ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

12_510_490_772_2026_09_11
Bogotá, D.C.

Radicado: S-2026-030266
Fecha: 2026-09-11 15:49:07

Doctor
FERNANDO MERCHÁN RAMON
Gerente
Asociación Aeropuerto el Café (AEROCAFÉ)
gerente@aerocafe.com.co
administrativo.financiero@aerocafe.com.co
Caldas

Asunto: Remisión cotización para rediseño institucional

Respetado Doctor

La Escuela Superior de Administración Pública - ESAP tiene como propósito la responsabilidad de garantizar la excelencia en sus funciones misionales, entre las que se encuentran el fortalecimiento y apoyo a la gestión estatal, la capacitación y los procesos de selección, en el ámbito de la Proyección Institucional, teniendo en cuenta el intercambio de conocimientos y experiencias nacionales e internacionales, así como los procesos, desarrollos e innovaciones en tecnologías administrativas.

Es por este motivo que desde la Dirección de Fortalecimiento y Apoyo a la Gestión Estatal se han desarrollado mecanismos y estrategias que permitan el cumplimiento de estos objetivos, focalizando para este caso en particular el fortalecimiento a la gestión estatal a través de procesos de modernización, rediseño y formalización del empleo público.

De acuerdo con esto y a la solicitud realizada con su entidad, me permito remitir la cotización para el rediseño institucional de AEROCAFÉ, para que sea evaluada por usted y su equipo de trabajo.

De estar de acuerdo con la propuesta remitida, AEROCAFÉ y la Escuela Superior de Administración Pública - ESAP, adelantarán el trámite correspondiente para la celebración de un contrato interadministrativo, para desarrollar el proyecto de manera satisfactoria.

Estaremos atentos a cualquier decisión que frente a esta de su organización.

Cordialmente,

ELIER AVALO CASTAÑO
Dirección de Fortalecimiento y Apoyo a la Gestión Estatal
Anexos: Propuesta técnica
Copia: N/A

Elaboró: Yanet Lourdes Acosta Buriticá / Carlos Julián Martínez. Contratistas - DFAGE
Revisó: Laura Cristina Orozco. Contratista - DFAGE
Aprobó: Elier Avalo Castaño. Director Técnico- DFAGE

ESCUELA SUPERIOR DE
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

COTIZACIÓN PARA

LA ELABORACIÓN DEL ESTUDIO TÉCNICO PARA EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL ASOCIACIÓN AEROPUERTO EL CAFÉ (AEROCAFÉ)

Septiembre de 2026

1. INTRODUCCIÓN

La Escuela Superior de Administración Pública – ESAP es un establecimiento público de carácter universitario, del orden nacional, creada por la Ley 19 de 1958, adscrita al Departamento Administrativo de la Función Pública, dotada de personería jurídica, patrimonio independiente, autonomía académica, administrativa y financiera, de conformidad con las normas que regulan el sector educativo en general y el servicio público de la educación superior en particular y forma parte del Sector Administrativo de la Función Pública.

La ESAP reconoce que es interés de las partes fortalecer el desarrollo de políticas públicas, la capacidad administrativa, el buen gobierno, el desarrollo territorial, la planeación estratégica y prospectiva, así como el fortalecimiento de capacidades en el campo de lo administrativo.

> Las entidades y organismos de la Administración, con el objeto de mantener actualizadas sus plantas de personal, deberán adelantar las siguientes acciones:
>
> a. Analizar y ajustar los procesos y procedimientos existentes en la entidad.
> b. Evaluar la incidencia de las nuevas funciones o metas asignadas al organismo o entidad, en relación con productos y/ o servicios y cobertura institucional.
> c. Analizar los perfiles y las cargas de trabajo de los empleos que se requieran para el cumplimiento de las funciones.
> d. Evaluar el modelo de operación de la entidad y las distintas modalidades legales para la eficiente y eficaz prestación de servicios.
> e. Revisar los objetos de los contratos de prestación de servicios, cuando a ello hubiere lugar, garantizando que se ajusten a los parámetros señalados en la Ley.
>
> Si efectuados los análisis anteriores se determina que hay faltantes en la planta de personal, la entidad adelantará el respectivo estudio técnico que soporte la ampliación de la planta de personal, revisando las posibles fuentes de financiación.

Así, según las políticas actuales del Gobierno Nacional, es indispensable que las entidades públicas avancen en procesos de formalización laboral y dignificación del empleo público, a través de la vinculación del personal permanente.

Vale decir que la Escuela Superior de Administración Pública – ESAP, cuenta con la competencia jurídica, la experiencia y experticia técnica, así como el soporte y respaldo administrativo y académico que se exige para la correcta elaboración de los Estudios Técnicos que permitan el fortalecimiento institucional así como la formalización laboral y dignificación del empleo, garantizando productos de calidad y seguridad jurídica para la toma de decisiones, y desarrollando verdaderas herramientas orientadoras para materializar los procesos de transformación organizacional, siguiendo los parámetros constitucionales, legales, las políticas y orientaciones del Gobierno Nacional sobre los procesos de rediseño organizacional, formalización laboral en el país.

Así las cosas, la Escuela Superior de Administración Pública – ESAP, recibió solicitud de la Asociación Aeropuerto el Café (AEROCAFÉ) para contar con la asesoría y acompañamiento técnico en la realización de un estudio técnico para el rediseño y fortalecimiento institucional, que permita el cumplimiento de sus objetivos institucionales.

Se presenta a continuación la cotización de la ESAP para el acompañamiento Asociación Aeropuerto el Café (AEROCAFÉ), en lo referente a la realización de los estudios técnicos de rediseño organizacional.

2. CONTEXTO

El proyecto del Aeropuerto del Café tiene su origen en 1977, cuando se identificó en Palestina (Caldas) una meseta con condiciones óptimas para la construcción de un terminal aéreo a 1.600 metros de altitud. En 1985 se constituyó la Corporación Aeropuerto de Palestina, integrada inicialmente por el municipio de Palestina y la Cámara de Comercio de Manizales; posteriormente se vincularon la Gobernación de Caldas y el municipio de Manizales, que aportó los terrenos de Santágueda.

En 2002, con el liderazgo de INFI-Caldas e INFI-Manizales y el apoyo del PNUD, se revisaron diseños y presupuestos, logrando en 2003 la licencia ambiental y el permiso de construcción de la Aeronáutica Civil. Las primeras obras de terraplenes se iniciaron en 2005 bajo la gerencia del Comité Departamental de Cafeteros y continuaron hasta 2008, complementadas por intervenciones de la Aerocivil en 2008 y 2009.

El 2 de septiembre de 2008 se constituyó formalmente la Asociación Aeropuerto del Café, entidad descentralizada sin ánimo de lucro conformada por el Departamento de Caldas, los municipios de Manizales y Palestina, e INFI-Caldas e INFI-Manizales. Desde entonces, la Asociación asumió la gerencia del proyecto, suscribiendo convenios interadministrativos con la Aerocivil por más de 120.000 millones de pesos para completar terraplenes y obras de adecuación de la pista.

En la década siguiente se adelantaron estudios técnicos y ambientales que permitieron viabilizar las etapas de desarrollo con pistas de 1.460 y 2.600 metros, logrando en 2017 la aprobación de la modificación de la licencia ambiental para la primera fase. En 2020, con apoyo del Fondo de Prosperidad del Reino Unido, CAF y firmas especializadas, se fortaleció la estructuración estratégica y financiera del proyecto, con enfoque en inclusión y sostenibilidad.

Actualmente, la Asociación Aeropuerto del Café consolida su gestión institucional bajo el marco del CONPES 4140 y la figura del Patrimonio Autónomo Asociación Aeropuerto el Café (AEROCAFÉ), creado en la Ley 1955 de 2019, que garantiza un modelo transparente y eficiente de financiación y ejecución. De esta manera, (AEROCAFÉ) se proyecta como un aeropuerto estratégico para el desarrollo regional y nacional, integrando el Eje Cafetero con los principales centros urbanos y mercados internacionales.

El acompañamiento técnico y metodológico ofrecido en la presente cotización se centrará en realizar un estudio de la estructura funcional actual de (AEROCAFÉ), con el propósito de identificar deficiencias y áreas de mejora que justifiquen la necesidad de llevar a cabo una actualización de la planta de empleos, así:

a. **Actualización de perfiles y funciones**: Redefinir y actualizar los perfiles y funciones de los empleos, para alinearlos con las necesidades actuales y futuras de la entidad y garantizar el desarrollo de competencias relevantes.
b. **Eliminación de duplicidades y racionalización de empleos**: Reorganizar la planta de personal para eliminar duplicidades y racionalizar la utilización de recursos presupuestales, optimizando la asignación de funciones y responsabilidades.
c. **Redistribución equilibrada de cargas de trabajo**: Ajustar la distribución de cargas y empleos, para garantizar una adecuada capacidad de respuesta y mejorar la calidad de los servicios prestados.

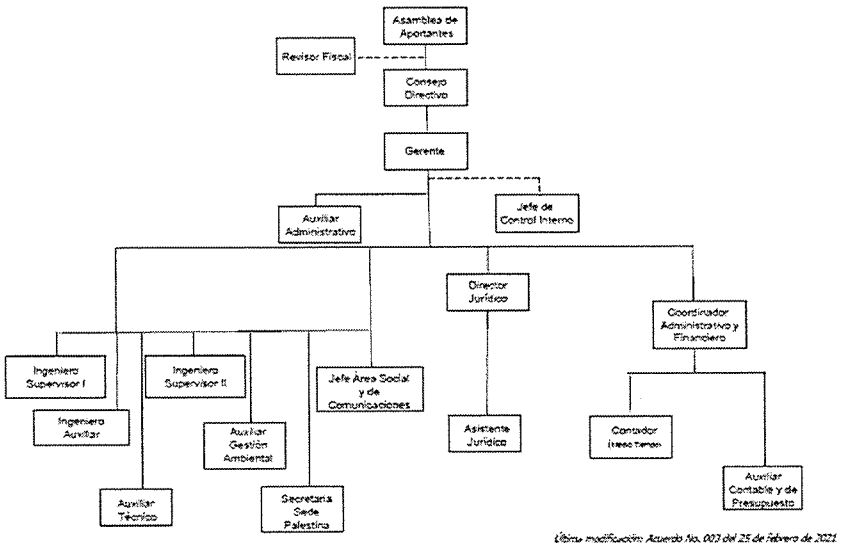
Beneficios esperados: La implementación de esta propuesta de modificación de la planta de empleos generará los

siguientes beneficios para AEROCAFÉ:

a. **Mejora en la eficiencia y eficacia de la entidad**, al contar con perfiles y funciones actualizados y alineados con las necesidades actuales y futuras, así como con la normatividad vigente que regula el actuar de la administración central.
b. **Optimización del uso de recursos humanos y presupuestales**, al eliminar duplicidades y racionalizar la asignación de tareas y responsabilidades.
c. **Incremento en la calidad de los servicios prestados**, al contar con una distribución equilibrada de empleados y garantizar una adecuada capacidad de respuesta.

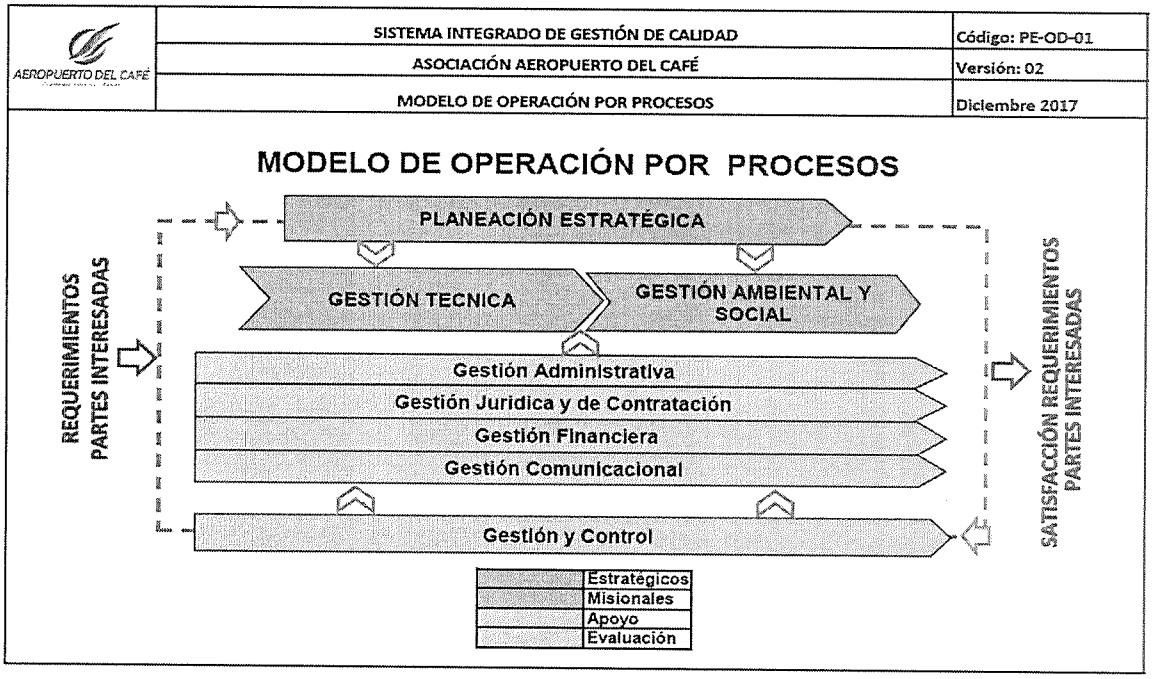
Metodológicamente, el acompañamiento se ciñe a los lineamientos que para este tipo de procesos ha definido el Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP, a través de diversas Guías y herramientas metodológicas, que definen las etapas propias de procesos de modernización institucional como la "Guía rediseño institucional de entidades públicas", y más recientemente la "Guía de Fortalecimiento institucional. Construcción de un Documento técnico para la formalización laboral, por un trabajo Digno y en Equidad".

Para la ejecución de las funciones asignadas, la Asociación Aeropuerto del Café (AEROCAFÉ) adoptó la siguiente estructura organizacional así:



Fuente: Información proporcionada por la entidad

De igual manera la entidad presenta el siguiente Modelo de Operación por Procesos:



Fuente: Información proporcionada por la entidad

De otra parte, la planta de empleos para la Asociación Aeropuerto del Café (AEROCAFÉ) es adoptado por el Acuerdo 008 de diciembre 28 de 2017 y se distribuye de la siguiente manera:

Nivel	Número	Porcentaje
Directivo	5	29%
Asesor	0	0%
Profesional	5	29%
Técnico	2	12%
Asistencial	5	29%
Total general	**17**	**100%**

Fuente: Información proporcionada por la entidad

3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

3.1 Objetivo general

Elaborar el estudio técnico para el fortalecimiento institucional de la Asociación Aeropuerto del Café (AEROCAFÉ), en los términos legales y de acuerdo con las metodologías que para este tipo de procesos señala el Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP.

3.2 Objetivos específicos

1. Analizar el marco organizacional y funcional de la Asociación Aeropuerto del Café (AEROCAFÉ), frente a sus objetivos estratégicos y/o programáticos.
2. Analizar el Modelo de Operación por Proceso (MOP) de la Asociación Aeropuerto del Café (AEROCAFÉ).
3. Documentar y justificar la propuesta de modificación de su estructura administrativa, planta de empleos, escala salarial y ajustes al Manual específico de funciones y de competencias laborales de la Asociación Aeropuerto del Café (AEROCAFÉ).
4. Elaborar los proyectos de actos administrativos que modifican la estructura, planta de empleos, escala salarial y manual especifico de funciones y de competencias laborales.

3.3 Consideraciones

La Asociación Aeropuerto del Café (AEROCAFÉ) deberá suministrar la información y documentación requerida la cual se especificará al inicio del proyecto.

De igual forma, deberá disponer de un responsable institucional frente al desarrollo del proyecto, y en cada una de las actuales dependencias, de una persona de enlace, para atender y tener comunicación directa con el equipo de la Escuela Superior de Administración Pública – ESAP dispuesto para el desarrollo del proyecto.

Para el cumplimiento de los objetivos planteados en esta propuesta, es fundamental contar con la disposición y colaboración de los servidores públicos de todos los niveles jerárquicos de la entidad y de manera especial para la concertación de actividades en campo y/o a través de las herramientas virtuales que dispone la ESAP. De igual manera, es necesario tener en cuenta que, debido a las características de la Entidad, algunas de las actividades del estudio se realizarán de manera presencial.

3.4 Valoración de riesgos

A fin de garantizar la entrega definitiva de los productos en la vigencia 2025, acorde con la presente propuesta, es necesario identificar algunas actividades para el control y revisión por parte de AEROCAFÉ, ya que conllevan a posibles atrasos que afectan el proyecto, relacionados en la siguiente matriz:

Causas	Efectos
- Incumplimiento del cronograma. - Suministro inoportuno de la información. - Agendamiento inefectivo o inoportuno de reuniones. - Validación inoportuna de productos o de resultados del proyecto. - Falta de claridad y oportunidad en las observaciones técnicas o jurídicas. - Falta de toma de decisiones o de oportunidad en las mismas sobre los elementos de la organización a ser intervenidos (Mapa Procesos, Estructura, Planta de personal, Manual especifico de Funciones y de Competencias Laborales)	- Atraso en la entrega del Diagnóstico. - Atraso en la entrega de la Propuesta de estructura administrativa y Mapa de Procesos. - Atraso en el proceso de levantamiento y finalización de análisis de Cargas Laborales. - Atraso en la definición y costeo de planta de empleos propuesta. - Atraso en el ajuste y la elaboración del Manual especifico de Funciones y Competencias Laborales. - Atraso en la entrega de productos del contrato basados en requerimientos de información primaria.

Se enlistan de manera general, posibles dificultades en algunas actividades del proyecto, que deben ser administradas por la (AEROCAFÉ) el fin de facilitar y garantizar el cumplimiento de los tiempos estimados de proyecto, tal como se planifica en la presente propuesta técnico-económica.

Actividad	Posibles Dificultades Que Enfrentaría
Agendamiento, o ejecución del plan de trabajo en desarrollo de entrevistas o validación de información o resultados	- Falta de agendas de trabajo del grupo directivo.
Entrevista inicial con los jefes (responsables) de áreas de desempeño	- Falta de agendas de trabajo de los jefes de las áreas - Falta de coordinación de aspectos logísticos (locación, equipo de cómputo necesario, material de consulta, presentaciones, agenda del día)
Recolección de información transversal de planta de personal	- Falta de disponibilidad de la información requerida.
Recolección de información transversal de procesos	- Falta de disponibilidad de la información requerida - Falta de oportunidad en la definición de los procesos o procedimientos de la entidad, como insumo base la aplicación de la metodología de cargas de trabajo.
Medición de Carga Laboral	- Falta de conocimiento de las actividades, frecuencias, procesos o procedimientos a medir, por parte del usuario experto (Entidad) entrevistado por los analistas. - Falta de agenda o reprogramación de trabajo de los participantes. - Falta de revisión o ajustes oportunos a la información diligenciada en la carga laboral.
Armonización de planta de personal requerida por área, a partir de la carga laboral, de acuerdo con los escenarios de organización interna y de procesos	- Información parcial o inconsistente - Falta de oportunidad en la validación de resultados de parte del nivel Directivo de la entidad
Presentación de los diversos escenarios ante las directivas de la entidad.	- Falta de agendas o reprogramación de mesas de trabajo con equipo directivo encargado.
Implementación de ajustes solicitados	- Falta de claridad en las solicitudes de ajustes. - Falta de validación y filtro previo de observaciones entregadas por parte del equipo encargado (Entidad) a la ESAP. - Falta de oportunidad o entrega extemporánea de observaciones
Elaboración y observaciones de proyectos de actos administrativo	- Falta de oportunidad en la entrega de observaciones - Falta de soporte legal en las observaciones.

4. PRODUCTO DE LA PROPUESTA

En el desarrollo del proceso, la entidad obtendrá como producto el documento "estudio técnico de fortalecimiento institucional de la Asociación Aeropuerto del Café (AEROCAFÉ) y sus respectivos soportes y anexos, elaborados conforme a las metodologías del Departamento Administrativo de la Función Pública, especialmente los considerados dentro de la "Guía de Fortalecimiento institucional. Construcción de un Documento técnico para la formalización laboral, por un trabajo Digno y en Equidad" y "Guía rediseño institucional de entidades públicas", particularmente:

1. Documento técnico de justificación con anexos.
2. Proyecto de acto administrativo de estructura orgánica.
3. Proyecto de acto administrativo de planta de personal.
4. Proyecto de acto administrativo a través del cual se modifica el manual específico de funciones y de competencias laborales

5. METODOLOGÍA

Se propone a la Asociación Aeropuerto del Café (AEROCAFÉ) la realización del proceso de fortalecimiento institucional en clave de rediseño organizacional en dos fases. En primer lugar, se realizará el diagnostico institucional, contemplando las siguientes actividades:

- **FASE 1: DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**
  - 1.1. Generalidades y características
    - 1.1.1. Reseña histórica
    - 1.1.2. Datos generales de la entidad
    - 1.1.3. Funciones
    - 1.1.4. Competencias
  - 1.2. Marco legal
    - 1.2.1. Creación de la entidad
    - 1.2.2. Naturaleza
    - 1.2.3. Funciones determinadas por ley
    - 1.2.4. Marco normativo en materia de planta de personal
    - 1.2.5. Marco normativo en materia de misionalidad
  - 1.3. Análisis de factores externos
    - 1.3.1. Análisis del entorno político
    - 1.3.2. Análisis del entorno económico
    - 1.3.3. Análisis del entono social
    - 1.3.4. Análisis de entorno ambiental
    - 1.3.5. Análisis del entorno tecnológico
  - 1.4. Análisis interno
    - 1.4.1. Análisis de la plataforma estratégica
    - 1.4.2. Análisis del modelo de operación por procesos
    - 1.4.3. Análisis de la cadena de valor
    - 1.4.4. Identificación de productos y servicios
    - 1.4.5. Análisis de satisfacción o evaluación de la prestación de servicios
    - 1.4.6. Análisis financiero

1.4.7. Análisis de la estructura organizacional
1.4.8. Análisis del recurso humano
1.4.8.1. Análisis de planta de empleos
1.4.8.2. Análisis de contratos de prestación de servicios
1.4.8.3. Identificación de perfiles y medición de cargas laborales
1.4.8.4. Diagnóstico del manual especifico de funciones y de competencias laborales
1.5. Conclusiones y recomendaciones

En la segunda fase, se propone realizar el diseño y/o rediseño organizacional, teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el desarrollo de la primera fase de diagnóstico, esta fase integra las siguientes actividades:

- **FASE 2: ARQUITECTURA INSTITUCIONAL (PROPUESTA DE REDISEÑO)**
  - 2.1. Propuesta de rediseño del Modelo de Operación por Procesos
    - 2.1.1. Diseño del modelo de operación de la entidad
    - 2.1.2. Diseño del mapa de proceso de la entidad
  - 2.2. Propuesta de rediseño de la estructura organizacional
    - 2.2.1. Organigrama propuesto
    - 2.2.2. Funciones de las dependencias propuestas
    - 2.2.3. Alineación del MOP con la estructura organizacional propuesta
  - 2.3. Propuesta de planta y perfiles
    - 2.3.1. Resultados de cargas laborales bajo el MOP y estructura propuesta
    - 2.3.2. Presupuestos para la definición de la planta de personal (jurídicos, técnicos y presupuestales)
    - 2.3.3. Planta de personal propuesta
    - 2.3.4. Estructura detallada de costos de la planta de personal propuesta
  - 2.4. Conclusiones y recomendaciones para la implementación del rediseño

De igual manera, al término de esta fase, se entregará la Asociación Aeropuerto del Café (AEROCAFÉ) los proyectos de actos administrativos de: estructura administrativa, planta de empleos y manual específico de funciones y de competencias laborales.

Por lo anterior, el proyecto se desarrollará aplicando los principios y criterios que orientan función pública y la atención a las orientaciones y metodologías en materia de fortalecimiento institucional y los relacionados con la formalización laboral y dignificación del empleo público, emanadas del Departamento Administrativo de la Función Pública y la ESAP, especialmente los considerados dentro de la "*Guía de Fortalecimiento institucional. Construcción de un Documento técnico para la formalización laboral, por un trabajo Digno y en Equidad*" y la "*Guía rediseño institucional de entidades públicas*", aplicable a la naturaleza jurídica de AEROCAFÉ.

6. EQUIPO DE TRABAJO

El proyecto será encomendado al equipo de profesionales que designe la ESAP para la elaboración del estudio técnico y sus anexos, así:

Rol	Cantidad	Perfil
Coordinador de estructura, planta, cargas de trabajo y manual de funciones	1	Personal con formación posgradual y experiencia profesional mayor o igual a 13 meses
Analistas de cargas de trabajo y manual de funciones.	4	Personal con experiencia profesional mayor o igual a 13 meses
Total	**5**	

7. DURACIÓN

Por las características del proyecto a realizar, se estima que el plazo de ejecución tendrá una duración de tres (3) meses, a partir de la materialización de la figura contractual que se suscriba para sus fines y la disposición del recurso financiero.

8. COSTO DE LA PROPUESTA

Los costos estimados del proyecto cubren la totalidad de los gastos en que se incurrirá para su desarrollo, y corresponden a la suma de **Ciento sesenta millones de pesos M/CTE. ($160.000.000).** El cual se realizará en tres pagos de la siguiente manera:

Primer pago: entrega del plan de trabajo, cronograma de actividades y soporte de reunión inicial del proyecto correspondiente a la suma de **Cuarenta y ocho millones de pesos M/Cte. ($48.000.000).**

Segundo pago: entrega de la fase del diagnóstico del documento, corresponde a la suma de **Cincuenta y seis millones de pesos M/Cte. ($56.000.000).**

Tercero y ultimo pago: entregada de la fase de diseño y anexos del proyecto consolidado, corresponde a la suma de **Cincuenta y seis millones de pesos M/Cte. ($56.000.000).**

La presente propuesta tiene una vigencia de 1 mes a partir de su recepción.

Elaboró: Yanet Lourdes Acosta Buriticá. Contratistas DFAGE
Revisó: Laura Cristina Orozco Zuluaga. Contratista DFAGE
Aprobó: Elier Ávalo Castaño. DFAGE