requeridas para la operación de la estructura organizacional propuesta.

Estas necesidades se presentan en el presente estudio como FASE I de implementación, priorizando los cargos indispensables para el funcionamiento de las nuevas dependencias y el fortalecimiento de las áreas existentes.

De esta manera, se presentan las necesidades consolidadas objeto de priorización en el presente estudio técnico, teniendo en cuenta los requerimientos de Estructura Organizacional (creación de nuevas dependencias y/o actualización de la configuración de las existentes), para mayor detalle, revisar el **ANEXO 1. INFORME TÉCNICO CARGAS LABORALES**, donde se muestran los resultados de la medición de Cargas Laborales y Necesidades de planta de personal.

3.4.2. NUEVO COSTO DE PERSONAL

Con base en la propuesta de fortalecimiento de la estructura organizacional, se realizó una estimación de la nueva carga financiera de la planta de personal, tomando como referencia los salarios vigentes a 31 de diciembre de 2025 de los cargos actualmente existentes en la entidad. Para efectos de la proyección, se asignó al jefe del Departamento de Tecnología y al jefe del Departamento de Promoción de Ciudad el mismo salario del Jefe del Departamento Administrativo y de Enlace; a los cargos de la Oficina de Logística y de la Oficina de Administración de Activos, el mismo salario de la Jefe de Oficina de Talento Humano; y a la persona adicional del Departamento Financiero, el salario correspondiente a un Auxiliar Administrativo. Asimismo, para los cargos adicionales de apoyo en los departamentos de Tecnología y Promoción de Ciudad se estimó un salario mensual de $2.000.000.

Adicionalmente se plantea un incremento salarial que iguale los salario del Jefe financiero y la de Talento Humano, debido a un ajuste considerando la carga de trabajo operativa.

Bajo estos supuestos, la planta actual, que representa una carga mensual de $39.510.601, pasaría a una carga financiera mensual estimada de $64.059.477, lo que implica un incremento de $24.54.876 mensuales. En términos anuales, la nueva estructura representaría un costo

aproximado de $768.713.724, con un incremento anual de $294.586.512 frente a la planta vigente.

A continuación, se presenta los nuevos costos por dependencia:

Dependencia	Cargo	Cantidad	Valor a precios 2025
Financiero	Auxiliar	1	$1.423.500
Talento Humano	Incremento jefe	1	$1.048.012
Promoción de ciudad	Jefe + Profesional	2	$6.775.897
Tecnología	Jefe + profesional	2	$6.775.897
Logística	Jefe	1	$4.262.785
Administración de Activos	Jefe	1	$4.262.785

Tabla 15. Aumento en costos de la plata de personal
Fuente: Elaboración Propia

3.5. MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS

Una vez se tuvo la claridad de la planta de personal propuesta, se definió la metodología del Análisis Funcional, para la actualización del Manual Específico de Funciones y Competencias.

Esta metodología se estructura en los siguientes conceptos:

¿Qué es un análisis funcional?

Es una técnica que se utiliza para identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva. Tal función puede estar definida a nivel de:

- ☑ sector ocupacional,
- ☑ empresa,
- ☑ grupo de empresas o
- ☑ todo un sector de la producción o los servicios.

El análisis funcional es un enfoque de trabajo para acercarse a las competencias requeridas mediante una estrategia deductiva. Esencialmente es un proceso de desagregación que avanza de lo general hacia lo particular, y una vez identificado el propósito clave la desagregación se hace contestando la pregunta:

¿QUÉ HAY QUE HACER PARA QUE EL PROPÓSITO CLAVE SE LOGRE?

Pasos para desarrollar un análisis funcional:

1er PASO: Se inicia estableciendo el propósito principal de la función productiva o de servicios bajo análisis.

2do PASO: Se pregunta sucesivamente qué funciones hay que llevar a cabo para que la función precedente se logre.

Esquemáticamente:

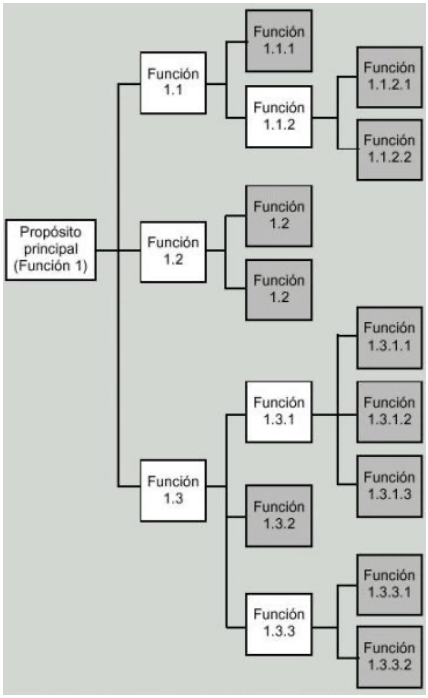


Figura 28. Pasos para desarrollar un análisis funcional
Fuente: Elaboración propia

La función principal, o propósito clave, es el punto a partir del cual se desarrolla el mapa funcional.

El propósito clave describe la razón de ser de la actividad productiva, empresa o sector, según sea el nivel en el cual se esté llevando a cabo el análisis. Su descripción debe ser lo más concreta posible; con definiciones de política empresarial.

La redacción del propósito principal, propósito clave, o función clave de la empresa y unidades (funciones básicas), se suele elaborar siguiendo la estructura:

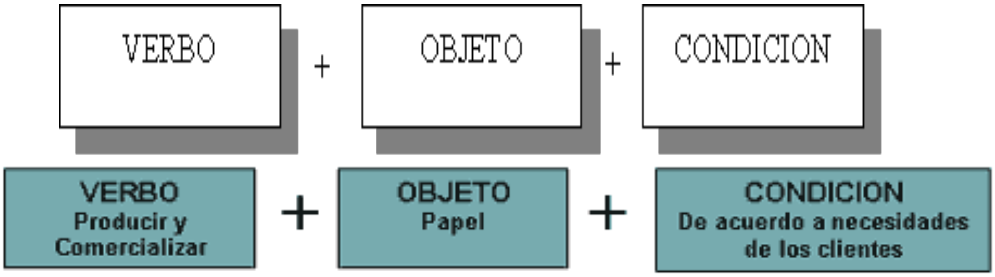


Figura 29. Estructura para la redacción del propósito principal de Manual de Funciones
Fuente: Elaboración propia

Así, tenemos lo siguiente:

MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	Código: XX-XX-XX Versión: XX Página.: 1 de xx

IDENTIFICACIÓN	
DENOMINACIÓN DEL EMPLEO	
CÓDIGO	
NIVEL	
NATURALEZA DEL EMPLEO	
NÚMERO DE CARGOS	
DEPENDENCIA	
UBICACIÓN	
PROCESO(S) EN LOS QUE PARTICIPA	
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	

REQUISITOS DE ESTUDIOS Y EXPERIENCIA	
ESTUDIOS	*Se refiere a los conocimientos académicos adquiridos en instituciones públicas o privadas, debidamente reconocidas por el Gobierno Nacional, correspondientes a la educación básica primaria, básica secundaria, media vocacional, superior en los programas de pregrado, en las modalidades de formación técnica profesional, tecnológica y profesional y en programas de posgrado en las modalidades de especialización, maestría, doctorado y posdoctorado.*
TIEMPO DE EXPERIENCIA	*Se entiende por experiencia los conocimientos, las habilidades y las destrezas adquiridas o desarrolladas mediante el ejercicio de una profesión, arte u oficio. Se clasifica en profesional, relacionada, laboral y docente.*
ALTERNATIVA	*De acuerdo con lo definido en la Ley 1006 de 2006, los Decretos 785 y 2772 de 2005. Con el fin de facilitar su aplicación, se detallarán para cada nivel.*

PROPÓSITO PRINCIPAL
El propósito principal del empleo es un enunciado que identifica aquello que el empleo debe lograr o la razón de ser de este. Es decir, el producto o servicio que ofrece y que lo caracteriza. *Cada empleo de la Administración Pública tiene un propósito principal o razón de ser, único para el cumplimiento de la misión institucional. Dicho propósito es la descripción de su objeto fundamental en función del proceso/área al cual está adscrito.* *La redacción de este enunciado sigue una regla gramatical de iniciar con un verbo, seguido de un objeto y finaliza con una condición, como se describe a continuación:* ***Verbo + Objeto + Condición***

DESCRIPCION DE FUNCIONES ESENCIALES
Se denominan funciones esenciales aquellas que se requieren para el cumplimiento del propósito principal del empleo y presentan las siguientes características: *a) Describen lo que una persona debe realizar.* *b) Responden a la pregunta: "¿qué debe hacerse para lograr el propósito principal?".* *c) Expresan lo que debe hacerse, esto no corresponde siempre con lo que se hace actualmente.* *d) Cada función enuncia un resultado diferente.* *e) Su redacción sigue el mismo ordenamiento metodológico que para el propósito*

principal. ***Nota: Se pueden identificar tantas competencias funcionales como resultados se esperan del propósito principal del empleo que se analice.***

CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES
Comprende el conjunto de teorías, principios, normas, técnicas, conceptos y demás aspectos del saber que debe poseer y comprender quien esté llamado al desempeño del empleo.

COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES	
COMUNES	**POR NIVEL JERARQUICO**
● Orientación a resultados ● Orientación al usuario y al ciudadano ● Transparencia ● Compromiso con la Organización	● Las definidas según el Decreto 1083 de 2015, para los niveles de empleo.

El Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales es un instrumento de administración de personal mediante el cual se establece la estructura organizacional, las funciones y los perfiles exigidos para el desempeño de los empleos que conforman la planta de personal en que se refiere a los servidores públicos vinculados.

Este documento recopila la información correspondiente al quehacer de los funcionarios en cada uno de sus cargos, describiendo la participación de cada cargo en los procesos diseñados, de acuerdo con el nivel ocupacional, el perfil que requiere el titular en términos de educación, formación, habilidades y experiencia.

Este Manual está dirigido a cada uno de los servidores públicos que aportan con su trabajo, al cumplimiento de sus objetivos, así como a quien pueda estar interesado en conocer información más detallada sobre la manera como está organizada la Entidad, en términos de distribución de cargos y responsabilidades de cada uno.

4. FASE DE IMPLEMENTACIÓN

Como parte del presente Estudio Técnico para la Modernización y Rediseño Organizacional, se presenta a continuación la propuesta de los actos administrativos conducentes a su implementación y adopción, los cuales cumplen con los lineamientos definidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP.

4.1. BORRADOR DE EXPOSICIÓN DE MOTIVOS DEL PROYECTO DE ACUERDO

EXPOSICIÓN DE MOTIVOS DEL PROYECTO DE ACUERDO Nº _____

"POR MEDIO DEL CUAL SE CONCEDEN UNAS FACULTADES PRO TEMPORE AL ALCALDE MUNICIPAL DE VALLEDUPAR PARA MODIFICAR Y MODERNIZAR LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA INDUSTRIAL Y COMERCIAL DEL ESTADO COMERCIALIZADO MERCABASTOS Y SE DICTAN OTRAS DISPOSICIONES"

HONORABLES CONCEJALES

De conformidad con las atribuciones constitucionales y legales, la Administración Municipal presenta a su consideración el presente Proyecto de Acuerdo, cuya finalidad es obtener las facultades pro tempore para adelantar un proceso de modernización estructural en nuestra Empresa Industrial y Comercial del Estado, COMERCIALIZADORA MERCABASTOS. La trascendencia de esta iniciativa radica en la imperiosa necesidad de dotar a la administración de las herramientas adecuadas para optimizar el funcionamiento de la empresa, asegurando así una prestación de servicios más eficiente, sostenible y acorde con las demandas actuales de nuestra comunidad. Este proyecto se fundamenta en preceptos jurídicos y en estudios técnicos que avalan su pertinencia, buscando la prevalencia del interés general y el cumplimiento de los principios de la función pública.

1. FUNDAMENTOS JURÍDICOS DE LA INICIATIVA

El presente Proyecto de Acuerdo se enmarca en las competencias constitucionales y legales que rigen la administración municipal y la estructura del Estado colombiano. La delegación de facultades pro tempore al Alcalde Municipal para modificar la estructura de la Empresa Industrial y Comercial del Estado, COMERCIALIZADORA MERCABASTOS, se sustenta en una clara habilitación constitucional y en el desarrollo jurisprudencial que ha precisado los alcances y límites de estas prerrogativas.

1.1. Competencia del Concejo Municipal para modificar la estructura de la administración y delegar funciones pro tempore.

El Concejo Municipal, como corporación político-administrativa de elección popular, ostenta una competencia fundamental en la determinación de la estructura de la administración local.

Conforme al artículo 313, numeral 6, de la Constitución Política de Colombia, le corresponde a los concejos:

"Determinar la estructura de la administración municipal y las funciones de sus dependencias; las escalas de remuneración correspondientes a sus distintas categorías de empleos; crear, a iniciativa del alcalde, establecimientos públicos y empresas industriales o comerciales y autorizar la constitución de sociedades de economía mixta".

La jurisprudencia del Consejo de Estado ha sido unánime al señalar que la facultad de "crear" una entidad implica, lógicamente, la potestad de modificarla o incluso extinguirla. En este sentido, la Sala de lo Contencioso Administrativo del Consejo de Estado, en decisiones como la sentencia con radicado CE-SEC1-EXP1994-N2993, ha precisado que si los concejos tienen la facultad de crear establecimientos públicos y empresas industriales y comerciales de carácter local, y por ende modificar las entidades de esa índole, es consecuente que puedan transformarlas.

Adicionalmente, el numeral 3 del mismo artículo 313 de la Carta Política, confiere al Concejo la atribución de:

"Autorizar al alcalde para celebrar contratos y ejercer pro tempore precisas funciones de las que corresponden al Concejo".

Esta habilitación constitucional permite que, bajo ciertas condiciones, el Concejo otorgue autorizaciones en el Alcalde para que ejerza funciones que le son propias, facilitando la agilidad administrativa en asuntos que requieren una pronta ejecución.

El Consejo de Estado, en su jurisprudencia, como se observa en la sentencia CE-25000-23-25-000-2001-00184-01(2674-11)-2012, ha reconocido la viabilidad de que la corporación edilicia otorgue al alcalde la autorización para realizar funciones propias del Concejo, siempre y cuando se cumplan los condicionamientos que la Constitución y la jurisprudencia han establecido. Esta "delegación" constituye una herramienta jurídica vital para la eficiencia en la gestión pública municipal, siempre que se ejerza dentro de los límites y propósitos definidos por la ley.

1.2. Requisitos para el otorgamiento de facultades: Temporalidad, Precisión y Razonabilidad.

La delegación de facultades pro tempore por parte del Concejo Municipal al Alcalde no es una potestad absoluta, sino que está sujeta a rigurosos requisitos jurisprudenciales que garantizan su uso adecuado y evitan la desnaturalización de las competencias constitucionales. Los pronunciamientos han reiterado que estas autorizaciones deben cumplir con tres condiciones esenciales: i) ser pro tempore, es decir, otorgadas por un tiempo preciso y limitado; ii) referirse a



funciones que son propias del Concejo; y iii) ser precisas en su contenido, de tal forma que no existan dudas acerca de su alcance y materia.

La importancia de la precisión en el contenido de las facultades delegadas ha sido igualmente subrayada por la jurisprudencia, indicando que "las facultades autorizadas deben ser precisas, es decir, que no haya duda acerca de su contenido".

En cuanto al elemento de la temporalidad, igualmente se ha establecido que si bien la Constitución exige que estas facultades sean pro tempore (es decir, por un tiempo determinado), no se prohíbe que, si vencido el término inicial no se han cumplido los cometidos, estas puedan ser otorgadas nuevamente o incluso prorrogadas, siempre que se enmarquen dentro de un límite temporal preciso. El presente Proyecto de Acuerdo cumple cabalmente con estos requisitos al establecer un plazo definido para el ejercicio de las facultades y al delimitar de manera clara y específica el objeto de la delegación, evitando ambigüedades y asegurando la certeza jurídica en su implementación.

2. JUSTIFICACIÓN DE LA NECESIDAD Y CONVENIENCIA DE LA MODERNIZACIÓN

La Administración Municipal, consciente de su deber de garantizar la prestación eficiente y continua de los servicios públicos, presenta este Proyecto de Acuerdo con el fin de llevar a cabo una modernización estructural imprescindible para la Empresa Industrial y Comercial del Estado, COMERCIALIZADORA MERCABASTOS. Esta iniciativa no solo responde a una visión de mejora continua, sino que se erige como una acción estratégica fundamental para el progreso y bienestar de la comunidad.

2.1. Diagnóstico actual de la empresa y la necesidad del cambio.

La estructura actual de COMERCIALIZADORA MERCABASTOS ha sido objeto de un análisis exhaustivo, el cual ha revelado la existencia de ciertas ineficiencias y limitaciones que impiden a la entidad operar con su máximo potencial. Estas falencias se manifiestan en diversos aspectos operativos y administrativos, que generan cuellos de botella y dificultan la adaptación a los desafíos y dinámicas contemporáneas del sector descentralizado municipal. La modernización es indispensable para asegurar la sostenibilidad financiera y operativa de la empresa a largo plazo, garantizando que pueda seguir prestando servicios de alta calidad a los ciudadanos de Valledupar.

La estructura actual de Mercabastos, diseñada en 1998, presenta un desfase crítico frente a las funciones que desempeña hoy. Se ha identificado una situación de "anomia jurídica", donde la entidad administra de facto bienes de uso público y fiscales (como el Pabellón del Pescado o el Parque de la Provincia) sin que estas funciones estén formalmente incorporadas en su objeto social original, el cual se limitaba exclusivamente a la Central de Abastos. Esta brecha genera riesgos de nulidad en la contratación y expone al municipio a inseguridad jurídica.Asimismo, la entidad enfrenta una vulnerabilidad financiera marcada por una liquidez insuficiente para cubrir pasivos corrientes y una cartera de difícil recaudo que asciende al 44% de sus ingresos anuales.

La modernización es indispensable para asegurar la sostenibilidad y alinear la empresa con los principios de eficiencia y economía del artículo 209 de la Constitución.

La iniciativa se encuentra sólidamente respaldada por el diagnóstico institucional y legal realizado. Los estudios demuestran que la estructura organizacional carece de áreas técnicas especializadas para la gestión integral de activos o la estructuración de proyectos.

Conforme al artículo 69 de la Ley 489 de 1998, este proyecto se motiva en la necesidad de corregir brechas críticas en la capacidad institucional y en la urgencia de adoptar un modelo de Unidades de Negocio que permita una contabilidad separada y eficiente por líneas de gestión (Inmobiliaria, Proyectos, Operación Logística y TIC).

La modernización de la Comercializadora Mercabastos representa una oportunidad estratégica para convertirla en el brazo ejecutor del Plan de Desarrollo Municipal 2024–2027 “Valledupar Municipio Equitativo y Solidario”. La solicitud de facultades se encuentra plenamente justificada para dotar a la empresa de una estructura moderna, capaz de servir con excelencia a todos los ciudadanos de Valledupar.

La facultad de modernizar el Estado se deriva directamente de la necesidad de prestar los servicios que por ley corresponden en forma eficaz y rentable, tal como lo ha señalado el Consejo de Estado en su sentencia CE- SECCION PRIMERA- 76001-23-24-000-1999-01561-01- 2006. Para lograr este propósito, es imperativo adoptar modelos de administración actuales que implican la reconfiguración de las estructuras existentes.

2.2. Sustento en estudios técnicos.

Es fundamental destacar que la presente iniciativa de modernización no es una decisión arbitraria, sino que se respalda por estudios técnicos.

Los estudios técnicos son garantía de que las modificaciones propuestas son pertinentes, necesarias y responden a un análisis objetivo de la realidad de la empresa, asegurando que los cambios no son caprichosos sino estratégicos y planificados para mejorar la gestión y operación de COMERCIALIZADORA MERCABASTOS.

2.3. Beneficios esperados: Eficiencia, Sostenibilidad y Servicio a la Comunidad.

La modernización de la estructura de COMERCIALIZADORA MERCABASTOS traerá consigo una serie de beneficios tangibles y significativos. En primer lugar, se espera un incremento sustancial en la eficiencia operativa y administrativa, al optimizar los procesos internos, y fortalecer las áreas clave. Esto se traducirá en una mejor utilización de los recursos, una mayor agilidad en la toma de decisiones y una capacidad de respuesta más efectiva ante las demandas ciudadanas.

En segundo lugar, la reestructuración contribuirá directamente a la sostenibilidad de la empresa. Al corregir las ineficiencias y adaptar la entidad a un modelo de gestión más moderno, se

generarán condiciones para una mayor rentabilidad social y económica, garantizando la viabilidad a largo plazo de la prestación de los servicios. Esta sostenibilidad es crucial para la estabilidad y el desarrollo de Valledupar.

Finalmente, el beneficio más importante recaerá en la prestación de un mejor servicio a la comunidad. Una empresa modernizada, eficiente y sostenible estará en capacidad de ofrecer más servicios de mayor calidad, con una cobertura más amplia y una atención más oportuna a los usuarios y al Municipio. Esto fortalece la confianza de los ciudadanos en la administración y contribuye directamente a elevar la calidad de vida en nuestro municipio.

3. ALCANCE DEL PROYECTO DE ACUERDO

El presente Proyecto de Acuerdo tiene como propósito principal otorgar facultades pro tempore al Alcalde Municipal para que, dentro de un plazo determinado y siguiendo las recomendaciones contenidas en los estudios técnicos que soportan esta iniciativa, pueda expedir los actos administrativos necesarios para modificar la estructura organizacional de la Empresa Industrial y Comercial del Estado, COMERCIALIZADORA MERCABASTOS. Estas facultades se circunscribirán estrictamente a la reestructuración administrativa, lo que incluye la posibilidad de ajustar la planta de personal, redistribuir funciones, optimizar procesos y, en general, adoptar las medidas requeridas para modernizar la entidad.

Es importante precisar que las facultades solicitadas no implican una alteración de la naturaleza jurídica de COMERCIALIZADORA MERCABASTOS ni la supresión de la misma, sino una reforma interna orientada a mejorar su desempeño y capacidad de respuesta.

El Proyecto de Acuerdo establecerá un plazo concreto y razonable para el ejercicio de dichas facultades, así como el deber del Alcalde de informar periódicamente al Concejo Municipal sobre los avances y resultados de la implementación de la reestructuración, garantizando la transparencia y el control político sobre el proceso.

4. CONCLUSIÓN

La modernización de la Empresa Industrial y Comercial del Estado, COMERCIALIZADORA MERCABASTOS, representa una necesidad ineludible y una oportunidad estratégica para garantizar la eficiencia, sostenibilidad y calidad en los servicios que presta y en beneficio de nuestro municipio.

La solicitud de facultades pro tempore para el Alcalde Municipal se encuentra plenamente justificada desde el punto de vista constitucional y legal, cumpliendo con los requisitos de temporalidad, precisión y razonabilidad establecidos por la jurisprudencia.

Los estudios técnicos preexistentes validan la pertinencia de esta reestructuración, demostrando que los cambios propuestos son necesarios para optimizar la gestión y asegurar que la empresa opere bajo los más altos estándares de la función administrativa y en beneficio del interés general.

Por lo expuesto, la Administración Municipal exhorta a los Honorables Concejales a considerar favorablemente este Proyecto de Acuerdo, cuya aprobación permitirá dotar a COMERCIALIZADORA MERCABASTOS de una estructura moderna y eficaz, capaz de afrontar los retos del presente y futuro, y de servir con excelencia a todos los ciudadanos de Valledupar.

Atentamente,

ERNESTO MIGUEL OROZCO DURAN

Alcalde Municipal

Valledupar

4.2. BORRADOR DE PROYECTO DE ACUERDO

PROYECTO DE ACUERDO Nº _____ DE 2026

“POR MEDIO DEL CUAL SE CONCEDEN UNAS FACULTADES PRO TEMPORE AL ALCALDE MUNICIPAL DE VALLEDUPAR PARA MODIFICAR Y MODERNIZAR LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA INDUSTRIAL Y COMERCIAL DEL ESTADO COMERCIALIZADORA MERCABASTOS Y SE DICTAN OTRAS DISPOSICIONES”

EL CONCEJO MUNICIPAL DE VALLEDUPAR

En uso de sus facultades constitucionales y legales, en especial las conferidas por el artículo 313, numerales 3 y 6 de la Constitución Política de Colombia, y

CONSIDERANDO:

1. Que el artículo 313, numeral 6, de la Constitución Política de Colombia, establece que corresponde a los Concejos Municipales, a iniciativa del alcalde, determinar la estructura de la

administración municipal, crear establecimientos públicos y empresas industriales y comerciales del Estado del orden municipal. Esta facultad de crear entidades de esta naturaleza, según la jurisprudencia del Consejo de Estado, comprende igualmente la prerrogativa de modificarlas en sus aspectos estructurales, fusionarlas, transformarlas o suprimirlas, así como autorizar por tiempo determinado al respectivo alcalde para tal fin.

2. Que el numeral 3 del mismo artículo 313 constitucional faculta a los Concejos para autorizar al alcalde a ejercer pro tempore precisas funciones de las que corresponden a dicha corporación, siempre y cuando se otorguen por un tiempo preciso y límite, y que no haya duda acerca de su contenido.

3. Que la Empresa COMERCIALIZADORA MERCABASTOS es una empresa industrial y comercial del Estado del orden municipal, creada mediante el Acuerdo 030 y 047 de 1996 y decreto con fuerza de acuerdo 135 de 1998, cuyo objeto principal inicial fue desarrollar actividades empresariales enfocadas en la venta o arrendamiento al público de las áreas privadas y comunes que formaban parte del proyecto edificado sobre el terreno denominado Villa Miriam (ubicado en la vía que de Valledupar conduce a Bosconia) incuyendo la puesta en marcha de dicha Central de Abastos "MERCABASTOS" y sus servicios complementarios, habiendo luego migrado a ser un agente de administración de bienes del municipio y que en la actualidad resulta fundamental para la prestación de servicios y el cumplimiento de los planes y programas del Plan de Desarrollo Municipal como entidad descentralizada por servicios.

4. Que existen estudios y conceptos técnicos, identificados con la vocación ampliada de gestor de activos de la entidad en beneficio de los bienes fiscales y de uso público del Municipio, así como la importancia de aprovechar su trayectoria y estructura en actividades de gestión de servicios en favor del Municipio, que demuestran la imperiosa necesidad de adelantar un proceso de modernización y ajuste a la estructura orgánica y funcional de la Empresa COMERCIALIZADORA MERCABASTOS. Estos estudios técnicos evidencian que dicha modernización optimizará su gestión, mejorará la eficiencia en la prestación de sus servicios, garantizará su sostenibilidad financiera y operativa, y redundará en un mejoramiento de los niveles de eficacia, eficiencia, economía y celeridad de la entidad, todo ello en beneficio de la comunidad de Valledupar.

5. Que dicho proceso de reestructuración requiere la modificación de aspectos sustanciales de la estructura de la empresa, lo cual, por su naturaleza, es una función que corresponde al Concejo Municipal, pero que, por razones de celeridad, eficiencia y especialidad técnica, es conveniente

facultar de manera temporal y precisa en el Alcalde Municipal, bajo criterios de razonabilidad y proporcionalidad, y siempre con sujeción a los estudios técnicos.

6. Que para llevar a cabo dicho proceso de modernización y ajuste, es indispensable dotar al Alcalde Municipal de las herramientas jurídicas necesarias para expedir los actos administrativos que materialicen los cambios estructurales recomendados en los estudios técnicos mencionados, asegurando que las modificaciones de la planta de personal y los cambios organizacionales estén debidamente soportados y motivados.

En mérito de lo expuesto,

ACUERDA:

CAPÍTULO I

FACULTADES

ARTÍCULO PRIMERO: AUTORIZACIÓN. Otorgar facultades pro tempore al Alcalde Municipal de Valledupar para modificar la estructura orgánica y funcional de la Empresa Industrial y Comercial del Estado COMERCIALIZADORA MERCABASTOS.

ARTÍCULO SEGUNDO: ALCANCE DE LAS FACULTADES. En ejercicio de las facultades otorgadas en el artículo anterior, el Alcalde Municipal podrá, con estricta sujeción a las conclusiones y recomendaciones de los estudios técnicos existentes sobre la materia y garantizando que las facultades sean precisas en cuanto a su definición y tiempo:

a) Modificar, fusionar o suprimir dependencias y áreas funcionales de la empresa, buscando la optimización de sus procesos y el mejoramiento en la prestación de servicios.

b) Redefinir el nombre, objeto, las funciones generales y la estructura interna de la empresa para adecuarla a las necesidades actuales del servicio, a los principios de la función administrativa y

a las recomendaciones de los estudios técnicos siempre y cuando estas modificaciones no impliquen un cambio en la naturaleza jurídica de la empresa.

c) Expedir todos los actos administrativos necesarios para la implementación de la nueva estructura de la empresa, los cuales deberán estar motivados y fundados en las necesidades del servicio o en razones de modernización de la administración, y basarse en los estudios técnicos que así lo demuestren.

CAPÍTULO II

PLAZO Y VIGENCIA

ARTÍCULO TERCERO: PLAZO. Las facultades conferidas en el presente Acuerdo se otorgan por un término de Seis (6) meses, contados a partir de la fecha de su publicación.

ARTÍCULO CUARTO: INFORME. Dentro de los treinta (30) días siguientes al vencimiento del plazo establecido en el artículo anterior, el Alcalde Municipal deberá presentar un informe detallado al Concejo Municipal sobre el uso de las facultades conferidas, especificando los actos administrativos expedidos y los resultados obtenidos de la reestructuración.

ARTÍCULO QUINTO: VIGENCIA. El presente Acuerdo rige a partir de la fecha de su publicación y deroga todas las disposiciones que le sean contrarias.

4.3. BORRADOR DE DECRETO DE MODERNIZACIÓN

DECRETO NÚMERO _____ DE 2026

(_____)

"POR MEDIO DEL CUAL SE MODIFICA LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA INDUSTRIAL Y COMERCIAL DEL ESTADO EICE COMERCIALIZADORA MERCABASTOS Y SE DICTAN OTRAS DISPOSICIONES"

EL ALCALDE MUNICIPAL DE VALLEDUPAR

En uso de sus facultades constitucionales y legales, en especial las conferidas por el numeral 6 del artículo 313 de la Constitución Política y en desarrollo de las facultades otorgadas por el Acuerdo Municipal N° _____ de 2026

CONSIDERANDO:

Que la Constitución Política de Colombia, en su artículo 313, numeral 6, confiere a los concejos la potestad de "Determinar la estructura de la administración municipal y las funciones de sus dependencias; las escalas de remuneración correspondientes a las distintas categorías de empleos; crear, a iniciativa del alcalde, establecimientos públicos y empresas industriales o comerciales y autorizar la constitución de sociedades de economía mixta."

Que la Empresa Industrial y Comercial del Estado COMERCIALIZADORA MERCABASTOS requiere una modernización y ajuste en su estructura para optimizar su eficiencia, mejorar su competitividad y garantizar un cumplimiento más efectivo de su objeto social en beneficio de la comunidad de Valledupar. Esta necesidad surge de los cambios en el entorno económico y social,

así como de la búsqueda constante de la excelencia en la prestación de sus servicios y el desarrollo de sus actividades industriales y comerciales.

Que, en aras de fortalecer la gestión pública y la autonomía empresarial, es imperativo dotar a la entidad de un marco organizacional que le permita operar con mayor agilidad y adaptabilidad, incorporando buenas prácticas de gobierno corporativo y una clara delimitación de roles y responsabilidades. La reestructuración propuesta busca establecer una Gerencia General con amplias facultades ejecutivas y la creación de Unidades de Negocio que permitan segmentar y especializar las operaciones, logrando así una mayor rentabilidad social y financiera.

Que el Acuerdo Municipal N° _____ de 2026 ha otorgado facultades al Alcalde Municipal de Valledupar para expedir el presente decreto con fuerza de acuerdo, con el fin de modificar la estructura de la entidad descentralizada del orden municipal, asegurando la concordancia con el marco normativo vigente y los principios de la función administrativa.

Que la presente modificación se ajusta a los principios de eficacia, economía y celeridad que rigen la función administrativa, buscando la optimización de los recursos públicos y la mejora continua en la gestión de la Empresa Industrial y Comercial del Estado COMERCIALIZADORA MERCABASTOS, para que pueda cumplir de manera más cabal con su misión institucional y contribuir al desarrollo integral del municipio.

Que la presente modificación se realiza con base en los estudios y documentos técnicos elaborados con el fin de determinar las nuevas características esenciales y fundamentales de la entidad, los que en todo caso hacen parte del expediente administrativo para la modernización.

DECRETA:

TÍTULO I: DISPOSICIONES GENERALES

CAPÍTULO I: NATURALEZA, NOMBRE, DOMICILIO Y OBJETO

Artículo 1. Naturaleza Jurídica. La Empresa COMERCIALIZADORA MERCABASTOS, que en adelante se denominará _____, es una Empresa Industrial y Comercial del Estado del orden municipal, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio, sometida al régimen jurídico previsto en la Ley 489 de 1998 y demás disposiciones que la modifiquen, adicionen o reglamenten, así como a sus estatutos internos. Esta naturaleza jurídica le permite desarrollar actividades de carácter industrial y comercial, o de gestión económica, conforme a las reglas del derecho privado, tal como lo establece el artículo 85 de la Ley 489 de 1998.

La empresa estará vinculada a la Secretaría de _____.

Artículo 2. Modificación del Nombre. Modifíquese el nombre de la Empresa Industrial y Comercial del Estado COMERCIALIZADORA MERCABASTOS por el de _____. Todos los actos administrativos, contratos y demás documentos en los que se haga referencia a la antigua denominación, se entenderán referidos a la nueva denominación, sin que ello afecte la validez de los mismos.

Artículo 3. Domicilio. El domicilio principal de la Empresa Industrial y Comercial del Estado _____ será la ciudad de Valledupar, Departamento del Cesar, República de Colombia. La Empresa podrá establecer oficinas, dependencias o sucursales en otros lugares del territorio nacional o en el extranjero, previo cumplimiento de los requisitos legales correspondientes, cuando las necesidades del servicio o de sus operaciones así lo requieran.

Artículo 4. Modificación del Objeto Social. El objeto social principal de la Empresa Industrial y Comercial del Estado _____ será la administración, gestión, operación, mantenimiento, desarrollo, aprovechamiento económico y valorización del patrimonio inmobiliario, equipamientos urbanos y demás activos públicos del Municipio de Valledupar, así como la estructuración, ejecución y gestión de proyectos urbanos, comerciales, tecnológicos y de innovación orientados al desarrollo económico, social y territorial del municipio.

En desarrollo de su objeto, la Empresa podrá administrar bienes muebles e inmuebles del municipio o de otras entidades públicas, incluyendo mercados, plazas, parques, espacios públicos, edificaciones, equipamientos urbanos, zonas comerciales y demás activos que le sean entregados en administración, concesión, encargo o cualquier otra modalidad jurídica.



Así mismo, la Empresa podrá planear, estructurar, desarrollar, operar y promover proyectos de desarrollo urbano, renovación urbana, gestión del espacio público, infraestructura urbana, equipamientos colectivos y servicios urbanos, así como realizar actividades industriales, comerciales o de servicios que contribuyan al fortalecimiento financiero del municipio y al mejor aprovechamiento del patrimonio público.

En el marco de la transformación digital y el desarrollo territorial sostenible, la Empresa podrá desarrollar, implementar, operar o promover soluciones tecnológicas asociadas a sistemas de información, tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), plataformas digitales, analítica de datos, inteligencia artificial, internet de las cosas (IoT), automatización, sistemas inteligentes de gestión urbana y otras herramientas tecnológicas aplicadas a la gestión de ciudad.

De igual manera, podrá diseñar, promover, implementar y operar proyectos relacionados con ciudades inteligentes o territorios inteligentes, incluyendo soluciones tecnológicas para la gestión del espacio público, movilidad, seguridad urbana, eficiencia energética, gestión ambiental, servicios públicos, monitoreo urbano, administración de activos públicos y plataformas digitales de servicios a la ciudadanía.

La Empresa podrá igualmente desarrollar iniciativas de innovación pública, innovación tecnológica, innovación social y emprendimiento, incluyendo la estructuración de laboratorios de innovación, centros de desarrollo tecnológico, programas de emprendimiento urbano, incubación y aceleración de proyectos, así como la promoción de ecosistemas de innovación que contribuyan al desarrollo económico del municipio y labores de formación.

Para el cumplimiento de su objeto, la Empresa podrá celebrar contratos, convenios, asociaciones, alianzas estratégicas o esquemas de colaboración empresarial con entidades públicas o privadas, nacionales o internacionales, participar en sociedades o vehículos empresariales, estructurar y ejecutar proyectos bajo esquemas de colaboración público-privada, así como desarrollar actividades de consultoría, asesoría, operación o gestión relacionadas con su objeto.

Igualmente, podrá diseñar, desarrollar, adquirir, administrar y operar infraestructuras tecnológicas, plataformas digitales, centros de datos, sistemas de información territoriales y soluciones tecnológicas para la gestión urbana, así como prestar servicios tecnológicos o de



gestión de información a entidades públicas o privadas cuando ello contribuya al cumplimiento de su objeto misional.

En general, la Empresa podrá realizar todos los actos, contratos, operaciones y actividades industriales, comerciales, tecnológicas o de servicios que resulten necesarios o convenientes para el cumplimiento de su objeto y para el desarrollo de proyectos orientados a la gestión urbana, la innovación, la transformación digital y el desarrollo sostenible

Para el cumplimiento de su objeto, la Empresa podrá desarrollar todas aquellas actividades directamente relacionadas o complementarias que sean necesarias para alcanzar sus fines, sin exceder las competencias establecidas en su acto de creación.

Artículo 5. Autonomía Administrativa y Financiera. La Empresa Industrial y Comercial del Estado _____ gozará de autonomía administrativa y financiera para el cumplimiento de sus funciones y el desarrollo de su objeto social, conforme a los actos que la rigen. En el ejercicio de sus actividades, se ceñirá a la ley o norma que la creó o autorizó y a sus estatutos internos. No podrá destinar parte de sus bienes o recursos para fines diferentes de los contemplados en la ley o en sus estatutos internos. Podrá desarrollar y ejecutar todos aquellos actos y actividades necesarios para el cumplimiento del objeto asignado, tal como lo estipula el artículo 86 de la Ley 489 de 1998.

Artículo 6. Patrimonio. El patrimonio de la Empresa Industrial y Comercial del Estado _____ estará constituido por:

1. Los bienes y recursos que le asigne el municipio de _____ .

2. Los ingresos propios que obtenga del desarrollo de su objeto social, como resultado de sus actividades industriales, comerciales o de gestión económica.

3. Los bienes muebles e inmuebles que adquiera a cualquier título.

4. Las rentas o participaciones que le correspondan por disposición legal o contractual.

5. Las donaciones o auxilios que reciba de personas naturales o jurídicas, públicas o privadas.

6. Todos los demás bienes, derechos y acciones que adquiera o se le asignen a cualquier título.

TÍTULO II: ESTRUCTURA Y ÓRGANOS DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN

CAPÍTULO I: ESTRUCTURA ORGÁNICA

Artículo 7. Estructura de la Empresa. La Empresa Industrial y Comercial del Estado _____ adoptará una estructura organizacional moderna y funcional que le permitirá desarrollar su objeto social de manera eficiente y competitiva.

La dirección y administración estarán a cargo de una Junta Directiva y una Gerencia General.

Para la ejecución de sus operaciones y la consecución de sus objetivos estratégicos, la Empresa se organizará, además, en Unidades de Negocio especializadas, las cuales se encargarán de gestionar áreas específicas de actividad industrial y comercial.

La distribución detallada de las funciones y responsabilidades de cada una de estas unidades será establecida en los estatutos internos de la Empresa y en el manual de funciones correspondiente.

CAPÍTULO II: ÓRGANOS DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN

Artículo 8. Dirección y Administración. La dirección y administración de la Empresa Industrial y Comercial del Estado _____ estarán a cargo de una Junta Directiva y de un Gerente General, de conformidad con lo establecido en el artículo 88 de la Ley 489 de 1998. Estos órganos tendrán la responsabilidad de formular las políticas generales de la empresa, supervisar su funcionamiento y asegurar el cumplimiento de su objeto social, garantizando la autonomía administrativa y financiera de la entidad dentro del marco legal aplicable.

CAPÍTULO III: DE LA JUNTA DIRECTIVA

Artículo 9. Integración de la Junta Directiva. La Junta Directiva de la Empresa Industrial y Comercial del Estado _____ estará integrada de conformidad con las disposiciones aplicables a los establecimientos públicos, según lo establece el artículo 89 de la Ley 489 de 1998. La Junta Directiva estará compuesta por:

1. El Alcalde Municipal de Valledupar o su delegado, quien la presidirá.

2. El Secretario de Hacienda Municipal o quien haga sus veces.

3. El Secretario de Planeación Municipal o quien haga sus veces.

4. El Jefe de la Oficina Asesora Jurídica o quien haga sus veces.

5. _____.



Los miembros de la Junta Directiva deberán obrar consultando la política gubernamental del respectivo sector y el interés del organismo, y su régimen de inhabilidades e incompatibilidades se regirá por la normativa vigente para los establecimientos públicos.

Artículo 10. Funciones de la Junta Directiva. Corresponde a la Junta Directiva de la Empresa Industrial y Comercial del Estado _____, de acuerdo con el artículo 90 de la Ley 489 de 1998, cumplir las siguientes funciones principales:

1. Formular la política general de la empresa, el plan de desarrollo administrativo y los planes y programas que deben proponerse para su incorporación a los planes sectoriales y, a través de estos, al Plan Nacional o Territorial de Desarrollo.

2. Proponer al Alcalde Municipal las modificaciones de la estructura orgánica que consideren pertinentes para el óptimo funcionamiento de la entidad, y adoptar los estatutos internos de la Empresa, así como cualquier reforma que a ellos se introduzca.

3. Aprobar el proyecto de presupuesto del respectivo organismo y velar por su correcta ejecución.

4. Controlar el funcionamiento general de la organización y verificar su conformidad con las políticas adoptadas y el cumplimiento de su objeto social.

5. Autorizar la celebración de contratos, convenios y otros actos jurídicos, de acuerdo con los montos y condiciones establecidos en los estatutos internos y la normativa de contratación aplicable.

6. Establecer la planta de personal y las escalas de remuneración de la Empresa, de conformidad con las disposiciones legales vigentes.



7. Examinar las cuentas y balances de la Empresa y pronunciarse sobre ellos.

8. Las demás que le señalen la ley y los estatutos internos.

Artículo 11. Sesiones y Quórum. La Junta Directiva sesionará ordinaria y extraordinariamente de acuerdo con lo que establezcan los estatutos internos de la Empresa. El quórum deliberatorio y decisorio se sujetará a lo dispuesto en la Ley y en los estatutos, garantizando la participación necesaria para la validez de sus actos.

CAPÍTULO IV: DEL REPRESENTANTE LEGAL

Artículo 12. Gerente General. El Gerente General será el representante legal de la Empresa Industrial y Comercial del Estado _____, y será el responsable de la dirección, gestión y administración de la entidad, así como de la ejecución de las políticas y directrices emanadas de la Junta Directiva.

Artículo 13. Calidad y Nombramiento. El Gerente General será un empleado público de libre nombramiento y remoción del Alcalde Municipal de Valledupar. Para su designación se deberán tener en cuenta las calidades profesionales y la experiencia necesaria para el cargo, asegurando la idoneidad en la dirección de una Empresa Industrial y Comercial del Estado.

Artículo 14. Funciones del Gerente General. El Gerente General tendrá las siguientes funciones:

1. Ejecutar las políticas, planes y programas adoptados por la Junta Directiva y asegurar el cumplimiento del objeto social de la Empresa.

2. Dirigir, coordinar y controlar todas las actividades y negocios de la Empresa, incluyendo la supervisión de las Unidades de Negocio.

3. Ejercer la representación legal de la Empresa en todos los actos y contratos, de conformidad con las delegaciones y autorizaciones de la Junta Directiva.

4. Presentar a consideración de la Junta Directiva todos los actos que requieran su aprobación y mantenerla informada de manera adecuada y oportuna sobre la marcha de la Empresa.

5. Convocar a la Junta Directiva a sesiones ordinarias y extraordinarias, según sea necesario.

6. Velar por el cumplimiento de las determinaciones de la Junta Directiva y asegurar la eficiencia en la gestión de los recursos financieros y materiales de la Empresa.

7. Presentar a la Junta Directiva los proyectos de presupuesto anuales, los programas de inversión y un plan de gestión y resultados de corto, mediano y largo plazo.

8. Cuidar la recaudación y la adecuada inversión de los fondos de la Empresa, propendiendo por el pago oportuno de los servicios y obligaciones.

9. Preparar y presentar a la Junta Directiva informes anuales sobre su gestión, así como proponer los sistemas, medidas o innovaciones que estime convenientes para el mejoramiento de la Empresa.

10. Las demás que le asignen la ley, los estatutos internos, los reglamentos y la Junta Directiva.

TÍTULO III: CONTROL Y RÉGIMEN JURÍDICO



CAPÍTULO I: MECANISMOS DE CONTROL

Artículo 15. Control Fiscal. El control fiscal de la Empresa Industrial y Comercial del Estado _____ será ejercido por la Contraloría Municipal de Valledupar de conformidad con la Constitución Política, la Ley y las disposiciones municipales aplicables. Este control se realizará sobre la gestión fiscal de la Empresa, incluyendo la recaudación e inversión de sus fondos, el manejo de bienes públicos y el cumplimiento de sus objetivos financieros.

Artículo 16. Control Interno. La Empresa contará con un sistema de control interno, diseñado bajo los parámetros de la Ley 87 de 1993 y sus decretos reglamentarios, que garantice la eficacia, eficiencia y transparencia de sus operaciones, la protección de sus activos, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones. La Oficina de Control Interno o la dependencia que haga sus veces, ejercerá las funciones de evaluación y seguimiento al sistema de control interno, reportando sus hallazgos y recomendaciones al Gerente General y a la Junta Directiva.

CAPÍTULO II: RÉGIMEN DE ACTOS Y CONTRATOS

Artículo 17. Régimen de los Actos y Contratos. Los actos que expida la Empresa Industrial y Comercial del Estado _____ para el desarrollo de su actividad propia, industrial o comercial o de gestión económica se sujetarán a las disposiciones del Derecho Privado conforme con los artículos 13 y 14 de la Ley 1150 de 2007 y 93 de la Ley 1474 de 2011.

TÍTULO IV: DISPOSICIONES FINALES

Artículo 18. Régimen de Personal. El régimen de personal de la Empresa Industrial y Comercial del Estado _____ será, por regla general, el de trabajadores oficiales, sujetos a las normas laborales y de seguridad social aplicables. No obstante, las personas que desempeñen funciones de dirección, confianza o aquellas que impliquen el ejercicio de autoridad

política, civil o administrativa dentro de la estructura de la Empresa, serán empleados públicos y se regirán por las disposiciones que les sean aplicables en la Constitución Política y la ley.

La vinculación, administración y desvinculación de los trabajadores oficiales se realizará conforme a lo previsto en el Código Sustantivo del Trabajo, los contratos de trabajo y el reglamento interno de trabajo, sin perjuicio de las disposiciones especiales que establezcan la ley y los estatutos internos de la Empresa.

Artículo 19. Vigencia y Derogatorias. El presente Decreto rige a partir de la fecha de su publicación y deroga todas las disposiciones que le sean contrarias,

PUBLÍQUESE Y CÚMPLASE.

Dado en Valledupar, a los __ días del mes de _____ de 2026.

ERNESTO MIGUEL OROZCO DURAN

Alcalde Municipal

5. ANEXOS

ANEXO 1. INFORME TÉCNICO CARGAS LABORALES

1. OBJETIVO

Realizar un análisis técnico de las cargas laborales por cargo, comparando las funciones establecidas en el manual de funciones vigente con las funciones efectivamente ejecutadas en sitio, con el fin de identificar brechas funcionales, riesgos asociados y formular recomendaciones orientadas al fortalecimiento organizacional, la eficiencia operativa y el control interno.

2. ALCANCE

El presente informe abarca los cargos analizados en la empresa, incluyendo Gerencia, Departamento Administrativo y de Enlace, Departamento Financiero, Oficina de Talento Humano, Auxiliar Administrativo; así mismo, se analizarán las funciones actualmente desarrolladas por parte del Contratista Jurídico y Contratista de Sistemas. El análisis contempla la revisión del manual de funciones, la verificación en sitio de las actividades ejecutadas, el estudio de cargas laborales y la evaluación de la segregación de funciones.

3. METODOLOGÍA

La metodología aplicada para la identificación y evaluación de las cargas de trabajo se desarrolló en cinco (5) fases:

- Levantamiento y depuración de las funciones / actividades por cargo.
- Análisis comparativo de las funciones del manual vs las identificadas
- Definición de la frecuencia de ejecución estimada de las funciones (diaria, mensual, semestral, anual).
- Calculo estimado del tiempo empleado en la ejecución de las funciones / actividades
- Análisis de la carga laboral

4. INFORMACIÓN

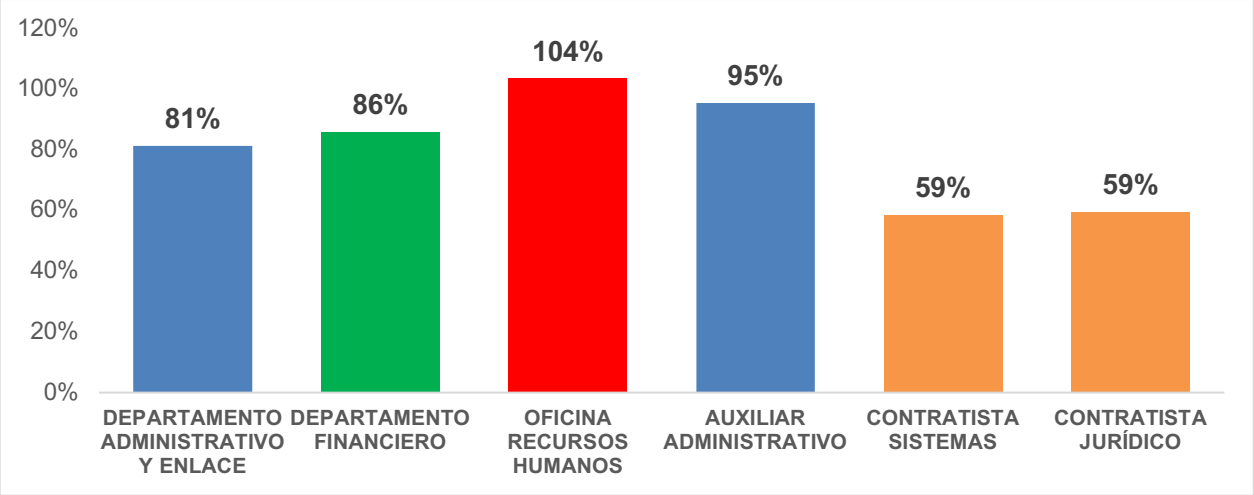
Para consolidar el presente informe se tuvieron en cuenta los siguientes documentos que forman parte complementaria al análisis realizado:

- Manual de funciones MERCABASTOS
- Análisis de cargas laborales
- Análisis Manual de funciones Vs funciones actuales

5. ANÁLISIS DE CARGAS

El análisis de las cargas laborales realizado se evidencia una distribución heterogénea del tiempo de trabajo entre los diferentes cargos de la empresa, lo que permite identificar niveles diferenciados de ocupación, así como riesgos asociados a sobrecarga o subutilización. Sin embargo, es importante resaltar que se llevan a cabo funciones y actividades fuera del propósito principal de los cargos como se mostrará más adelante en el presente informe.

Gráfico 1. Porcentaje de ocupación por oficina



Fuente: Construcción propia

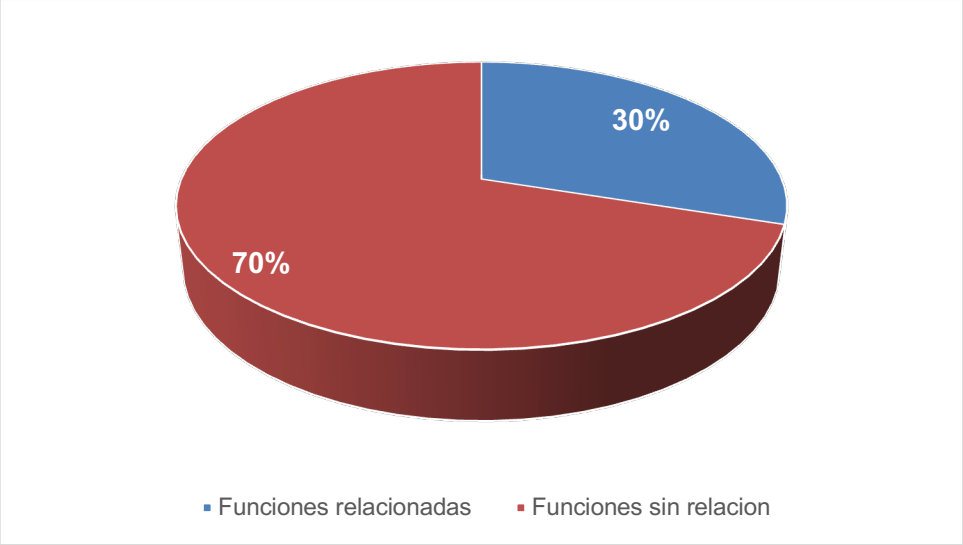
5.1 Departamento administrativo y enlace

El cargo denominado Departamento Administrativo y Enlace tiene como propósito principal adelantar la gestión operativa de los bienes entregados a la empresa, garantizando su adecuado manejo, conservación y condiciones de uso, así como la articulación permanente con las áreas internas y los actores externos involucrados en su administración. Así mismo, se encarga de llevar a cabo la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, bajo el rol de Control Interno de Gestión.

5.1.1 Relación del manual de funciones vs las actuales

Como resultado del análisis comparativo entre el manual de funciones de la empresa y las actividades efectivamente desarrolladas por la oficina, se observa una correspondencia directa del 30%, representada por 6 de las 20 funciones formalmente definidas; el 70% restante, equivalente a 14 funciones, no se ejecuta actualmente, tal como se presenta en el Gráfico 1, lo que evidencia una brecha entre la definición formal del cargo y su operación real.

Gráfico 2. Análisis de brecha funciones Departamento administrativo y Enlace



Elaboración propia.

Si bien el manual de funciones establece un enfoque principal en la gestión contable, financiero y el apoyo general a las labores administrativas, en la actualidad el cargo está enfocado en la ejecución de funciones relacionadas con la administración operativa de los bienes y el fortalecimiento del control interno de gestión, en el marco del MIPG, evidenciándose una desviación significativa frente al alcance y propósito originalmente definido.

5.1.2 Resultado análisis de carga laboral

Como resultado del análisis de cargas laborales, este cargo presenta una ocupación estimada adecuada con un porcentaje del **81%** del tiempo laboral mensual. El porcentaje obtenido indica que las funciones permiten llevar a cabo las actividades sin contratiempos ni limitaciones teniendo en cuenta la demanda operativa y capacidad instalada, sin que esto conlleve a sobrecarga laboral. Adicionalmente, se identificaron 15 actividades o funciones desarrolladas por la oficina, de las cuales 7 presentan una dedicación de tiempo superior al promedio.

Es importante resaltar que esta oficina actualmente lleva a cabo funciones netamente operativas las cuales difieren de las funciones establecidas en el manual de funciones de la empresa; igualmente lleva a cabo funciones relacionadas con la gestión del sistema de control interno de gestión en el marco del MIPG.

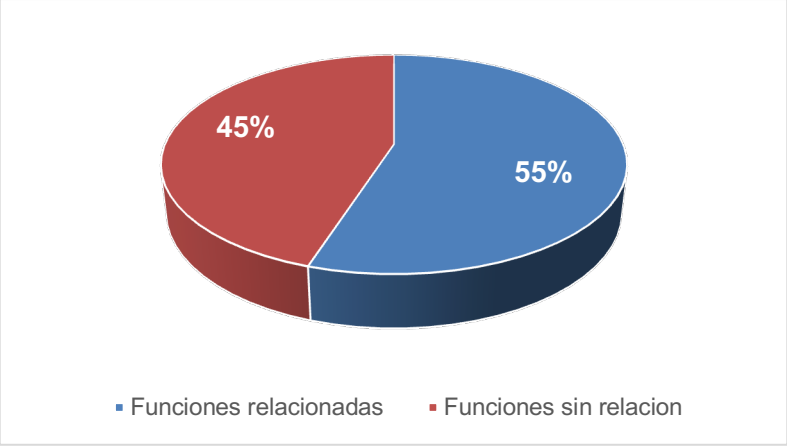
5.2 Departamento Financiero

El cargo denominado Departamento Financiero tiene como propósito principal dirigir las actividades correspondientes al proceso de la Gestión Financiera dirigiendo y respondiendo por la ejecución de las funciones contables, tributarias y demás asignadas a su cargo, dentro del ámbito de competencia definido y con sujeción a las normas legales vigentes, a las políticas, planes y programas adoptados por la empresa y a alcanzar el más alto nivel de resultados, eficiencia y economía procesal.

5.2.1 Relación del manual de funciones vs las actuales

Como resultado del análisis comparativo entre el manual de funciones de la empresa y las actividades efectivamente desarrolladas por la oficina, se observa una correspondencia directa del 55%, representada por 10 de las 18 funciones formalmente definidas; el 45% restante, equivalente a 8 funciones, que no se ejecutan o no hay claridad en su gestión actualmente, tal como se presenta en el Gráfico 2, lo que evidencia una brecha entre la definición formal del cargo y su operación real.

Gráfico 3. Análisis de brecha funciones Departamento Financiero



Elaboración propia

5.2.2 Resultado análisis de carga laboral

Como resultado del análisis de cargas laborales, este cargo presenta una ocupación estimada adecuada con un porcentaje del **86%** del tiempo laboral mensual. El porcentaje obtenido indica que las funciones permiten llevar a cabo las actividades sin contratiempos ni limitaciones teniendo en cuenta la demanda operativa y capacidad instalada, sin que esto conlleve a sobrecarga laboral. Adicionalmente, se identificaron 23 actividades o funciones desarrolladas por la oficina, de las cuales 9 presentan una dedicación de tiempo superior al promedio.

5.2 Oficina de Talento Humano

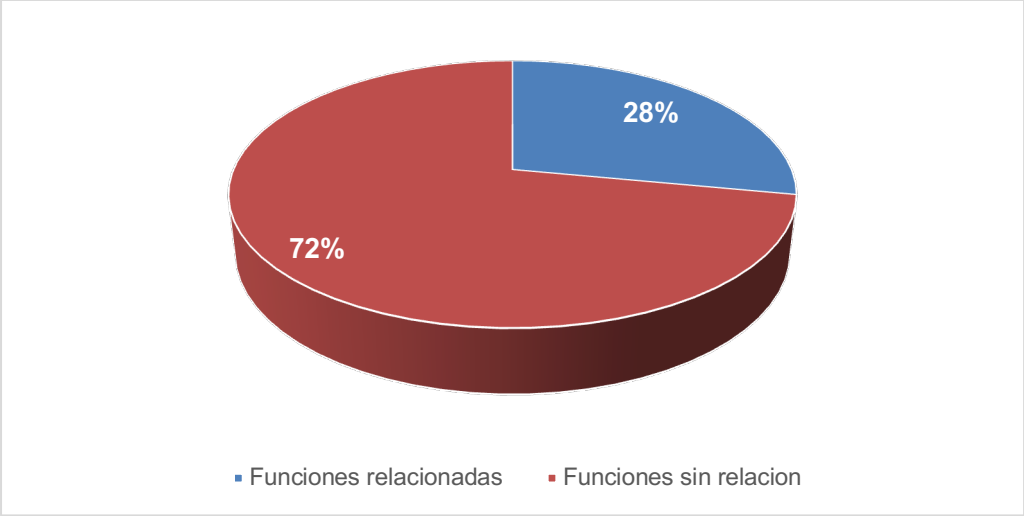
El cargo denominado Oficina de Talento Humano tiene como propósito principal Garantizar que se disponga oportunamente del talento humano motivado, así como de bienes muebles e inmuebles, devolutivos y de consumo; adecuados y suficientes para el debido funcionamiento de la Entidad. Velar y administrar los servicios de apoyo, servicios generales.

correspondencia, archivo y conservación de los documentos en forma confiable y organizada atendiendo así mismo servir como asistente permanente de Gerencia con funciones idóneo, competente y adicionales de secretariado.

5.3.1 Relación del manual de funciones vs las actuales

Como resultado del análisis comparativo entre el manual de funciones de la empresa y las actividades efectivamente desarrolladas por la oficina, se observa una correspondencia directa del **28%**, representada por 11 de las 39 funciones formalmente definidas; el 72% restante, equivalente a 28 funciones, que no se ejecutan totalmente o no hay claridad en su gestión actualmente, tal como se presenta en el Gráfico 3, lo que evidencia una brecha entre la definición formal del cargo y su operación real.

Gráfico 3. Análisis de brecha funciones Oficina de Talento Humano



Elaboración propia

5.3.2 Resultado análisis de carga laboral

Como resultado del análisis de cargas laborales, este cargo presenta una ocupación estimada con riesgo de sobrecarga con un porcentaje del **104%** del tiempo laboral mensual. El porcentaje obtenido indica que las funciones llevadas a cabo por la oficina en determinado momento podrían presentar limitaciones para cumplir con los objetivos y metas establecidos. Adicionalmente, se identificaron 23 actividades o funciones desarrolladas por la oficina, de las cuales 8 presentan una dedicación de tiempo superior al promedio.

5.4 Auxiliar Administrativo

El Auxiliar Administrativo presenta una carga laboral alta, cercana al umbral máximo recomendado, con un 95% de ocupación. Este nivel de utilización del tiempo laboral reduce el margen de respuesta ante incrementos imprevistos de actividades adicionales y genera riesgos operativos, particularmente si se considera que el cargo ejecuta funciones críticas como el recaudo, las consignaciones y la atención directa a usuarios. En este contexto, se recomienda fortalecer la segregación de funciones y evaluar la implementación de apoyos operativos en periodos de alta demanda.

Adicionalmente, es importante precisar que la carga laboral no se distribuye de manera homogénea en todos los bienes administrados, dado que, según las características particulares de cada bien, las funciones y el nivel de dedicación requerido pueden variar de forma significativa, lo cual debe ser considerado en la planificación operativa y en la asignación de responsabilidades.

5.5 Contratista Sistemas

El Contratista de Sistemas presenta un nivel de ocupación bajo, lo que indica una capacidad disponible significativa. Si bien el porcentaje refleja menor carga cuantitativa, es importante resaltar que las funciones asociadas a tecnología tienen un alto impacto estratégico y operativo, por lo que se recomienda aprovechar la capacidad disponible para

fortalecer tareas de mantenimiento preventivo, documentación técnica y controles de seguridad de la información.

5.6 Contratista Jurídico

De manera similar, el Contratista Jurídico evidencia una ocupación moderada, con margen de capacidad disponible. Este resultado sugiere que el cargo puede asumir funciones adicionales de seguimiento, revisión y control jurídico, especialmente en materia contractual, PQRSD y acompañamiento preventivo, sin comprometer su desempeño.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El análisis de cargas laborales permitió comprender de manera clara cómo se distribuye actualmente el trabajo dentro de la empresa. Los resultados muestran que existen cargos con una carga equilibrada, otros con niveles altos de ocupación y, en un caso particular, una sobrecarga que supera el límite recomendado. Esta situación indica que, si bien la operación es funcional, se requieren ajustes para garantizar su sostenibilidad en el tiempo.

La comparación entre el manual de funciones vigente y las funciones observadas en sitio evidencia que la realidad operativa de la empresa ha evolucionado más rápido que su documentación institucional. En la práctica, varios cargos ejecutan funciones que no están formalmente definidas, mientras que otras previstas en el manual no se desarrollan actualmente o no tienen claridad sobre su desarrollo.

Se identificó que algunos cargos han asumido responsabilidades adicionales para responder a las necesidades operativas reales de la empresa, especialmente en lo relacionado con la administración de los bienes, el seguimiento a la gestión y el apoyo a procesos transversales. Aunque esta adaptación ha permitido mantener la operación, también ha generado desviaciones funcionales y riesgos asociados a la falta de formalización.

La Oficina de Talento Humano presenta una sobrecarga laboral significativa, concentrando funciones de talento humano, contratación, gestión documental y atención administrativa.

Esta situación incrementa el riesgo de retrasos, reprocesos y dificultades en el control de los procedimientos.

Otros cargos, como los contratistas de Sistemas y Jurídico, cuentan con mayor capacidad disponible desde el punto de vista cuantitativo. No obstante, sus funciones tienen un impacto estratégico importante, por lo que su gestión debe enfocarse en labores preventivas, de control y de fortalecimiento institucional.

En términos generales, el estudio permite concluir que la empresa necesita realizar ajustes en la distribución y asignación de las funciones actualmente definidas resultando en una reorganización funcional y la vinculación de personal para realizar funciones de control interno de acuerdo con la normativa establecida fortaleciendo la gestión administrativa en el marco MIPG.

RECOMENDACIONES GENERALES

- Actualizar de manera integral el manual de funciones de la empresa, alineándolo con las funciones efectivamente ejecutadas en la operación, de tal forma que refleje con precisión los roles, responsabilidades y alcances reales de cada cargo.
- Revisar e identificar las funciones y actividades críticas de la empresa, con el propósito de fortalecer la segregación de funciones y establecer controles adecuados que mitiguen riesgos operativos, financieros y de control interno.
- Revisar y ajustar el organigrama institucional, teniendo en cuenta los resultados del análisis de cargas laborales y el apoyo que actualmente brindan los contratistas en actividades relevantes. En particular, se recomienda revisar la dependencia funcional de los Auxiliares Administrativos, considerando que sus labores operativas se articulan de manera más directa con el Departamento Administrativo y de Enlace que con la Oficina de Talento Humano.
- Documentar, implementar y avanzar hacia la certificación de un Sistema de Gestión de la Calidad bajo la norma ISO 9001:2015, con el fin de estructurar la gestión por procesos, fortalecer la mejora continua y soportar la implementación de lineamientos institucionales como el MIPG.

Departamento administrativo y Enlace

- Separar formalmente las funciones relacionadas con Control Interno de Gestión, garantizando la independencia, objetividad y adecuada evaluación de la gestión institucional.
- Se recomienda revisar y validar los reportes e informes emitidos por esta oficina como parte del sistema de control interno de gestión, garantizando el cumplimiento en tiempo y contenido.
- Fortalecer los controles asociados al reporte diario del recaudo por concepto de ingreso a parqueaderos, garantizando trazabilidad, verificación y control cruzado.
- Actualizar la gestión de riesgos institucional, conforme a la Guía para la Gestión Integral del Riesgo en Entidades Públicas versión 7 de 2025 emitida por el Departamento Administrativo de la Función Pública.

Departamento Financiero

- Identificar, definir e implementar indicadores financieros que permitan realizar seguimiento y control efectivo a la ejecución presupuestal, la situación financiera y el cumplimiento de metas institucionales.
- Fortalecer los mecanismos de revisión y control cruzado en los procesos contables, presupuestales y de tesorería.
- Se recomienda actualizar el aplicativo contable a su última versión permitiendo la mejora en la generación de reportes y registro de información.

Oficina de Talento Humano

- Redistribuir funciones o fortalecer la estructura mediante apoyos administrativos, con el fin de mitigar la sobrecarga laboral identificada.
- Delimitar claramente las funciones de talento humano, contratación, archivo y atención, reduciendo la concentración funcional y fortaleciendo la segregación de responsabilidades.
- Implementar controles específicos para el seguimiento de términos contractuales, PQRSD y demás obligaciones administrativas.
- Asignar las funciones del sistema de seguridad y salud en el trabajo a la persona pertinente (contratista), garantizando el cumplimiento normativo y la integridad de los empleados.

Contratista Sistemas

- Aprovechar la capacidad disponible para realizar un diagnóstico de la información publicada en la página web de la empresa y actualizar contenidos como informes, manuales, guías y documentación institucional.
- Fortalecer las actividades relacionadas con seguridad de la información, mantenimiento preventivo y documentación técnica, bajo supervisión funcional de la entidad
- Identificar, evaluar y establecer los riesgos y controles relacionados con la gestión del aplicativo de cobro de tarifas de parqueo, con el fin de fortalecer la segregación de funciones y mitigar riesgos operativos y financieros dentro de la empresa.

Contratista Jurídico

- Asignar funciones adicionales de seguimiento, revisión y control jurídico preventivo, especialmente en materia contractual, PQRSD y acompañamiento a los procesos administrativos.
- Fortalecer la trazabilidad y control de términos en las actuaciones jurídicas y administrativas.

TABLAS

CARGO: Departamento Administrativo y Enlace

N°	ACTIVIDAD	FRECUENCIA				Tiempo Promedio (min)	Nº Veces al mes	Tiempo Mensual (min)	Horas Mensuales	% Ocupación (160h)
		Diaria	Mes	Semestre	Anual					
1	Actuar como canal de comunicación y coordinación entre la empresa y los clientes en temas relacionados con el uso, arrendamiento, mantenimiento y administración de los bienes.		X			120	8	960	16,0	10%
2	Verificar, registrar y reportar periódicamente el estado físico y funcional de los bienes administrados, identificando daños, deterioros, usos indebidos o necesidades de mantenimiento.		X			120	12	1440	24	15%
3	Apoyar los procesos contables y financieros de la empresa mediante el registro, organización y verificación de información contable relacionada con ingresos por arrendamiento, cuentas por cobrar, pagos, facturación, soportes contables y conciliaciones básicas.		X			120	4	480	8	5%
4	Brindar apoyo administrativo y logístico a la Gerencia en el desarrollo de reuniones, comités y actividades institucionales.		X			60	1	60	1	1%
5	Actualizar, verificar y mantener organizada la información contractual, administrativa y documental de los clientes (arrendatarios), garantizando que los datos, soportes y documentos asociados a los contratos de arrendamiento se encuentren completos, vigentes y debidamente archivados.		X			120	4	480	8	5%
6	Comunicar oportunamente a la Gerencia, a las áreas internas los cambios relevantes identificados en la información de los clientes, condiciones contractuales, estado de los bienes o situaciones que puedan afectar la administración, el recaudo o el cumplimiento de los contratos de arrendamiento.		X			120	4	480	8	5%
7	Apoyar la realización de conciliaciones financieras relacionadas con ingresos por arrendamiento, recaudos, cuentas por cobrar y registros asociados a los bienes administrados, verificando la correspondencia entre la información contractual, los recaudos efectuados y los registros contables.		X			120	1	120	2	1%
8	Apoyar el análisis y verificación de las provisiones contractuales establecidas en los contratos de arrendamiento, tales como provisiones por deterioro, incumplimiento, mantenimiento u otras, suministrando información base que permita su correcta aplicación contable y administrativa			X		120	4	480	8	5%
9	Elaborar, consolidar y apoyar la rendición de informes de carácter administrativo y de control interno, requeridos por la Gerencia, y los entes de control, garantizando oportunidad, calidad de la información y cumplimiento de los plazos establecidos.			X		300	1	300	5	3%
10	Supervisar y verificar el adecuado recaudo diario de los ingresos provenientes de parqueaderos administrados por la empresa, asegurando que los valores recaudados correspondan con los registros reportados por el personal auxiliar.	X				60	20	1200	20	13%
11	Consolidar, revisar y validar los reportes diarios de recaudo generados por el personal auxiliar, identificando inconsistencias y reportándolas oportunamente a la Gerencia y al área financiera.	X				60	20	1200	20	13%
12	Coordinar y hacer seguimiento a la ejecución de arreglos y mantenimientos menores relacionados con los bienes administrados, gestionando la información con el personal auxiliar, proveedores y la Gerencia.		X			120	4	480	8	5%
13	Participar activamente en el Comité de Control Interno de la entidad, aportando soportes requeridos para la toma de decisiones, seguimiento a planes de mejoramiento y evaluación del Sistema de Control Interno.			X		360	0,2	72	1,2	1%
14	Realizar seguimiento a las recomendaciones y observaciones formuladas por los entes de control, especialmente aquellas relacionadas con el FURAG, apoyando la formulación, ejecución y seguimiento de planes de acción orientados a su cierre efectivo.				X	60	1	60	1	1%

Nota: Complete actividades, frecuencias y tiempos para obtener el % de ocupación por cargo.

81%

CARGO: Departamento Financiero

N°	ACTIVIDAD	FRECUENCIA				Tiempo Promedio (min)	Nº Veces al mes	Tiempo Mensual (min)	Horas Mensuales	% Ocupación (160h)
		Diaria	Mes	Semestre	Anual					
1	Elaborar la proyección del proyecto de presupuesto anual de la empresa, estimando ingresos y gastos de conformidad con los contratos de arrendamiento, obligaciones operativas, costos de administración y lineamientos legales.				X	4800	0,1	480	8	5%
2	Expedir y registrar los Certificados de Disponibilidad Presupuestal (CDP) y los Registros Presupuestales (RP), garantizando que toda obligación cuente con respaldo presupuestal previo, conforme a la normatividad presupuestal vigente.			X		120	1	120	2	1%
3	Elaborar, consolidar y rendir los informes presupuestales requeridos por el SIA y las Contralorías Municipal y General.		X			240	1	240	4	3%
4	Registrar contablemente los CDP y RP generados, asegurando la correcta integración entre los módulos presupuestal y contable del sistema de información financiera.			X		120	1	120	2	1%
5	Gestionar y registrar las modificaciones presupuestales, incluyendo traslados, adiciones, reducciones y aplazamientos, garantizando su debida justificación técnica y legal.			X		480	0,25	120	2	1%
6	Realizar el seguimiento mensual a la ejecución presupuestal de ingresos y gastos.		X			480	1	480	8	5%
7	Preparar, analizar y presentar los estados financieros de la empresa, de manera periódica de acuerdo a los lineamientos interno y legales.		X			120	1	120	2	1%
8	Rendir trimestralmente a los entes de control la información contable requerida, tales como saldos contables, información recíproca, revelaciones y evaluación del control interno contable.		X			240	0,5	120	2	1%
9	Registrar y causar oportunamente en el sistema de información contable las operaciones financieras, incluyendo comprobantes de egreso, notas contables, notas crédito, facturación de ventas y facturación electrónica.	X				120	20	2400	40	25%
10	Administrar y actualizar el módulo de inmuebles del software financiero, garantizando la correcta integración entre contratos, recaudos, cuentas por cobrar y contabilidad.			X		960	0,1	96	1,6	1%
11	Elaborar y remitir informes periódicos de cartera por edades al área jurídica, como insumo para los procesos de cobro persuasivo y jurídico.		X			60	1	60	1	1%
12	Registrar contablemente salarios, prestaciones sociales y provisiones laborales, garantizando su adecuada causación y control.		X			480	1	480	8	5%
13	Registrar los recibos de caja correspondientes a los pagos realizados por los clientes.		X			60	10	600	10	6%
14	Realizar la causación mensual de la depreciación de los bienes administrados y efectuar las provisiones y deterioros contables requeridos, conforme a la normatividad vigente.		X			60	1	60	1	1%
15	Elaborar y presentar informes financieros a la Junta Directiva y a la Gerencia cuando sean requeridos.			X		240	0,17	40	0,67	0%
16	Organizar, custodiar y administrar el archivo contable y financiero, garantizando integridad, trazabilidad y disponibilidad de la información.		X			360	2	720	12	8%
17	Liquidar la nómina y las prestaciones sociales del personal, garantizando el cumplimiento de la normatividad laboral y contractual vigente.		X			240	2	480	8	5%
18	Elaborar y gestionar las planillas de seguridad social, asegurando el pago oportuno de aportes al sistema.		X			120	2	240	4	3%
19	Gestionar y ejecutar los pagos a proveedores, empleados y contratistas, previa verificación de requisitos legales, contractuales y presupuestales.		X			480	1	480	8	5%
20	Administrar las cuentas bancarias de la entidad, incluyendo la conciliación y control de los movimientos financieros realizados.		X			240	1	240	4	3%
21	Gestionar y ejecutar pagos a través de plataformas electrónicas, garantizando seguridad y trazabilidad.		X			60	1	60	1	1%
22	Elaborar y presentar oportunamente las declaraciones tributarias (IVA, retenciones, renta, información exógena), dando cumplimento a los requisitos legales aplicables.		X			480	1	480	8	5%
23	Administrar la licencia y vigencia de los mecanismos de facturación electrónica y de la firma digital.			X		60	0,2	12	0,2	0%

Nota: Complete actividades, frecuencias y tiempos para obtener el % de ocupación por cargo.

86%

CARGO: Oficina Recursos Humanos

N°	ACTIVIDAD	FRECUENCIA				Tiempo Promedio (min)	Nº Veces al mes	Tiempo Mensual (min)	Horas Mensuales	% Ocupación (160h)
		Diaria	Mes	Semestre	Anual					
1	Administrar y mantener actualizada la información del personal vinculado en la plataforma SIGEP, garantizando el registro oportuno, veraz y completo de datos laborales, contractuales y de novedades del personal.				X	60	1	60	0,7	0%
2	Gestionar los procesos de vinculación del personal administrativo y operativo (contrato a término fijo), garantizando el cumplimiento de los requisitos legales, contractuales y organizacionales.			X		160	1	160	2,7	2%
3	Verificar el cumplimiento de los requisitos habilitantes y perfiles definidos para efectuar los procesos de contratación en la entidad.			X		160	1	160	2,7	2%
4	Elaborar y administrar el cronograma mensual de turnos del personal auxiliar administrativo, asegurando la continuidad del servicio y la adecuada distribución de la carga laboral.		X			960	1	960	16,0	10%
5	Identificar y registrar las novedades laborales relacionadas con horas extras, programación de vacaciones y demás situaciones administrativas del personal, suministrando información oportuna al área financiera para su liquidación y pago.		X			240	1	240	4,0	3%
6	Planear, coordinar y hacer seguimiento al plan de capacitación, así como a los programas de bienestar laboral, en articulación con las EPS y ARL.			X		60	1	60	0,7	0%
7	Liderar la formulación, ejecución y seguimiento del Plan Estratégico de Talento Humano, alineado con los objetivos institucionales y los lineamientos del MIPG.			X		60	1	60	0,7	0%
8	Administrar los procesos de contratación de personas naturales y servicios a través de la plataforma SECOP II, incluyendo contratos de prestación de servicios (asesor jurídico, revisor fiscal, ingeniero de sistemas, SST), dotación, cafetería, pólizas y otros requerimientos institucionales.		X			960	1	960	16,0	10%
9	Elaborar los estudios previos y la documentación precontractual, contractual y poscontractual, incluyendo la liquidación de contratos, garantizando el cumplimiento de la normatividad vigente en materia de contratación pública.			X		200	1	200	3,3	2%
10	Registrar y rendir oportunamente la información contractual en la plataforma SIA OBSERVA, conforme a los requerimientos de los entes de control.			X		200	1	200	3,3	2%
11	Apoyar la elaboración, actualización y trámite del Plan Anual de Adquisiciones.				X	60	1	60	1,0	1%
12	Gestionar la adquisición, vigencia y control de las pólizas y seguros obligatorios asociados a los contratos y bienes administrados.				X	80	1	80	1,3	1%
13	Organizar, custodiar y administrar el archivo de contratación, garantizando integridad, trazabilidad y disponibilidad de la información.		X			120	1	120	2,0	1%
14	Brindar apoyo administrativo y documental a la parte jurídica en la gestión de procesos contractuales, trámites legales y actuaciones administrativas.		X			60	4	240	4,0	3%
15	Apoyar los trámites administrativos y documentales relacionados con la escrituración de bodegas u otros bienes, en coordinación con las instancias competentes.		X			120	4	480	8,0	5%
16	Tramitar la vinculación y seguimiento de judicantes, en coordinación con la Universidad Popular del Cesar u otras instituciones.			X		100	1	100	1,7	1%
17	Recibir, registrar, direccionar y hacer seguimiento a las comunicaciones oficiales, oficios, correos institucionales y peticiones, garantizando su adecuada asignación y respuesta.	X				60	20	1200	20,0	13%
18	Administrar y hacer seguimiento al sistema de PQRSD, actuando como enlace con las áreas competentes y garantizando respuestas oportunas y completas.	X				60	20	1200	20,0	13%
19	Brindar atención inicial a clientes y usuarios de la empresa, orientándolos y canalizando sus requerimientos hacia las áreas correspondientes.	X				240	10	2400	40,0	25%
20	Apoyar a la Gerencia en la formulación y ejecución de estrategias institucionales y comerciales, incluyendo visitas a los puntos administrados para verificación operativa y comercial.			X		60	1	60	1,0	1%
21	Elaborar las actas de Junta Directiva, garantizando claridad de los comentarios y compromisos.		X			60	1	60	0,7	0%
22	Administrar la caja menor asignada (hasta $1.600.000), garantizando su uso conforme a los lineamientos internos, soporte adecuado de los gastos y rendición oportuna.	X				120	4	480	8,0	5%
23	Elaborar resoluciones de pago relacionadas con obligaciones contractuales y administrativas, en coordinación con las áreas financiera y asesor jurídico.	X				240	2	480	8,0	5%

Nota: Complete actividades, frecuencias y tiempos para obtener el % de ocupación por cargo.

104%

CARGO: Auxiliar Administrativo

N°	ACTIVIDAD	FRECUENCIA				Tiempo Promedio (min)	Nº Veces al mes	Tiempo Mensual (min)	Horas Mensuales	% Ocupación (160h)
		Diaria	Mes	Semestre	Anual					
1	Realizar el recaudo diario de los ingresos generados por el uso de los parqueaderos administrados, garantizando el registro exacto de las operaciones y el manejo adecuado de los recursos recaudados.	X				240	20	4800	80	50%
2	Efectuar las consignaciones bancarias correspondientes a los valores recaudados, dentro de los plazos establecidos, asegurando la integridad y trazabilidad de los recursos.	X				60	20	1200	20	13%
3	Identificar y notificar oportunamente las novedades, fallas o inconsistencias presentadas en el software de registro del parqueadero, coordinando su atención con el contratista de sistemas o el área competente.	X				60	20	1200	20	13%
4	Realizar inspecciones periódicas al estado de la infraestructura física de los parqueaderos y demás bienes administrados, identificando daños, deterioros o situaciones que puedan afectar la operación o la seguridad.	X				60	4	240	4	3%
5	Ejecutar intervenciones menores de mantenimiento a los daños identificados en la infraestructura, conforme a los lineamientos y autorizaciones establecidas, reportando las actividades realizadas.		X			60	4	240	4	3%
6	Brindar atención básica y orientación a los usuarios del parqueadero, resolviendo inquietudes operativas y canalizando situaciones especiales al área competente.	X				60	20	1200	20	13%
7	Identificar y reportar situaciones de riesgo relacionadas con seguridad, infraestructura o operación, contribuyendo a la prevención de incidentes y pérdidas.	X				10	4	40	0,67	0%
8	Apoyar los procesos de entrega y recibo de infraestructura, equipos o turnos operativos.	X				60	4	240	4	3%

95%

CARGO: Contratista Sistemas

N°	ACTIVIDAD	FRECUENCIA				Tiempo Promedio (min)	Nº Veces al mes	Tiempo Mensual (min)	Horas Mensuales	% Ocupación (160h)
		Diaria	Mes	Semestre	Anual					
1	Administrar y supervisar el funcionamiento de la red informática y de los equipos de cómputo de la empresa.	X				60	20	1200	20	13%
2	Configurar, instalar y poner en funcionamiento los equipos de cómputo asignados al personal, incluyendo sistemas operativos, aplicaciones básicas y herramientas institucionales.		X			60	20	1200	20	13%
3	Verificar la vigencia y legalidad de las licencias de software y sistemas instalados en los equipos de la empresa.			X		60	1	60	1	1%
4	Realizar la revisión, mantenimiento preventivo y soporte técnico del software utilizado para la gestión de parqueaderos.		X			60	20	1200	20	13%
5	Configurar, administrar y dar soporte al sistema de cámaras de seguridad ubicado en Calle Grande, garantizando su operatividad.	X				60	20	1200	20	13%
6	Brindar apoyo y soporte técnico oportuno al equipo de la oficina en la atención de incidencias relacionadas con equipos, software, conectividad y uso de herramientas tecnológicas.	X				30	8	240	4	3%
7	Publicar la información de las diferentes oficinas en la pagina web de la empresa.		X			60	4	240	4	3%
8	Elaborar y reportar anualmente el informe de derechos de autor, garantizando el uso de software licenciado en la entidad.				X	40	1	40	0,7	0%
9	Documentar y actualizar la información relacionada con Gobierno Digital y Seguridad Digital, conforme a los lineamientos vigentes.				X	240	1	240	4,0	3%

Nota: Complete actividades, frecuencias y tiempos para obtener el % de ocupación por cargo.

59%

CARGO: Contratista Jurídico

Nº	ACTIVIDAD	FRECUENCIA				Tiempo Promedio (min)	Nº Veces al mes	Tiempo Mensual (min)	Horas Mensuales	% Ocupación (160h)
		Diaria	Mes	Semestre	Anual					
1	Tramitar, analizar y proyectar las respuestas jurídicas a las peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y denuncias (PQRSD).		X			120	5	600	10	6%
2	Analizar, proyectar y hacer seguimiento a las respuestas a acciones de tutela interpuestas contra la empresa, coordinando la recolección de pruebas e información con las áreas involucradas.		X			60	4	240	4	3%
3	Atender y proyectar las respuestas a requerimientos formulados por entes de control.			X		60	1	60	1	1%
4	Elaborar y tramitar respuestas a reclamaciones y requerimientos de entidades de servicios públicos.			X		30	4	120	2	1%
5	Redactar y revisar estudios previos para los procesos de contratación, garantizando su coherencia jurídica, alineación con la normatividad vigente y adecuada identificación de riesgos.			X		120	1	120	2	1%
6	Elaborar y revisar las invitaciones públicas y demás documentos que integran los procesos de contratación.			X		120	1	120	2	1%
7	Redactar documentos complementarios de los contratos, tales como adiciones, prórrogas, otrosíes y actas, garantizando su correcta formalización jurídica.			X		120	1	120	2	1%
8	Redactar y/o revisar los contratos de arrendamiento de bodegas, parqueaderos y demás bienes objeto de aprovechamiento económico.		X			120	1	120	2	1%
9	Elaborar citaciones, acuerdos y actas relacionadas con la gestión de arrendamientos, apoyando la solución de controversias y la formalización de compromisos.		X			240	1	240	4	3%
10	Asesorar jurídicamente el Comité de Evaluación de la Contratación, revisando propuestas, verificando el cumplimiento de requisitos jurídicos y apoyando la elaboración de informes de evaluación.			X		120	1	120	2	1%
11	Gestionar los procesos para la recuperación de cartera de la empresa.	X				960	1	960	16	10%
12	Asesorar jurídicamente a la Gerencia y elaborar / revisar las actas de los comités de Gerencia.		X			60	1	60	1	1%
13	Proyectar y tramitar las notificaciones relacionadas con inmuebles desocupados.		X			120	1	120	2	1%
14	Adelantar y apoyar jurídicamente los procesos de recuperación de inmuebles (baños, canchas, bodegas u otros), incluyendo actuaciones administrativas y contractuales requeridas.		X			240	1	240	4	3%
15	Brindar acompañamiento jurídico en los procesos de escrituración de inmuebles, verificando la legalidad y consistencia de los documentos asociados.			X		480	1	480	8	5%
16	Coordinar y orientar a los judicantes en la elaboración de documentos jurídicos, gestión documental y redacción de actuaciones.	X				240	8	1920	32	20%
17	Apoyar la elaboración y documentación de políticas institucionales, especialmente aquellas relacionadas con la prevención del daño antijurídico y la gestión del riesgo jurídico.			X		60	1	60	1	1%

Nota: Complete actividades, frecuencias y tiempos para obtener el % de ocupación por cargo.

59%

ANEXO 2. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL COMERCIALIZADORA MERCABASTOS

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL COMERCIALIZADORA MERCABASTOS

PORCENTAJE TOTAL DE CUMPLIMIENTO:	50%

1.DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO — 45%

		CUMPLE		
	MISIÓN	**SI**	**NO**	**43%**
1.1	¿Explica la razón de ser de la organización con claridad?		X	0%
	¿Define la necesidad o problema social o institucional que busca resolver?		X	0%
	¿Esta expresada en forma concreta y comprensible		X	0%
	¿Establece la oferta de servicios/productos claramente?		X	0%
	¿Expresa el mercado objetivo de manera clara?	X		100%
	¿Expresa una orientación operativa clara?	X		100%
	¿Contempla valores institucionales para su cumplimiento?	X		100%

	VISIÓN	**SI**	**NO**	**50%**
1.2	¿Define a donde quiere llegar la organización?	X		100%
	¿Tiene horizonte temporal claro?		X	0%
	¿Es clara, breve y fácil de comunicar?	X		100%
	¿Es realista y alcanzable?	X		100%
	¿Es inspiradora, retadora y motivacional?		X	0%
	¿Expresa un elemento diferenciador?		X	0%
	¿Esta alineada con los productos/servicios ofrecidos?	X		100%
	¿Es medible y permite el seguimiento permanente?		X	0%

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	**SI**	**NO**	**43%**
1.3	¿Su redacción es clara entendible?		X	0%
	¿Se encuentran alineados a las actividades misionales?	X		100%
	¿Enmarcan la mejora continua de la entidad?	X		100%
	¿Definen verbos de acción en su construcción?	X		100%
	¿Establecen metas y son medibles?		X	0%
	¿Enuncian un propósito estratégico claro?		X	0%
	¿Se encuentran alineados con el sistema de gestión?		X	0%

2. GESTIÓN POR PROCESOS — 33%

	MAPA DE PROCESOS	SI	NO	50%
2.1	¿Existe un mapa de procesos actual?	X		100%
	¿Se encuentran establecidos los niveles estratégicos, misionales, de apoyo y evaluación?	X		100%
	¿Cada proceso tiene un responsable formal designado?	X		100%
	¿El mapa de procesos se encuentra definido como documento controlado?		X	0%
	¿Es visual y de fácil entendimiento?	X		100%
	¿Los procesos misionales son claros y suficientes para el logro operacional?		X	0%
	¿Los procesos de apoyo dan cumplimiento a los lineamiento MIPG/ISO 9001?		X	0%
	¿Los procesos estratégicos están alineados a la misionalidad y visión?		X	0%

	CARACTERIZACIONES	SI	NO	14%
2.2	¿Los procesos cuentan con caracterizaciones definidas?	X		100%
	¿Las caracterizaciones siguen la metodología clara y consistente (DAFP)?		X	0%
	¿Las caracterizaciones se encuentran establecidas como documento controlado?		X	0%
	¿El objetivo define claramente para que existe el proceso?		X	0%
	¿El alcance define claramente el inicio y fin del proceso?		X	0%
	¿Cuentan con indicadores definidos para los procesos?		X	0%
	¿Se identifica claramente el ciclo PHVA en las actividades de los procesos?		X	0%

	PRINCIPIOS DE CALIDAD		SI	NO	33%
2.3	¿Se encuentran evidenciados los principios de calidad en los procesos de la organizacion ?		X		100%
	¿El equipo de trabajo identifica y conoce los principios de calidad y su importancia?			X	0%
	¿Se evidencia la aplicación de los principios en la prestacion del servicio y entrega del producto?			X	0%

3. SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN — 50%

	POLÍTICA INTEGRADA SISTEMAS DE GESTIÓN	SI	NO	50%
3.1	¿Se cuenta con una política integrada documentada?	X		100%
	¿La política integrada contempla la mejora continua?		X	0%
	¿La política integrada expresa el compromiso de la mejora continua?		X	0%
	¿La política define la misionalidad de la organización?		X	0%
	¿La política se maneja como un documento controlado?	X		100%
	¿La política se encuentra divulgada y apropiada en la organización?	X		100%

	CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	SI	NO	25%
3.2	La organización identifico las cuestiones internas y externas?	X		100%
	Se identificaron las expectativas y necesidades de las partes interesadas?		X	0%
	Se definió el alcance de los sistemas de gestión?		X	0%
	Se asignaron los recursos necesarios para el sistema integrado de gestión?		X	0%

	PLANIFICACIÓN	SI	NO	17%
3.3	Se identificaron riesgos en los procesos de la organización?	X		100%
	Se identificaron oportunidades en los procesos de la organización?		X	0%
	Se establecieron acciones para abordar los riesgos de la organización?		X	0%
	Se establecieron acciones para abordar las oportunidades identificadas?		X	0%
	Se definieron los objetivos de calidad de la organización?		X	0%
	Se identifican y planifican los cambios en la organización?		X	0%

	RECURSOS	SI	NO	25%
3.4	¿Se identifican y destinan los recursos para la implementación de los sistemas de gestión?	X		100%
	¿El equipo de trabajo cuenta con la capacidad para llevar a cabo las funciones?		X	0%
	¿La infraestructura garantiza la ejecución de los procesos bajo condiciones optimas?		X	0%
	¿La infraestructura garantiza un ambiente de trabajo adecuado para llevar a cabo los procesos?		X	0%
	¿La organización determino los conocimientos requeridos por el equipo de trabajo para llevar a cabo sus actividades?		X	0%
	¿Los colaboradores tienen conciencia de la importancia del sistema de gestión y su aporte en la mejora continua?		X	0%
	¿La organización tiene definidos e implementados los canales de comunicación adecuados?		X	0%
	¿La organización ha definido e implementado la información documentada que apoyen los procesos	X		100%

	OPERACIÓN	SI	NO	17%
3.5	¿La organización planifica el control operacional?	X		100%
	¿La organización determino los requisitos de los productos y servicios ofrecidos?		X	0%
	¿La organización ha identificado y definido puntos de control en los procesos?		X	0%
	¿La organización identifica y controla los proveedores externos?		X	0%
	¿En la ejecución de los procesos se deja trazabilidad de las actividades?		X	0%
	¿Se controlan las salidas no conformes?		X	0%

	EVALUACIÓN Y DESEMPEÑO - MEJORA	SI	NO	17%
3.6	La organización mide la satisfacción de sus clientes?	X		100%
	Se realiza análisis y medición de los procesos de la organización?		X	0%
	Se llevan a cabo ejercicios de auditoria interna a los procesos y sistemas de gestión?		X	0%
	Se realiza periódicamente revisión por la dirección?		X	0%
	Se documentan y controlan las no conformidades identificadas en la organización?		X	0%
	Se evidencia la mejora continua en la organización y sus procesos?		X	0%

4. TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y TECNOLOGÍA — 71%

	APLICATIVOS Y HERRAMIENTAS	SI	NO	67%
4.1	¿La organización cuenta con aplicativos para apoyar la ejecución de los procesos?	X		100%
	¿Los equipos de trabajo se encuentran capacitados en aplicativos tecnológicos?		X	0%
	¿Los aplicativos cuentan con licencias de uso?	X		100%

	INTELIGENCIA ARTIFICIAL	SI	NO	75%
4.2	¿Los procesos emplean inteligencia artificial para el desarrollo de sus labores?	X		100%
	¿La organización ha capacitado a los equipos de trabajo en IA?		X	0%
	¿La organización cuenta con una estrategia de transformación digital?	X		100%
	¿Se realizo un análisis de riesgos para el uso y aplicación de IA en la organización?	X		100%

	INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA	SI	NO	50%
4.3	¿La organización cuenta con la suficiente infraestructura tecnológica para operar?	X		100%
	La infraestructura es vigente y funcional?		X	0%

Comercializadora MERCABASTOS	COMERCIALIZADORA MERCABASTOS	VERSIÓN: 00
	FORMATO DE REGISTRO DE ASISTENCIA	CÓDIGO: FR-SST- 009

Nombre de actividad:

Profesional a cargo:

Fecha: **Lugar:** Oficinas Comercializadora Mercabastos

Nº	NOMBRE DEL ASISTENTE	IDENTIFICACIÓN	CARGO	FIRMA
1.	María Elvira Castañeda Rojas	63901708	Jefe Oficina Talento Humano	
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				
11.				

Observaciones

FIRMA DEL RESPONSABLE: CARGO DEL RESPONSABLE:

Comercializadora MERCABASTOS	COMERCIALIZADORA MERCABASTOS	VERSIÓN: 00
	FORMATO DE REGISTRO DE ASISTENCIA	CÓDIGO: FR-SST- 009

Nombre de actividad:

Profesional a cargo: _____

Fecha: _____ **Lugar:** Oficinas Comercializadora Mercabastos

Nº	NOMBRE DEL ASISTENTE	IDENTIFICACIÓN	CARGO	FIRMA
1.	María Elena Caballero Rojas	26901708	Jefe Oficina Talento Humano	
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				
11.				

Observaciones

FIRMA DEL RESPONSABLE: _____ CARGO DEL RESPONSABLE: _____

Comercializadora MERCABASTOS	COMERCIALIZADORA MERCABASTOS	VERSIÓN: 00
	FORMATO DE REGISTRO DE ASISTENCIA	CÓDIGO: FR-SST- 009

Nombre de actividad:

Profesional a cargo: _____

Fecha: _____ **Lugar:** Oficinas Comercializadora Mercabastos

Nº	NOMBRE DEL ASISTENTE	IDENTIFICACIÓN	CARGO	FIRMA
1.	Rusmery Tejera Flores	49.744885	Dpto. Adm. y enlace contrl. Interno (E)	3107365918
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				
11.				

Observaciones

FIRMA DEL RESPONSABLE: _____ CARGO DEL RESPONSABLE: _____

Comercializadora MERCABASTOS	COMERCIALIZADORA MERCABASTOS	VERSIÓN: 00
	FORMATO DE REGISTRO DE ASISTENCIA	CÓDIGO: FR-SST- 009

Nombre de actividad:

Profesional a cargo: _____

Fecha: _____ **Lugar:** Oficinas Comercializadora Mercabastos

Nº	NOMBRE DEL ASISTENTE	IDENTIFICACIÓN	CARGO	FIRMA
1.	Monica Anshabal Moreno	49.785.923.	Unidad oficina financiera	
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				
11.				

Observaciones

FIRMA DEL RESPONSABLE: _____ CARGO DEL RESPONSABLE: _____

PLANTILLA – RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN CARGAS LABORALES, PERFILES Y FUNCIONES

1. Información General del Cargo / Funcionario

• **Nombre del funcionario:** Oscar Augusto López Cala

• **Cargo actual:** Contratista Sistemas

• **Dependencia / Área:** Sistemas

• **Fecha de recolección de información:** 21/01/2025

•**Tipo de contratación:** Prestación de Servicios

• **Tiempo en la empresa:** 2 años

2. Descripción del Cargo

• **Propósito principal del cargo**: Manejo de la página web e infraestructura física de la oficina, administración del software del parqueadero calle grande.

• Funciones principales:

- Cargar la documentación proporcionada por los empleados de la empresa.
- Administrar la red (funcionamiento adecuado de los equipos)
- Validación de licencia de equipos
- Configuración de equipos de computo
- Revisión y mantenimiento del software del parqueadero
- Brindar apoyo y soporte al equipo de la oficina
- Reportar el informe de derechos de autor (anual)
- Configuración y administración del sistema de cámaras en Calle Grande.
- Elaboración del Informe Gobierno Digital y Seguridad Digital.

• **Nivel jerárquico:** BASE

• **Relaciones internas clave:** Puntos de pago, todas las dependencias.

• **Relaciones externas clave:** Clientes, empresas de software

3. Revisión de Carga Laboral (Actual)

(Ver Excel – Análisis de Cargas Laborales)

4. Análisis de Pertinencia del Perfil

• Formación requerida vs. formación actual:

PLANTILLA – RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN CARGAS LABORALES, PERFILES Y FUNCIONES

- **ACTUAL:** Ingeniero de sistemas – Especialista en seguridad informática

• Experiencia requerida vs. experiencia actual:

2 años en Mercabastos

12 años de experiencia general

5. Observaciones del Evaluador

• Recomendaciones técnicas:

RECOMENDACIÓN: Actualizar el software contable – licencia de por vida, pero no incluye actualización, servicio adicional.

https://www.comercabastos.gov.co/centro-documental/planeacion/plm/ enlace de la documentación de gobierno y seguridad digitales adelantada, esta publicada en la página web.

Información desactualizada en la página web, planes e informes de años pasados.

PLANTILLA – RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN CARGAS LABORALES, PERFILES Y FUNCIONES

1. Información General del Cargo / Funcionario

• **Nombre del funcionario:** Leider Vanestranlhen

• **Cargo actual:** Asesor Jurídico

• **Dependencia / Área:** Jurídica

• **Fecha de recolección de información:** 21/01/2025

• **Responsable del levantamiento:**

• **Tipo de contratación:** Contratista
• **Tiempo en la empresa:** Enero 2025 - actual

2. Descripción del Cargo

• **Propósito principal del cargo:** La defensa judicial de la empresa procesos que inician de recuperación de cartera y los que resulten, tutelas, derechos de petición, cobros prejuridicos, acuerdos de pago.

• **Funciones principales:**

- Tramite y respuesta a las PQRSD
- Tramite Tutelas
- Repuesta a requerimientos de entes de control
- Redacción de estudios previos
- Invitaciones públicos
- Elaboración de documentos complementarios de los contratos
- Documentos del proceso de contratación
- Comité de evaluación de la contratación (revisión de las propuestas)
- Asesora y elabora actas de los comités de Gerencia
- Respuesta a entidades de servicios públicos (reclamaciones por pago y demás)
- Notificar inmuebles desocupados
- Coordinar los judicantes con la gestión documental y redacción
- Redactar contratos de arrendamiento de bodegas y parqueaderos y aprovechamiento económico
- Integra comité evaluación
- Citaciones y acuerdos de arrendamiento
- Procesos de recuperación de inmuebles (baños, canchas etc)
- Acompañamiento jurídico para la escrituración de inmuebles
- Apoyo en la documentación de políticas institucionales (daño antijuridico)
- Apoyo a las dependencias en conceptos e información

PLANTILLA – RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN CARGAS LABORALES, PERFILES Y FUNCIONES

- Revisión de documentos para la elaboración de los contratos (bodegas o locales calle grande).

• **Nivel jerárquico:** MEDIO

• **Relaciones internas clave:** GESTIÓN FINANCIERA Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA

• **Relaciones externas clave:** CLIENTES – JUZGADOS

3. Revisión de Carga Laboral (Actual)

(Ver Excel – Análisis de Cargas Laborales)

4. Análisis de Pertinencia del Perfil

• **Formación requerida vs. formación actual:**

- ACTUAL: Abogado

• **Competencias requeridas vs. competencias actuales:**

- ACTUAL: 5 años litigante – 2 años en la entidad

• **Experiencia requerida vs. experiencia actual:** N/A

• **Brechas identificadas:** Conflicto entre las funciones de defensa y procesos jurídicos generales propios de la entidad.

• **Necesidades de capacitación:** N/A

PLANTILLA – RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN CARGAS LABORALES, PERFILES Y FUNCIONES

1. Información General del Cargo / Funcionario

• **Nombre del funcionario:** Maria Elvira Catalan Rojas

• **Cargo actual:** Jefe Oficina Talento Humano

• **Dependencia / Área:** Gestion Humana

• **Fecha de recolección de información:** 20/01/2025

Tipo de contratación: Indefinido

Tiempo en la empresa: 12 años

2. Descripción del Cargo

• **Propósito principal del cargo:** Propender por la estabilidad y clima organizacional de todos los empleados.

• Funciones principales (según manual):

- Plataforma SIGEP
- Requisitos habilitantes para auxiliares administrativos
- 5 administrativos y 5 operativos (contrato termino fijo)
- Vinculación de personal
- Verificación de requisitos
- Secop II -Personas de vinculación
    - Prestación de servicios (asesor jurídico, revisor fiscal, Ing sistemas, SST)
    - Dotacion, cafetería, póliza etc.
- SIA OBSERVA se rinden los contratos.
- Recepción, entrega de información
- Atención de clientes
- Recepción de oficios y respuesta a estos / control PQRSD – enlace
- Apoyo oficina jurídica
- Elaboración de estudios previos
- Documentación pre contractual, poscontractual (liquida contratos)
- Manejo del archivo de contratación
- SST con el contratista
- Apoyo a la Gerencia estrategias y gestión comercial
- Visita a los puntos
- Apoyo en el plan anual de adquisiciones (elabora el acto administrativo)
- Consecutivo de peticiones
- Maneja el correo institucional y direcciona a donde corresponda
- Plan de capacitaciones (gestión)

PLANTILLA – RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN CARGAS LABORALES, PERFILES Y FUNCIONES

- Programas de bienestar con EPS y ARL
- Plan estratégico del talento humano
- Gestión de pólizas y seguros obligatorios
- Manejo de caja menor (1.600.000)
- Renovación de contratos operativos
- Resoluciones de pago
- Organización de Turnos Auxiliares administrativos (cronograma mensual)
- Liquidación de horas extras
- Programación de vacaciones
- Gestionar actividades de bienestar
- Escrituración de bodegas
- Trámite para vinculación de judicantes (dos actualmente) UPC universidad del cesar
- Actas de junta directiva, elaboración de actas

• **Nivel jerárquico:** MEDIO

• **Relaciones internas clave:** Todas las dependencias

• **Relaciones externas clave:** Usuarios y clientes

3. Revisión de Carga Laboral (Actual)

(Ver archivo Excel – Análisis de cargas laborales)

4. Análisis de Pertinencia del Perfil

• **Formación requerida vs. formación actual:**

- ACTUAL: Administradora comercio Internacional – Especialista en gobierno y gestión pública – Especialización Técnica en Talento Humano (SENA)

• **Experiencia requerida vs. experiencia actual:**

- ACTUAL: 1998 – Actual

• **Necesidades de capacitación:** MIPG

5. Observaciones del Evaluador

Es necesario revisar y actualizar el manual de funciones establecido actualmente para la entidad.

Este cargo evidencia sobrecarga y ejecución de funciones que no corresponden a la esencia de su propósito y misionalidad.

PLANTILLA – RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN CARGAS LABORALES, PERFILES Y FUNCIONES

PLANTILLA – RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN CARGAS LABORALES, PERFILES Y FUNCIONES

1. Información General del Cargo / Funcionario

• **Nombre del funcionario:** Mónica Aristizabal Moreno

• **Cargo actual:** Unidad de Oficina Financiera

• **Dependencia / Área:** Financiera

• **Fecha de recolección de información:** 21/01/2025

• **Responsable del levantamiento:**

Tipo de contratación: Indefinido

Tiempo en la empresa: 12 años

2. Descripción del Cargo

• **Propósito principal del cargo:** Presupuesto y contabilidad.

• **Funciones principales:**

- PRESUPUESTO:
    - Proyeccion del proyecto de presupuesto anual
    - Generación de CDP y RP
    - Informes SIA, COntraloria Municipal, Contraloria General
        - Progamacion de gastos (contraloria)
        - Programacion de iNgresos
        - Funcion de gastos
        - Ejecucion de ingresos (trimestrales a la CGR)
    - Contabilizacion CDp y RP
    - Personal y costos informe a CGR (anual)
    - Modificaciones, traslados, reducciones al presupuesto
    - Generacion de acuerdos y resoluciones administrativas de traslados
    - Ejecucion presupuestal mensual

- CONTABLE:
    - Generación de los 5 estados financieros (utilidad, resultados, balance general, cambio en el patrimonio, estado flujo efectivo, regulaciones)
    - Rendir a entes de control trimestralmente (saldos contables, informacion reciproca, revelaciones y control interno contable)
    - Soporte para facturación en el software (digitación)

PLANTILLA – RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN CARGAS LABORALES, PERFILES Y FUNCIONES

  - Registro de informacion en el software (causacion de registros, notas contables, comprobates de egreso, notas crédito de facturación, facturación de ventas, facturación electrónica)
  - Modulo inmuebles
  - Rinde a la parte de jurídica, informe de estado de cartera por edades para cobro jurídico.
  - Salarios, prestaciones, contabilización en el software
  - Recibos de caja de los clientes (consignaciones)
  - Causación mensual de la depresión de los bienes
  - Provisión de las prestaciones
  - Deterioro de las cuentas por pagar (anual)
  - Informes a junta directiva cuando se solicitan
  - SIA semestralmente (informe auditoria integral)
  - Reuniones periódicas con la Gerencia
  - Organización y manejo de archivo

- TESORERÍA
  - Liquidación de prestaciones sociales
  - Liquidación de nomina
  - Planillas de seguridad social
  - Pago de prestaciones sociales
  - Pagos (proveedores, empleados, contratistas etc)
  - Manejo de cuentas bancarias (2 cuentas Davivienda y occidente)
  - Pago en línea
  - Informes tributarios (Iva, retención, declaración de renta, medios magnéticos – exógena)
  - Licencia de mecanismos de facturación electronica (vigencia de la firma electrónica)

• Funciones adicionales asignadas en la práctica:

- Nomina
- Liquidación de prestaciones y seguridad
- Facturación (registro de información que le proporciona la Jefe Administrativa)
- Contratación con el abogado manejan SECOP – se genera CDP y RP solamente desde esta área.
- Información de estados de cuenta y cartera para cobros
- Sistemas: cargue información en la página de la entidad
- SOFTWARE DESACTUALIZADO LIMITA EL REGISTRO DE INFORMACIÓN Y GENERACIÓN OPORTUNA DE REPORTES.
-

PLANTILLA – RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN CARGAS LABORALES, PERFILES Y FUNCIONES

• **Nivel jerárquico:** MEDIO

• **Relaciones internas clave:** Todas las dependencias

• **Relaciones externas clave:** Entidades financieras, Alcaldía.

3. Revisión de Carga Laboral

(Ver archivo Excel – Análisis de cargas laborales)

4. Análisis de Pertinencia del Perfil

• **Formación requerida vs. formación actual:**

- ACTUAL: Contadora Publica – Especialista en Gestión de Gobierno y Gestión Publica

• **Competencias requeridas vs. competencias actuales:**

- ACTUAL: 2010 - FECHA

• **Necesidades de capacitación:** N/A

5. Observaciones del Evaluador

Es importante que se realice una revisión y actualización del software empleado con el fin de agilizar las actividades de registro contable y generación de informes.

POTENCIA

Barranquilla, abril 21 de 2026

Señores:
COMERCIALIZADORA MERCABASTOS DE VALLEDUPAR
Ciudad

ASUNTO: CERTIFICACION DE CUMPLIMIENTO – PARAFISCALES ARTICULO 50 LEY 789 DE 2002

Nosotros, **JORGE ANTONIO GARCIA IBAGON**, identificado con C.C. No 72.229.575 de Barranquilla, Representante Legal de **POTENCIA EXPONENCIAL CONSULTORES S.A.S**. y **ORIETTA MARIA MIRANDA MOLINARES**, identificado con C.C. No 1.045.700.300 de Barranquilla - Atlántico, en calidad de Contador Público de **POTENCIA EXPONENCIAL CONSULTORES S.A.S**. con NIT 901.826.546-3, manifestamos bajo gravedad de juramento que la EMPRESA en mención, ha cumplido hasta la fecha de la presente certificación con las vinculaciones y pagos de Aportes y Parafiscales, encontrándose a PAZ Y SALVO con las Empresas Promotoras de Salud- EPS-, Fondo de Pensiones, Administradoras de Riesgos Profesionales-ARP, Caja de Compensación Familiar, Instituto Colombiano De Bienestar Familiar-ICBF-, y Servicio Nacional de Aprendizaje-SENA.

Se expide la presente certificación a los veintiún (21) días del mes de abril de 2026.

JORGE ANTONIO GARCIA IBAGON
Cedula No 72.229.575 de Barranquilla
Barranquilla Representante Legal

ORIETTA MARIA MIRANDA MOLINARES
Cedula No 1.045.700300 de
En Calidad de: Contador Publico
Tarjeta Profesional No 256037-T

DAVIVIENDA

Banco Davivienda S.A.

CERTIFICACION

ABEJORRAL, ANTIOQUIA, 23/04/2026

Por medio de la presente hacemos constar que nuestro cliente **POTENCIA EXPONENCIAL CONSULTORES SAS** con **NIT 901.826.546-3** posee en el Banco Davivienda:

CUENTA DE AHORROS DAMAS

Número	108900481632
Saldo a la fecha	$822,673.97 Pesos
Fecha de apertura	01/01/0001

Cordialmente,

BANCO DAVIVIENDA

VIGILADO SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA

POTENCIA

Factura Electrónica De Venta No

FEP No. 193

Documento Oficial de Autorización de Numeración Facturación Electrónica No. 18764071607995 que habilita desde FEP 100 hasta FEP 1000. Vence 2026-05-29

POTENCIA EXPONENCIAL CONSULTORES S.A.S

Nit 901826546

IVA Régimen Común No somos Agentes de Retención de IVA

No somos Grandes Contribuyentes

Actividad Económica ICA 7020 12.50 X 1000

CLIENTE	COMERCIALIZADORA MERCABASTOS
NIT	824002182 0

DIRECCIÓN	CIUDAD	TELÉFONO
SALIDA A BOSCONIA PREDIO VILLA MIRIAM	Valledupar	6055822222

FECHA FACTURA	FECHA VENCIMIENTO	VENDEDOR	FORMA DE PAGO
13/04/2026	13/04/2026	ORIETTA MARIA MIRANDA MOLINARES	Credito

Item	Descripción	Cantidad	U Medida	Valor Unitario	IVA	Valor IVA	Total
1	FACTURA DE VENTA POR CONCEPTO DE PRESTACION DE SERVICIOS PROFESIONALES PARA ADELANTAR LAS LABORES DE APOYO EN EL REDISEÑO INSTITUCIONAL DE LA COMERCIALIZADORA MECABASTOS, QUE INCLUYE DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL, DISEÑO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, ACTUALIZACION NORMATIVA INTERNA Y FORMULACION DEL SISTEMA DE GESTION Y TABLERO DE CONTROL.	1	Und.	235.773.150	19%	44.796.899	235.773.150

Total líneas o ítems: 1

SUBTOTAL	**235.773.150**
DESCUENTO	**0**
IVA	**44.796.899**
TOTAL DE LA OPERACIÓN	**280.570.049**
RETEFUENTE	**25.935.047**
RETEIVA	**0**
RETEICA	**0**
TOTAL MENOS RETENCIONES	**254.635.002**

Valor en Letras

DOSCIENTOS CINCUENTA Y CUATRO MILLONES SEISCIENTOS TREINTA Y CINCO MIL DOS PESOS M/CTE

Observaciones:

Representación Gráfica de la Factura de Venta Electrónica

Fecha y Hora de Generación: 13/04/2026 16:12:42

CR 55 # 74 - 126 Teléfono 3237082975 Barranquilla

Correo Electrónico administrativa@potencia.com

Fabricante y Proveedor Tecnológico: World Office Colombia SAS NIT 900534356-3 Software: World Office (wo_2)
CUFE: dac2b8a4463caf3a4dc57f71dfb9761c74b634f81780f5c66c9ea0a420ec1db895caf91ffa1c743b2471aba98ef02099 --Fecha y Hora de Expedición : 13/04/2026 4:23:41 p. m.

BANCO DAVIVIENDA
Recaudo Empresarial
Fecha: 13/04/2026 Hora: 14:52:22
Jornada: Normal
Oficina: 0284
Terminal: CJ0284W102
Usuario: BSP

DATOS DEL CONVENIO

Nombre del Convenio:
ALCALDIA MUNICIPAL VALLEDUPAR RE
Cuenta Convenio:**********1102
Codigo Convenio: 01058452
No. Referencia 1:
020260155326
No. Referencia 2:

Forma de Pago: Efectivo
Vr. Total: $18,237,053.00
Costo transaccion: $0.00
No. Transaccion: 959560
Quien realiza la transaccion
Tipo Id: NIT
Numero Id: 901826546
Transaccion exitosa en linea
Por favor verifique que la informacion impresa es correcta.

ALCALDIA

ALCALDÍA MUNICIPAL DE VALLEDUPAR

RECIBO OFICIAL DE PAGO No. 20260155326

ESTAMPILLAS CONTRATOS
Liquidación No. 20260001595

901826546

CONTRIBUYENTE	POTENCIA EXPONENCIAL CONSULTORES S A S	**FECHA EMISION**	09/04/2026 - 10:53:53 AM
IDENTIFICACIÓN	901826546	**FECHA VENCIMIENTO**	31/12/2026
DIRECCIÓN	CR 55 CL 74 126	**TELEFONO**	
TRIBUTO	ESTAMPILLAS CONTRATOS		280.570.049
ASOCIADA	**SOPORTE ASOCIADA**	002-2026	**ASOCIADA**

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN CONCEPTO	TARIFA	TOTAL
CTR	CONTRATOS ESTAMPILLA PRO CULTURA	2%	$5.611.401
CT2	CONTRATOS - ESTAMPILLA PARA EL BIENESTAR DEL ADULTO MAYOR	4%	$11.222.802
EUC	ESTAMPILLA UNIVERSIDAD POPULAR DEL CESAR	0.50%	$1.402.850

(415)7709998015524(8020)020260155326(3900)000000018237053(96)20261231

TOTAL RECIBO	**$18.237.053**
INTERÉS POR MORA	**$0**
DESCUENTO	**$0**
VALOR A PAGAR	**$18.237.053**

Puntos de Pago: BANCO AV VILLAS, BANCO BBVA, BANCO DAVIVIENDA S.A., BANCO DE BOGOTÁ, BANCO DE OCCIDENTE, BANCOLOMBIA Este recibo sólo es válido con el timbre de los bancos recaudadores. Para pagos en efectivo o cheque de gerencia girados a BBVA fiduciaria municipio de Valledupar al 31452 NIT 860.048.608-5.

Público - 09/04/2026 - 10:53:53 AM

BANCO

ALCALDÍA MUNICIPAL DE VALLEDUPAR

RECIBO OFICIAL DE PAGO No. 20260155326

ESTAMPILLAS CONTRATOS
Liquidación No. 20260001595

901826546

CONTRIBUYENTE	POTENCIA EXPONENCIAL CONSULTORES S A S	**FECHA EMISION**	09/04/2026 - 10:53:53 AM
IDENTIFICACIÓN	901826546	**FECHA VENCIMIENTO**	31/12/2026
DIRECCION	CR 55 CL 74 126	**TELEFONO**	
TRIBUTO	ESTAMPILLAS CONTRATOS		280.570.049
ASOCIADA	**SOPORTE ASOCIADA**	002-2026	**ASOCIADA**

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN CONCEPTO	TARIFA	TOTAL
CTR	CONTRATOS - ESTAMPILLA PRO CULTURA	2%	$5.611.401
CT2	CONTRATOS - ESTAMPILLA PARA EL BIENESTAR DEL ADULTO MAYOR	4%	$11.222.802
EUC	ESTAMPILLA UNIVERSIDAD POPULAR DEL CESAR	0.50%	$1.402.850

(415)7709998015524(8020)020260155326(3900)000000018237053(96)20261231

TOTAL RECIBO	**$18.237.053**
INTERÉS POR MORA	**$0**
DESCUENTO	**$0**
VALOR A PAGAR	**$18.237.053**

Puntos de Pago: BANCO AV VILLAS, BANCO BBVA, BANCO DAVIVIENDA S.A., BANCO DE BOGOTÁ, BANCO DE OCCIDENTE, BANCOLOMBIA Este recibo sólo es válido con el timbre de los bancos recaudadores. Para pagos en efectivo o cheque de gerencia girados a BBVA fiduciaria municipio de Valledupar al 31452 NIT 860.048.608-5.

Público - 09/04/2026 - 10:53:53 AM

GOBERNACIÓN DEL CESAR	*DEPARTAMENTO DEL CESAR* *NIT.892.399.999-1* *LIQUIDACION DE ESTAMPILLAS*	
Nombre del contratista	*POTENCIA EXPONENCIAL CONSULTORES S.A.S*	*C.C. o NIT*	*901826546*
Nombre del contratante	*COMERCIALIZADORA MERCABASTOS*	*C.C. o NIT*	*824002182*
Número de contrato	*002-2026*	*Fecha firma*	*2026-01-06*
Tipo de contrato	*CONTRATO PRESTACION DE SERVICIO MUNICIPAL*	*Fecha Inicio*	*2026-01-06*
Valor Base	*$280.570.049,00*	*Fecha vigencia*	*2026-03-20*
Número Liquidación	*32604035818*	*Fecha Liquidación*	*2026-03-19*
Objeto	*OK*	*Pagase antes de la fecha de oportuna. 2026-03-20.*	

Estampilla	*Porcentaje*	*Total*	*Interés*	*Codigo de barras*
PRO FRONTERIZO	*1.5%*	*$4.209.000,00*	*$193.000,00*	*(415)7709998555037(8020)32600601 22(3900)000000004402000(96)20260320*

SUBTOTAL	*Intereses (+)*	*Sanciones (+)*	*Descuentos (-)*
$4.209.000,00	*$193.000,00*	*$0*	*$0*
TOTAL	*$4.402.000,00*		*ALVARO LAGUNA PABON*

Banco de Bogota 173 Boulevar 54
Srv 2121 CS017303 Usu3866 T855
AH*****1089 20/03/26 15:17 H.NO
DEPARTAMENTO DEL CESAR CEO 2043
Us:32600601 22
Valor Efectivo:4,402,000.00
Vr.Cheq: 0.00 0
Valor Tarjeta: 0.00
Valor ND:0.00
Valor Total:4,402,000.00

DIAN

Formulario del Registro Único Tributario

001

2. Concepto 0 2 Actualización

4. Número de formulario 141239845673

(415)7707212489984(8020) 000014123984567 3

5. Número de Identificación Tributaria (NIT)	6. DV	12. Dirección seccional	14. Buzón electrónico
9 0 1 8 2 6 5 4 6	3	Impuestos de Barranquilla 2	

IDENTIFICACIÓN

24. Tipo de contribuyente	25. Tipo de documento	26. Número de Identificación	
Persona jurídica 1			

Lugar de expedición	28. País	29. Departamento	30. Ciudad/Municipio

31. Primer apellido	32. Segundo apellido	33. Primer nombre	34. Otros nombres

35. Razón social
POTENCIA EXPONENCIAL CONSULTORES S.A.S.

36. Nombre comercial	37. Sigla

UBICACIÓN

38. País	39. Departamento	40. Ciudad/Municipio
COLOMBIA 1 6 9	Atlántico 0 8	Barranquilla 0 0 1

41. Dirección principal
CR 55 CL 74 126

42. Correo electrónico LPAEz@POTENCIA.COM.CO

43. Código postal	44. Teléfono 1	45. Teléfono 2
	3 1 4 5 3 5 0 5 9 1	3 1 5 3 3 1 3 1 9 9

CLASIFICACIÓN

Actividad económica

Actividad principal		Actividad secundaria		Otras actividades		
46. Código	47. Fecha inicio actividad	48. Código	49. Fecha inicio actividad	50. Código	1	2
7 0 2 0	2 0 2 4 0 4 2 4	7 4 9 0	2 0 2 4 0 4 2 4		4 2 9 0	7 3 1 0

Ocupación

51. Código	52. Número establecimientos

Responsabilidades, Calidades y Atributos

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
53. Código	5	7	1	4	4	2	4	8	5	2	5	5														

05- Impto. renta y compl. régimen ordinar
07- Retención en la fuente a título de rent
14- Informante de exogena
42- Obligado a llevar contabilidad
48 - Impuesto sobre las ventas - IVA
52 - Facturador electrónico
55 - Informante de Beneficiarios Finales

Usuarios aduaneros

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
54. Código																				

Exportadores

55. Forma	56. Tipo	Servicio	1	2	3
		57. Modo			
		58. CPC			

IMPORTANTE: Sin perjuicio de las actualizaciones a que haya lugar, la inscripción en el Registro Único Tributario -RUT-, tendrá vigencia indefinida y en consecuencia no se exigirá su renovación

Para uso exclusivo de la DIAN

59. Anexos SI [ ] NO [X] 60. No. de Folios: 0 61. Fecha 2026-03-09 / 09:45:05AM

La información suministrada a través del formulario oficial de inscripción, actualización, suspensión y cancelación del Registro Único Tributario (RUT), deberá ser exacta y veraz; en caso de constatar inexactitud en alguno de los datos suministrados se adelantarán los procedimientos administrativos sancionatorios o de suspensión, según el caso, Parágrafo del artículo 1.6.1.2.6 del Decreto 1625 del 2016. De igual manera al formalizar el trámite el usuario fue informado y acepta la política de tratamiento de datos ley 1581 de 2012.

Firma del solicitante:

Sin perjuicio de las verificaciones que la DIAN realice.

Firma autorizada:

984. Nombre GARCIA IBAGON JORGE ANTONIO

985. Cargo Representante legal Certificado

COPIA CERTIFICADO DOCUMENTO SIN COSTO

DIAN

Formulario del Registro Único Tributario

001

Espacio reservado para la DIAN

4. Número de formulario: 141239845673

(415)7707212489984(8020) **000014123984567 3**

5. Número de Identificación Tributaria (NIT)	6. DV	12. Dirección seccional	14. Buzón electrónico
9 0 1 8 2 6 5 4 6	3	Impuestos de Barranquilla 2	

Características y formas de las organizaciones

62. Naturaleza	2	63. Formas asociativas	1 2	64. Entidades o institutos de derecho público de orden nacional, departamental, municipal y descentralizados	
65. Fondos		66. Cooperativas		67. Sociedades y organismos extranjeros	
68. Sin personería jurídica		69. Otras organizaciones no clasificadas		70. Beneficio	1

Constitución, Registro y Última Reforma

Documento	1. Constitución	2. Reforma
71. Clase	0 4	
72. Número	0	
73. Fecha	2 0 2 4 0 3 1 3	
74. Número de notaría		
75. Entidad de registro	0 3	
76. Fecha de registro	2 0 2 4 0 4 2 7	
77. No. Matrícula mercantil	0 0 0 0 8 9 0 9 8 5	
78. Departamento	0 8	
79. Ciudad/Municipio	0 0 1	
Vigencia		
80. Desde		
81. Hasta		

Composición del Capital

82. Nacional	1 0 0 %
83. Nacional público	0 . 0 %
84. Nacional privado	1 0 0 . 0 %
85. Extranjero	0 %
86. Extranjero público	0 . 0 %
87. Extranjero privado	0 . 0 %

Entidad de vigilancia y control

88. Entidad de vigilancia y control

Estado y Beneficio

Item	89. Estado actual	90. Fecha cambio de estado	91. Número de Identificación Tributaria (NIT)	92. DV
1	8 1	2 0 2 4 0 4 2 4		-
2		Año Mes Día		-
3		Año Mes Día		-
4		Año Mes Día		-
5		Año Mes Día		-

Vinculación económica

93. Vinculación económica	94. Nombre del grupo económico y/o empresarial	95. Número de Identificación Tributaria (NIT) de la Matriz o Controlante	96. DV.

97. Nombre o razón social de la matriz o controlante

170. Número de identificación tributaria otorgado en el exterior	171. País	172. Número de identificación tributaria sociedad o natural del exterior con EP	

173. Nombre o razón social de la sociedad o natural del exterior con EP

COPIA CERTIFICADO DOCUMENTO SIN COSTO

DIAN

Formulario del Registro Único Tributario
Representación

001

Espacio reservado para la DIAN

4. Número de formulario: 141239845673

(415)7707212489984(8020) **000014123984567 3**

5. Número de Identificación Tributaria (NIT)	6. DV	12. Dirección seccional	14. Buzón electrónico
9 0 1 8 2 6 5 4 6	3	Impuestos de Barranquilla	2

Representación

1

98. Representación	99. Fecha inicio ejercicio representación
REPRS LEGAL PRIN 1 8	2 0 2 4 0 4 2 7

100. Tipo de documento	101. Número de identificación	102. DV	103. Número de tarjeta profesional
Cédula de Ciudadaní 1 3	7 2 2 2 9 5 7 5		

104. Primer apellido	105. Segundo apellido	106. Primer nombre	107. Otros nombres
GARCIA	IBAGON	JORGE	ANTONIO

108. Número de Identificación Tributaria (NIT)	109. DV	110. Razón social representante legal

2

98. Representación	99. Fecha inicio ejercicio representación
REPRS LEGAL SUPL 1 9	2 0 2 4 0 4 2 7

100. Tipo de documento	101. Número de identificación	102. DV	103. Número de tarjeta profesional
Cédula de Ciudadan 1 3	7 2 2 6 3 1 7 5		

104. Primer apellido	105. Segundo apellido	106. Primer nombre	107. Otros nombres
ACOSTA	JULIAO	CARLOS	ALFREDO

108. Número de Identificación Tributaria (NIT)	109. DV	110. Razón social representante legal

3

98. Representación	99. Fecha inicio ejercicio representación

100. Tipo de documento	101. Número de identificación	102. DV	103. Número de tarjeta profesional

104. Primer apellido	105. Segundo apellido	106. Primer nombre	107. Otros nombres

108. Número de Identificación Tributaria (NIT)	109. DV	110. Razón social representante legal

4

98. Representación	99. Fecha inicio ejercicio representación

100. Tipo de documento	101. Número de identificación	102. DV	103. Número de tarjeta profesional

104. Primer apellido	105. Segundo apellido	106. Primer nombre	107. Otros nombres

108. Número de Identificación Tributaria (NIT)	109. DV	110. Razón social representante legal

5

98. Representación	99. Fecha inicio ejercicio representación

100. Tipo de documento	101. Número de identificación	102. DV	103. Número de tarjeta profesional

104. Primer apellido	105. Segundo apellido	106. Primer nombre	107. Otros nombres

108. Número de Identificación Tributaria (NIT)	109. DV	110. Razón social representante legal

COPIA CERTIFICADO
DOCUMENTO SIN COSTO

DIAN

Formulario del Registro Único Tributario
Revisor Fiscal y Contador

001

Espacio reservado para la DIAN

4. Número de formulario: 141239845673

(415)7707212489984(8020) **000014123984567 3**

5. Número de Identificación Tributaria (NIT)	6. DV	12. Dirección seccional	14. Buzón electrónico
9 0 1 8 2 6 5 4 6		Impuestos de Barranquilla 2	

Revisor Fiscal y Contador

Revisor fiscal principal

124. Tipo de documento	125. Número de identificación	126. DV	127. Número de tarjeta profesional

128. Primer apellido	129. Segundo apellido	130. Primer nombre	131. Otros nombres

132. Número de Identificación Tributaria (NIT)	133. DV	134. Sociedad o firma designada

135. Fecha de nombramiento

Revisor fiscal suplente

136. Tipo de documento	137. Número de identificación	138. DV	139. Número de tarjeta profesional

140. Primer apellido	141. Segundo apellido	142. Primer nombre	143. Otros nombres

144. Número de Identificación Tributaria (NIT)	145. DV	146. Sociedad o firma designada

147. Fecha de nombramiento

Contador

148. Tipo de documento	149. Número de identificación	150. DV	151. Número de tarjeta profesional
Cédula de Ciudadanía 1 3	1 0 4 5 7 0 0 3 0 0	3	2 5 6 0 3 7 T

152. Primer apellido	153. Segundo apellido	154. Primer nombre	155. Otros nombres
MIRANDA	MOLINARES	ORIETTA	MARIA

156. Número de Identificación Tributaria (NIT)	157. DV	158. Sociedad o firma designada

159. Fecha de nombramiento
2 0 2 4 0 8 0 5

COPIA CERTIFICADO
DOCUMENTO SIN COSTO

aportes en línea

Planilla Resumen

DATOS GENERALES DEL APORTANTE

Identificación	dv	Razon Social	Clase Aportante	Sucursal Principal	Direccion	Ciudad-Departamento	Teléfono	Exonerado SENA e ICBF
NIT 901826546	3	POTENCIA EXPONENCIAL CONSULTORES S.A.S	B - MENOS DE 200 COTIZANTES	PRINCIPAL	CRA 55 # 74-126	BARRANQUILLA-ATLANTICO	3297000	Si

DATOS GENERALES DE LA LIQUIDACION

Periodo		Clave		Tipo	Fecha		Pago		
Pensión	Salud	Pago	Planilla	Planilla	Limite	Pago	Banco	Dias Mora	Valor
2026-02	2026-03	144551998	9501467517	E	2026/03/11	2026/03/16	BANCO DAVIVIENDA	5	$27,806,500

LIQUIDACION DETALLADA DE APORTES

EMPLEADO				NOVEDADES																PENSION				SALUD				CCF				RIESGOS				PARAFISCALES				
No.	Identificación		Nombre	ing	ret	tde	tae	tdp	tap	vsp	cor	vst	sln	ige	lma	vac	avp	vct	irl	vip	Codigo	Días	IBC	Aporte	Codigo	Dias	IBC	Aporte	Codigo	Días	IBC	Aporte	Codigo	Días	IBC	Aporte	Días	IBC	Aporte	Exonerado SENA e ICBF	Total Aportes
1	CC	72263175	ACOSTA CARLOS																		231001	30	$15,933,236	$2,708,800	EPS010	30	$15,933,236	$1,991,700	CCF06	30	$15,933,236	$637,400	14-11	30	$15,933,236	$83,200	30	$15,933,236	$796,700	No	$6,217,800
2	CC	1075654283	ALVARADO JUAN																		230901	30	$15,933,236	$2,708,800	EPS005	30	$15,933,236	$1,991,700	CCF06	30	$15,933,236	$637,400	14-11	30	$15,933,236	$83,200	30	$15,933,236	$796,700	No	$6,217,800
3	CC	1047506099	CABANZO VIVIAN																		25-14	30	$6,816,960	$1,090,800	EPS005	30	$6,816,960	$272,700	CCF06	30	$6,816,960	$272,700	14-11	30	$6,816,960	$35,600	30	$0	$0	Si	$1,671,800
4	CC	1010209226	CASTILLO MIGUEL																		230301	30	$11,361,600	$1,931,700	EPS010	30	$11,361,600	$454,500	CCF06	30	$11,361,600	$454,500	14-11	30	$11,361,600	$59,400	30	$0	$0	Si	$2,900,100
5	CC	1066739374	DE LA PUENTE PEDRO																		25-14	30	$6,816,960	$1,090,800	EPS002	30	$6,816,960	$272,700	CCF06	30	$6,816,960	$272,700	14-11	30	$6,816,960	$35,600	30	$0	$0	Si	$1,671,800
6	CC	1234092386	GALLARDO HELEN																		230301	30	$1,751,545	$280,300	EPS010	30	$1,751,545	$70,100	CCF06	30	$1,751,545	$70,100	14-11	30	$1,751,545	$9,200	30	$0	$0	Si	$429,700
7	CC	1140858234	GRANADOS DIANA												X						230301	30	$8,640,000	$1,468,800	EPS010	30	$8,640,000	$345,600	CCF06	30	$8,640,000	$0	14-11	30	$8,640,000	$0	30	$0	$0	Si	$1,814,400
8	CC	1045700300	MIRANDA ORIETTA																		230201	30	$2,632,200	$421,200	EPS010	30	$2,632,200	$105,300	CCF06	30	$2,632,200	$105,300	14-11	30	$2,632,200	$13,800	30	$0	$0	Si	$645,600
9	CC	1143167682	PABA CARLOS																		230301	30	$4,500,000	$720,000	EPS010	30	$4,500,000	$180,000	CCF06	30	$4,500,000	$180,000	14-11	30	$4,500,000	$23,500	30	$0	$0	Si	$1,103,500
10	CC	32888814	PAEZ LILIANA																		25-14	30	$5,896,800	$943,500	EPS010	30	$5,896,800	$235,900	CCF06	30	$5,896,800	$235,900	14-11	30	$5,896,800	$30,800	30	$0	$0	Si	$1,446,100
11	CC	1140841341	QUINTERO RAMON																		230201	30	$11,361,600	$1,931,700	EPS005	30	$11,361,600	$454,500	CCF06	30	$11,361,600	$454,500	14-11	30	$11,361,600	$59,400	30	$0	$0	Si	$2,900,100
12	CC	22447649	RAMIREZ MIRIAM																			0	$0	$0	EPS010	30	$1,971,720	$78,900	CCF06	30	$1,971,720	$78,900	14-11	30	$1,971,720	$10,300	30	$0	$0	Si	$168,100
13	CC	1010159580	RUSSA SAMUEL																		230301	30	$2,160,000	$345,600	EPS002	30	$2,160,000	$86,400	CCF06	30	$2,160,000	$86,400	14-11	30	$2,160,000	$11,300	30	$0	$0	Si	$529,700
Total	**Afiliados(13)**																						$93,804,137	$15,642,000			$95,775,857	$6,540,000			$95,775,857	$3,485,800			$95,775,857	$455,300		$31,866,472	$1,593,400		$27,716,500

aportes en línea

Planilla Resumen

DATOS GENERALES DEL APORTANTE

Identificación	dv	Razon Social	Clase Aportante	Sucursal Principal	Direccion	Ciudad-Departamento	Teléfono	Exonerado SENA e ICBF
NIT 901826546	3	POTENCIA EXPONENCIAL CONSULTORES S.A.S	B - MENOS DE 200 COTIZANTES	PRINCIPAL	CRA 55 # 74-126	BARRANQUILLA-ATLANTICO	3297000	Si

DATOS GENERALES DE LA LIQUIDACION

Periodo		Clave		Tipo	Fecha		Pago		
Pensión	Salud	Pago	Planilla	Planilla	Limite	Pago	Banco	Dias Mora	Valor
2026-02	2026-03	144551998	9501467517	E	2026/03/11	2026/03/16	BANCO DAVIVIENDA	5	$27,806,500

RESUMEN DE PAGO

RIESGO	CODIGO	NIT	DV	AFILIADOS	VALOR LIQUIDADO	INTERESES MORA	SALDOS E INCAPACIDADES	VALOR A PAGAR
AFP (ADMINISTRADORAS: 5)				12	$15,642,000	$50,800	$0	$15,692,800
COLFONDOS	231001	800,227,940	6	1	$2,708,800	$8,800	$0	$2,717,600
COLPENSIONES	25-14	900,336,004	7	3	$3,125,100	$10,100	$0	$3,135,200
PORVENIR	230301	800,224,808	8	5	$4,746,400	$15,500	$0	$4,761,900
PROTECCION	230201	800,229,739	0	2	$2,352,900	$7,600	$0	$2,360,500
SKANDIA	230901	800,253,055	2	1	$2,708,800	$8,800	$0	$2,717,600
ARL (ADMINISTRADORAS: 1)				13	$455,300	$1,500	$0	$456,800
ARL SURA	14-11	890,903,790	5	13	$455,300	$1,500	$0	$456,800
CCF (ADMINISTRADORAS: 1)				13	$3,485,800	$11,300	$0	$3,497,100
COMBARRANQUILLA	CCF06	890,102,002	2	13	$3,485,800	$11,300	$0	$3,497,100
EPS (ADMINISTRADORAS: 3)				13	$6,540,000	$21,200	$0	$6,561,200
EPS SURA (ANTES SUSALUD)	EPS010	800,088,702	2	8	$3,462,000	$11,200	$0	$3,473,200
SALUD TOTAL	EPS002	800,130,907	4	2	$359,100	$1,200	$0	$360,300
SANITAS	EPS005	800,251,440	6	3	$2,718,900	$8,800	$0	$2,727,700
ICBF (ADMINISTRADORAS: 1)				2	$956,000	$3,100	$0	$959,100
INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR	PAICBF	899,999,239	2	2	$956,000	$3,100	$0	$959,100
SENA (ADMINISTRADORAS: 1)				2	$637,400	$2,100	$0	$639,500
SENA	PASENA	899,999,034	1	2	$637,400	$2,100	$0	$639,500
TOTAL				13	$27,716,500	$90,000	$0	$27,806,500

aportes en línea

Planilla Resumen

DATOS GENERALES DEL APORTANTE

Identificación	dv	Razon Social	Clase Aportante	Sucursal Principal	Direccion	Ciudad-Departamento	Teléfono	Exonerado SENA e ICBF
NIT 901826546	3	POTENCIA EXPONENCIAL CONSULTORES S.A.S	B - MENOS DE 200 COTIZANTES	PRINCIPAL	CRA 55 # 74-126	BARRANQUILLA-ATLANTICO	3297000	Si

DATOS GENERALES DE LA LIQUIDACION

Periodo		Clave		Tipo	Fecha		Pago		
Pensión	Salud	Pago	Planilla	Planilla	Limite	Pago	Banco	Dias Mora	Valor
2026-01	2026-02	112985486	9501042424	E	2026/02/11	2026/03/04	BANCO DAVIVIENDA	21	$28,087,700

LIQUIDACION DETALLADA DE APORTES

EMPLEADO				NOVEDADES																PENSION				SALUD				CCF				RIESGOS				PARAFISCALES				
No.	Identificación		Nombre	ing	ret	tde	tae	tdp	tap	vsp	cor	vst	sln	ige	lma	vac	avp	vct	irl	vip	Codigo	Días	IBC	Aporte	Codigo	Dias	IBC	Aporte	Codigo	Días	IBC	Aporte	Codigo	Días	IBC	Aporte	Días	IBC	Aporte	Exonerado SENA e ICBF	Total Aportes
1	CC	72263175	ACOSTA CARLOS																		231001	30	$15,933,236	$2,708,800	EPS010	30	$15,933,236	$1,991,700	CCF06	30	$15,933,236	$637,400	14-11	30	$15,933,236	$83,200	30	$15,933,236	$796,700	No	$6,217,800
2	CC	1075654283	ALVARADO JUAN																		230901	30	$15,933,236	$2,708,800	EPS005	30	$15,933,236	$1,991,700	CCF06	30	$15,933,236	$637,400	14-11	30	$15,933,236	$83,200	30	$15,933,236	$796,700	No	$6,217,800
3	CC	1047506099	CABANZO VIVIAN																		25-14	30	$6,816,960	$1,090,800	EPS005	30	$6,816,960	$272,700	CCF06	30	$6,816,960	$272,700	14-11	30	$6,816,960	$35,600	30	$0	$0	Si	$1,671,800
4	CC	1010209226	CASTILLO MIGUEL																		230301	30	$11,361,600	$1,931,700	EPS010	30	$11,361,600	$454,500	CCF06	30	$11,361,600	$454,500	14-11	30	$11,361,600	$59,400	30	$0	$0	Si	$2,900,100
5	CC	1066739374	DE LA PUENTE PEDRO																		25-14	30	$6,816,960	$1,090,800	EPS002	30	$6,816,960	$272,700	CCF06	30	$6,816,960	$272,700	14-11	30	$6,816,960	$35,600	30	$0	$0	Si	$1,671,800
6	CC	1234092386	GALLARDO HELEN																		230301	30	$1,751,545	$280,300	EPS010	30	$1,751,545	$70,100	CCF06	30	$1,751,545	$70,100	14-11	30	$1,751,545	$9,200	30	$0	$0	Si	$429,700
7	CC	1140858234	GRANADOS DIANA												X						230301	30	$8,640,000	$1,468,800	EPS010	30	$8,640,000	$345,600	CCF06	30	$8,640,000	$0	14-11	30	$8,640,000	$0	30	$0	$0	Si	$1,814,400
8	CC	1045700300	MIRANDA ORIETTA																		230201	30	$2,632,200	$421,200	EPS010	30	$2,632,200	$105,300	CCF06	30	$2,632,200	$105,300	14-11	30	$2,632,200	$13,800	30	$0	$0	Si	$645,600
9	CC	1143167682	PABA CARLOS																		230301	30	$4,500,000	$720,000	EPS010	30	$4,500,000	$180,000	CCF06	30	$4,500,000	$180,000	14-11	30	$4,500,000	$23,500	30	$0	$0	Si	$1,103,500
10	CC	32888814	PAEZ LILIANA																		25-14	30	$5,896,800	$943,500	EPS010	30	$5,896,800	$235,900	CCF06	30	$5,896,800	$235,900	14-11	30	$5,896,800	$30,800	30	$0	$0	Si	$1,446,100
11	CC	1140841341	QUINTERO RAMON																		230201	30	$11,361,600	$1,931,700	EPS005	30	$11,361,600	$454,500	CCF06	30	$11,361,600	$454,500	14-11	30	$11,361,600	$59,400	30	$0	$0	Si	$2,900,100
12	CC	22447649	RAMIREZ MIRIAM																			0	$0	$0	EPS010	30	$1,971,720	$78,900	CCF06	30	$1,971,720	$78,900	14-11	30	$1,971,720	$10,300	30	$0	$0	Si	$168,100
13	CC	1010159580	RUSSA SAMUEL																		230301	30	$2,160,000	$345,600	EPS002	30	$2,160,000	$86,400	CCF06	30	$2,160,000	$86,400	14-11	30	$2,160,000	$11,300	30	$0	$0	Si	$529,700
Total	**Afiliados(13)**																						$93,804,137	$15,642,000			$95,775,857	$6,540,000			$95,775,857	$3,485,800			$95,775,857	$455,300		$31,866,472	$1,593,400		$27,716,500

aportes en línea

Planilla Resumen

DATOS GENERALES DEL APORTANTE

Identificación	dv	Razon Social	Clase Aportante	Sucursal Principal	Direccion	Ciudad-Departamento	Teléfono	Exonerado SENA e ICBF
NIT 901826546	3	POTENCIA EXPONENCIAL CONSULTORES S.A.S	B - MENOS DE 200 COTIZANTES	PRINCIPAL	CRA 55 # 74-126	BARRANQUILLA-ATLANTICO	3297000	Si

DATOS GENERALES DE LA LIQUIDACION

Periodo		Clave		Tipo	Fecha		Pago		
Pensión	Salud	Pago	Planilla	Planilla	Limite	Pago	Banco	Dias Mora	Valor
2026-01	2026-02	112985486	9501042424	E	2026/02/11	2026/03/04	BANCO DAVIVIENDA	21	$28,087,700

RESUMEN DE PAGO

RIESGO	CODIGO	NIT	DV	AFILIADOS	VALOR LIQUIDADO	INTERESES MORA	SALDOS E INCAPACIDADES	VALOR A PAGAR
AFP (ADMINISTRADORAS: 5)				12	$15,642,000	$209,600	$0	$15,851,600
COLFONDOS	231001	800,227,940	6	1	$2,708,800	$36,300	$0	$2,745,100
COLPENSIONES	25-14	900,336,004	7	3	$3,125,100	$41,800	$0	$3,166,900
PORVENIR	230301	800,224,808	8	5	$4,746,400	$63,600	$0	$4,810,000
PROTECCION	230201	800,229,739	0	2	$2,352,900	$31,600	$0	$2,384,500
SKANDIA	230901	800,253,055	2	1	$2,708,800	$36,300	$0	$2,745,100
ARL (ADMINISTRADORAS: 1)				13	$455,300	$6,100	$0	$461,400
ARL SURA	14-11	890,903,790	5	13	$455,300	$6,100	$0	$461,400
CCF (ADMINISTRADORAS: 1)				13	$3,485,800	$46,600	$0	$3,532,400
COMBARRANQUILLA	CCF06	890,102,002	2	13	$3,485,800	$46,600	$0	$3,532,400
EPS (ADMINISTRADORAS: 3)				13	$6,540,000	$87,500	$0	$6,627,500
EPS SURA (ANTES SUSALUD)	EPS010	800,088,702	2	8	$3,462,000	$46,300	$0	$3,508,300
SALUD TOTAL	EPS002	800,130,907	4	2	$359,100	$4,800	$0	$363,900
SANITAS	EPS005	800,251,440	6	3	$2,718,900	$36,400	$0	$2,755,300
ICBF (ADMINISTRADORAS: 1)				2	$956,000	$12,800	$0	$968,800
INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR	PAICBF	899,999,239	2	2	$956,000	$12,800	$0	$968,800
SENA (ADMINISTRADORAS: 1)				2	$637,400	$8,600	$0	$646,000
SENA	PASENA	899,999,034	1	2	$637,400	$8,600	$0	$646,000
TOTAL				13	$27,716,500	$371,200	$0	$28,087,700

aportes en línea

Planilla Resumen

DATOS GENERALES DEL APORTANTE

Identificación	dv	Razon Social	Clase Aportante	Sucursal Principal	Direccion	Ciudad-Departamento	Teléfono	Exonerado SENA e ICBF
NIT 901826546	3	POTENCIA EXPONENCIAL CONSULTORES S.A.S	B - MENOS DE 200 COTIZANTES	PRINCIPAL	CRA 55 # 74-126	BARRANQUILLA-ATLANTICO	3297000	Si

DATOS GENERALES DE LA LIQUIDACION

Periodo		Clave		Tipo	Fecha		Pago		
Pensión	Salud	Pago	Planilla	Planilla	Limite	Pago	Banco	Dias Mora	Valor
2025-12	2026-01	2096658671	9498153739	E	2026/01/14	2026/01/20	BANCO DAVIVIENDA	6	$25,652,900

LIQUIDACION DETALLADA DE APORTES

EMPLEADO				NOVEDADES																PENSION				SALUD				CCF				RIESGOS				PARAFISCALES				
No.	Identificación		Nombre	ing	ret	tde	tae	tdp	tap	vsp	cor	vst	sln	ige	lma	vac	avp	vct	irl	vip	Codigo	Días	IBC	Aporte	Codigo	Dias	IBC	Aporte	Codigo	Días	IBC	Aporte	Codigo	Días	IBC	Aporte	Días	IBC	Aporte	Exonerado SENA e ICBF	Total Aportes
1	CC	72263175	ACOSTA CARLOS																		231001	30	$14,728,000	$2,503,900	EPS010	30	$14,728,000	$1,841,000	CCF06	30	$14,728,000	$589,200	14-11	30	$14,728,000	$76,900	30	$14,728,000	$736,500	No	$5,747,500
2	CC	1075654283	ALVARADO JUAN																		230901	30	$14,235,000	$2,420,000	EPS005	30	$14,235,000	$1,779,400	CCF06	30	$14,235,000	$569,400	14-11	30	$14,235,000	$74,400	30	$14,235,000	$711,800	No	$5,555,000
3	CC	1047506099	CABANZO VIVIAN																		25-14	30	$6,312,000	$1,073,200	EPS005	30	$6,312,000	$252,500	CCF06	30	$6,312,000	$252,500	14-11	30	$6,312,000	$33,000	30	$0	$0	Si	$1,611,200
4	CC	1010209226	CASTILLO MIGUEL																		230301	30	$10,520,000	$1,788,400	EPS010	30	$10,520,000	$420,800	CCF06	30	$10,520,000	$420,800	14-11	30	$10,520,000	$55,000	30	$0	$0	Si	$2,685,000
5	CC	1066739374	DE LA PUENTE PEDRO																		25-14	30	$6,312,000	$1,073,200	EPS002	30	$6,312,000	$252,500	CCF06	30	$6,312,000	$252,500	14-11	30	$6,312,000	$33,000	30	$0	$0	Si	$1,611,200
6	CC	1234092386	GALLARDO HELEN																		230301	30	$1,424,020	$227,900	EPS010	30	$1,424,020	$57,000	CCF06	30	$1,424,020	$57,000	14-11	30	$1,424,020	$7,500	30	$0	$0	Si	$349,400
7	CC	1140858234	GRANADOS DIANA																		230301	7	$1,866,667	$317,500	EPS010	7	$1,866,667	$74,700	CCF06	7	$1,866,667	$74,700	14-11	7	$1,866,667	$9,800	7	$0	$0	Si	$476,700
8	CC	1140858234	GRANADOS DIANA												X						230301	23	$6,133,333	$1,042,800	EPS010	23	$6,133,333	$245,400	CCF06	23	$6,133,333	$245,400	14-11	23	$6,133,333	$0	23	$0	$0	Si	$1,533,600
9	CC	1045700300	MIRANDA ORIETTA																		230201	30	$2,140,000	$342,400	EPS010	30	$2,140,000	$85,600	CCF06	30	$2,140,000	$85,600	14-11	30	$2,140,000	$11,200	30	$0	$0	Si	$524,800
10	CC	1143167682	PABA CARLOS																		230301	30	$3,700,000	$592,000	EPS010	30	$3,700,000	$148,000	CCF06	30	$3,700,000	$148,000	14-11	30	$3,700,000	$19,400	30	$0	$0	Si	$907,400
11	CC	32888814	PAEZ LILIANA																		25-14	30	$5,260,000	$841,600	EPS010	30	$5,260,000	$210,400	CCF06	30	$5,260,000	$210,400	14-11	30	$5,260,000	$27,500	30	$0	$0	Si	$1,289,900
12	CC	1140841341	QUINTERO RAMON																		230201	30	$10,520,000	$1,788,400	EPS005	30	$10,520,000	$420,800	CCF06	30	$10,520,000	$420,800	14-11	30	$10,520,000	$55,000	30	$0	$0	Si	$2,685,000
13	CC	22447649	RAMIREZ MIRIAM																			0	$0	$0	EPS010	30	$1,643,100	$65,800	CCF06	30	$1,643,100	$65,800	14-11	30	$1,643,100	$8,600	30	$0	$0	Si	$140,200
14	CC	1010159580	RUSSA SAMUEL																		230301	30	$1,800,000	$288,000	EPS002	30	$1,800,000	$72,000	CCF06	30	$1,800,000	$72,000	14-11	30	$1,800,000	$9,400	30	$0	$0	Si	$441,400
Total	**Afiliados(13)**																						$84,951,020	$14,299,300			$86,594,120	$5,925,900			$86,594,120	$3,464,100			$86,594,120	$420,700		$28,963,000	$1,448,300		$25,558,300

aportes en línea

Planilla Resumen

DATOS GENERALES DEL APORTANTE

Identificación	dv	Razon Social	Clase Aportante	Sucursal Principal	Direccion	Ciudad-Departamento	Teléfono	Exonerado SENA e ICBF
NIT 901826546	3	POTENCIA EXPONENCIAL CONSULTORES S.A.S	B - MENOS DE 200 COTIZANTES	PRINCIPAL	CRA 55 # 74-126	BARRANQUILLA-ATLANTICO	3297000	Si

DATOS GENERALES DE LA LIQUIDACION

Periodo		Clave		Tipo	Fecha		Pago		
Pensión	Salud	Pago	Planilla	Planilla	Limite	Pago	Banco	Dias Mora	Valor
2025-12	2026-01	2096658671	9498153739	E	2026/01/14	2026/01/20	BANCO DAVIVIENDA	6	$25,652,900

RESUMEN DE PAGO

RIESGO	CODIGO	NIT	DV	AFILIADOS	VALOR LIQUIDADO	INTERESES MORA	SALDOS E INCAPACIDADES	VALOR A PAGAR
AFP (ADMINISTRADORAS: 5)				12	$14,299,300	$53,100	$0	$14,352,400
COLFONDOS	231001	800,227,940	6	1	$2,503,900	$9,300	$0	$2,513,200
COLPENSIONES	25-14	900,336,004	7	3	$2,988,000	$11,100	$0	$2,999,100
PORVENIR	230301	800,224,808	8	5	$4,256,600	$15,800	$0	$4,272,400
PROTECCION	230201	800,229,739	0	2	$2,130,800	$7,900	$0	$2,138,700
SKANDIA	230901	800,253,055	2	1	$2,420,000	$9,000	$0	$2,429,000
ARL (ADMINISTRADORAS: 1)				13	$420,700	$1,600	$0	$422,300
ARL SURA	14-11	890,903,790	5	13	$420,700	$1,600	$0	$422,300
CCF (ADMINISTRADORAS: 1)				13	$3,464,100	$12,700	$0	$3,476,800
COMBARRANQUILLA	CCF06	890,102,002	2	13	$3,464,100	$12,700	$0	$3,476,800
EPS (ADMINISTRADORAS: 3)				13	$5,925,900	$21,800	$0	$5,947,700
EPS SURA (ANTES SUSALUD)	EPS010	800,088,702	2	8	$3,148,700	$11,600	$0	$3,160,300
SALUD TOTAL	EPS002	800,130,907	4	2	$324,500	$1,200	$0	$325,700
SANITAS	EPS005	800,251,440	6	3	$2,452,700	$9,000	$0	$2,461,700
ICBF (ADMINISTRADORAS: 1)				2	$869,000	$3,200	$0	$872,200
INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR	PAICBF	899,999,239	2	2	$869,000	$3,200	$0	$872,200
SENA (ADMINISTRADORAS: 1)				2	$579,300	$2,200	$0	$581,500
SENA	PASENA	899,999,034	1	2	$579,300	$2,200	$0	$581,500
TOTAL				13	$25,558,300	$94,600	$0	$25,652,900