Departamento de Córdoba

Concejo Municipal de Montería

ACUERDO N° 017 DE 2026

06 NOV 2026

"POR EL CUAL SE OTORGAN FACULTADES PRO TEMPORE AL ALCALDE MUNICIPAL PARA REALIZAR EL REDISEÑO INSTITUCIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL DEL MUNICIPIO DE MONTERÍA Y SE DICTAN OTRAS DISPOSICIONES"

EL CONCEJO MUNICIPAL DE MONTERÍA, en uso de sus atribuciones constitucionales y legales, en especial las conferidas por los numerales 1, 3 y 6 del artículo 313 de la Constitución Política, el artículo 315 numerales 4 y 7 de la Constitución Política, y las demás disposiciones pertinentes,

ACUERDA:

ARTÍCULO PRIMERO: Facultar al Alcalde de Montería, por el término de seis (6) meses contados a partir de la sanción y publicación del presente Acuerdo, para que, con base en el estudio técnico del rediseño de la administración municipal, expida los actos administrativos necesarios para modificar la estructura orgánica y la planta de empleos de la administración central del municipio de Montería.

ARTÍCULO SEGUNDO: En ejercicio de las facultades conferidas el Alcalde a través de los actos administrativos determinados en el artículo anterior podrá:

1. Determinar y adoptar el rediseño de la estructura orgánica funcional de la administración central, las funciones de sus dependencias y fijar los emolumentos de los nuevos empleos correspondientes a las distintas categorías de empleos.
2. Crear dependencias y cargos.
3. Establecer las funciones de los empleos, y los objetivos y competencias orgánicas de cada secretaría y dependencia, asignándole a cada una de ellas funciones generales y específicas.
4. Reformar, determinar, adecuar el manual de funciones y requisitos generales y específicos, de la administración municipal central, de acuerdo con las disposiciones superiores.
5. En general, expedir las normas que sean necesarias para lograr el rediseño de la administración municipal.

ARTÍCULO TERCERO: Autorícese al Alcalde a realizar todos los actos, trámites y movimientos de orden financiero y presupuestal que se requieran para cumplir con el proceso de rediseño institucional administrativo de nivel central del municipio de Montería, atendiendo los límites legales definidos en la ley 617 del 2000, para gastos de funcionamiento en Virtud de la categoría del municipio.

ARTÍCULO CUARTO: El presente acuerdo rige a partir de la fecha de su sanción y publicación.

Dado en Montería, a los 06 NOV 2026

GIAN XAVIER BERRIO CÁRCAMO
Presidente

ANDRÉS FELIPE MONTES DIAZ
Secretario General

CERTIFICO: Que el presente Acuerdo fue discutido y aprobado en los términos de la Ley 136 de 1994, en sus debates reglamentarios, así: Primer Debate en la Sesión de la Comisión Segunda de Gobierno y Asuntos Sociales el día 30 de octubre de 2026 y Segundo Debate en la Sesión Plenaria de la Corporación, el 4 de noviembre de 2026.

Montería, 4 de noviembre de 2026

ANDRÉS FELIPE MONTES DÍAZ
Secretario General

Montería, 05 NOV 2026

SECRETARÍA GENERAL. Recibió en la fecha, pasa al despacho del señor Alcalde, para su correspondiente sanción.

KATYA CABRALES BECHARA
Secretaria General

DESPACHO DEL SEÑOR ALCALDE, MONTERÍA, 06 NOV 2026 IMPARTE SANCIÓN AL ACUERDO N° 017 DE 2026 **"POR EL CUAL SE OTORGAN FACULTADES PRO TEMPORE AL ALCALDE MUNICIPAL PARA REALIZAR EL REDISEÑO INSTITUCIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL DEL MUNICIPIO DE MONTERÍA Y SE DICTAN OTRAS DISPOSICIONES"**

HUGO FERNANDO KERGUELÉN GARCIA
Alcalde de Montería

Alcaldía de MONTERÍA

OFICINA

COMISIÓN SEGUNDA PERMANENTE DE GOBIERNO Y ASUNTOS SOCIALES

INFORME DE PONENCIA PRIMER DEBATE

Montería, 30 de octubre de 2026

Honorables
CONCEJALES MIEMBROS
COMISIÓN SEGUNDA PERMANENTE DE GOBIERNO Y ASUNTOS SOCIALES
Montería

REF. PROYECTO DE ACUERDO No. 023 DE 2026: "POR EL CUAL SE OTORGAN FACULTADES PRO TEMPORE AL ALCALDE MUNICIPAL PARA REALIZAR EL REDISEÑO INSTITUCIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL DEL MUNICIPIO DE MONTERÍA Y SE DICTAN OTRAS DISPOSICIONES"

De conformidad con la designación efectuada por el presidente de la Comisión Segunda Permanente de Gobierno y Asuntos Sociales, Honorable Concejal ALVARO DANIEL CABRALES VERGARA, me correspondió la ponencia del proyecto de la referencia, razón por la cual me permito rendir Informe de Ponencia para primer debate en los siguientes términos:

I. OBJETO DEL PROYECTO

El Proyecto de Acuerdo No. 023 de 2026 tiene por finalidad conferir al Alcalde Municipal facultades pro tempore, por un término de seis (6) meses, para adelantar el rediseño institucional de la Administración Central de Montería, mediante la modificación de su estructura orgánica, la reorganización de dependencias y los ajustes correspondientes a la planta de empleos y al manual de funciones.

La iniciativa constituye una autorización temporal para adoptar decisiones administrativas sustentadas en un estudio técnico previamente elaborado. Por tanto, su alcance debe entenderse circunscrito al proceso de reorganización institucional propuesto, sin que represente una habilitación ilimitada para modificar la organización municipal.

II. FUNDAMENTO JURÍDICO Y COMPETENCIA

El artículo 313, numerales 3 y 6, de la Constitución Política atribuye a los concejos municipales la competencia para determinar la estructura de la administración y autorizar al alcalde, por un período determinado, el ejercicio de funciones precisas que corresponden a la Corporación.

A su vez, el artículo 315 constitucional establece las atribuciones propias del alcalde en materia de organización y administración del personal, con sujeción a los acuerdos municipales y a los límites presupuestales.

La Ley 909 de 2004 y el Decreto 1083 de 2015 exigen que las reformas de planta se encuentren justificadas en necesidades del servicio o razones de modernización, respaldadas mediante estudios técnicos.

En el presente caso, la autorización solicitada tiene un plazo expresamente determinado de seis meses y se encuentra asociada al estudio técnico de rediseño institucional de 2026. Su ejercicio deberá respetar las competencias constitucionales de cada autoridad, los derechos de los servidores públicos y los límites legales de gasto.

III. JUSTIFICACIÓN TÉCNICA Y ALCANCE DEL REDISEÑO

El estudio técnico elaborado mediante el Contrato No. CMC-SGM-021-2026 identifica necesidades de reorganización funcional, distribución de cargas laborales y fortalecimiento de áreas estratégicas de la Administración Municipal.

Entre las principales modificaciones previstas se encuentran la creación de las Secretarías de Desarrollo Social y de Ambiente y Hábitat; la organización de las Oficinas de Cobro Coactivo y Catastro; la transformación de la Secretaría de Tránsito en Secretaría de Movilidad y Seguridad Vial; y el fortalecimiento de las Comisarías de Familia mediante la incorporación de dos nuevos despachos.

La propuesta contempla pasar de una planta actual de 157 empleos a 252, con un incremento neto de 95 cargos, orientados principalmente al fortalecimiento profesional, técnico y administrativo.

En criterio de esta ponencia, el aspecto relevante no es únicamente el incremento de personal, sino la posibilidad de corregir la dispersión de responsabilidades, fortalecer servicios esenciales y establecer una estructura más coherente con las competencias actuales del Municipio.

La reorganización también debe permitir una mejor asignación de responsabilidades y disminuir la dependencia de contrataciones temporales para atender necesidades institucionales de carácter permanente.

IV. IMPACTO FISCAL Y SOSTENIBILIDAD

El estudio técnico estima que el costo anual integral de la planta pasaría de aproximadamente $25.146 millones a $40.050 millones, lo que representa un incremento proyectado de $14.904 millones.

Por su parte, el análisis de impacto fiscal de la Secretaría de Hacienda contempla la ampliación de los 95 cargos y proyecta para 2027 gastos de funcionamiento equivalentes al 38,96 % de los ingresos corrientes de libre destinación, porcentaje inferior al límite del 65 % considerado en el estudio para el Municipio.

Estos resultados constituyen un respaldo importante para la iniciativa, aunque la implementación deberá sujetarse a la conciliación definitiva de los costos, la disponibilidad presupuestal y las proyecciones del Marco Fiscal de Mediano Plazo.

La autorización no debe entenderse como una obligación de proveer inmediatamente todos los empleos proyectados. Su ejecución deberá responder a necesidades efectivas del servicio y conservar la sostenibilidad de los gastos permanentes que se generen.

V. CONSIDERACIONES

El estudio del proyecto permite establecer que la reorganización institucional propuesta responde a necesidades identificadas en el funcionamiento de la

Administración Municipal y cuenta con instrumentos técnicos y financieros que justifican su consideración.

La creación de dependencias especializadas, el fortalecimiento de las Comisarías de Familia y la actualización de la planta de personal constituyen medidas orientadas a mejorar la capacidad de respuesta institucional.

Debe destacarse que el Concejo no está aprobando directamente cada uno de los cargos o dependencias proyectados, sino autorizando temporalmente al Alcalde para adelantar una reorganización sustentada en el estudio técnico.

Esta distinción exige que las facultades otorgadas se ejerzan exclusivamente dentro de su objeto, término y límites constitucionales, respetando las competencias propias del Concejo y las atribuciones ordinarias del Alcalde.

Asimismo, resulta fundamental que la implementación conserve los derechos de carrera administrativa, garantice la continuidad de los servicios y evite que el fortalecimiento de la planta se traduzca en duplicidad de gastos frente a la contratación de prestación de servicios.

Por estas razones, se considera conveniente acompañar la iniciativa, siempre que las decisiones derivadas de la autorización observen la sostenibilidad fiscal, la debida justificación técnica y el régimen legal del empleo público.

El Proyecto de Acuerdo No. 023 de 2026 constituye una iniciativa orientada a fortalecer la capacidad institucional de la Administración Central de Montería, mediante una reorganización sustentada en el análisis de cargas laborales, la redistribución de competencias y la actualización de su estructura de personal.

La existencia del estudio técnico, la delimitación temporal de las facultades y el análisis favorable de impacto fiscal proporcionan fundamentos para continuar su trámite, sin perjuicio de las verificaciones financieras y jurídicas exigibles antes de ejecutar las modificaciones.

En consecuencia, esta ponencia considera procedente acompañar favorablemente la iniciativa, en el entendido de que las facultades concedidas deberán ejercerse dentro de los límites legales y presupuestales correspondientes.

Por las consideraciones anteriormente expuestas, rindo PONENCIA POSITIVA al Proyecto de Acuerdo No. 023 de 2026 "POR EL CUAL SE OTORGAN FACULTADES PRO TEMPORE AL ALCALDE MUNICIPAL PARA REALIZAR EL REDISEÑO INSTITUCIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL DEL MUNICIPIO DE MONTERÍA Y SE DICTAN OTRAS DISPOSICIONES" y en consecuencia, respetuosamente propongo a los Honorables Concejales de la comisión sea aprobada en primer debate

Atentamente,

PABLO CESAR VILLADIEGO BRUN
Concejal Ponente

COMISIÓN SEGUNDA PERMANENTE DE GOBIERNO Y ASUNTOS SOCIALES

INFORME DE COMISION

Montería – Córdoba, 30 de octubre de 2026

Señor
PRESIDENTE Y HONORABLES CONCEJALES
Montería

REF. **PROYECTO DE ACUERDO No. 023 DE 2026: "POR EL CUAL SE OTORGAN FACULTADES PRO TEMPORE AL ALCALDE MUNICIPAL PARA REALIZAR EL REDISEÑO INSTITUCIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL DEL MUNICIPIO DE MONTERÍA Y SE DICTAN OTRAS DISPOSICIONES"**

Nuestra comisión una vez analizado el presente proyecto de acuerdo, y después de la ponencia positiva del Honorable Concejal: **PABLO CESAR VILLADIEGO BRUN**, consideramos necesario aprobar esta iniciativa presentada por el señor Alcalde Municipal Hugo Kerguelen, dándole cumplimiento a nuestro Reglamento Interno en su artículo 79 parágrafo 6°, el cual manifiesta que: *"Los informes de la Comisión se rendirán por escrito y serán firmados por quienes participen en su discusión, siempre y cuando se constituya el quórum reglamentario".*

I. OBJETO DEL PROYECTO

El Proyecto de Acuerdo No. 023 de 2026 tiene por finalidad conferir al Alcalde Municipal facultades pro tempore, por un término de seis (6) meses, para adelantar el rediseño institucional de la Administración Central de Montería, mediante la modificación de su estructura orgánica, la reorganización de dependencias y los ajustes correspondientes a la planta de empleos y al manual de funciones.

La iniciativa constituye una autorización temporal para adoptar decisiones administrativas sustentadas en un estudio técnico previamente elaborado. Por tanto, su alcance debe entenderse circunscrito al proceso de reorganización institucional propuesto, sin que represente una habilitación ilimitada para modificar la organización municipal.

II. FUNDAMENTO JURÍDICO Y COMPETENCIA

El artículo 313, numerales 3 y 6, de la Constitución Política atribuye a los concejos municipales la competencia para determinar la estructura de la administración y autorizar al alcalde, por un período determinado, el ejercicio de funciones precisas que corresponden a la Corporación.

A su vez, el artículo 315 constitucional establece las atribuciones propias del alcalde en materia de organización y administración del personal, con sujeción a los acuerdos municipales y a los límites presupuestales.

La Ley 909 de 2004 y el Decreto 1083 de 2015 exigen que las reformas de planta se encuentren justificadas en necesidades del servicio o razones de modernización, respaldadas mediante estudios técnicos.

En el presente caso, la autorización solicitada tiene un plazo expresamente determinado de seis meses y se encuentra asociada al estudio técnico de rediseño institucional de 2026. Su ejercicio deberá respetar las competencias constitucionales de cada autoridad, los derechos de los servidores públicos y los límites legales de gasto.

III. JUSTIFICACIÓN TÉCNICA Y ALCANCE DEL REDISEÑO

El estudio técnico elaborado mediante el Contrato No. CMC-SGM-021-2026 identifica necesidades de reorganización funcional, distribución de cargas laborales y fortalecimiento de áreas estratégicas de la Administración Municipal.

Entre las principales modificaciones previstas se encuentran la creación de las Secretarías de Desarrollo Social y de Ambiente y Hábitat; la organización de las Oficinas de Cobro Coactivo y Catastro; la transformación de la Secretaría de Tránsito en Secretaría de Movilidad y Seguridad Vial; y el fortalecimiento de las Comisarías de Familia mediante la incorporación de dos nuevos despachos.

La propuesta contempla pasar de una planta actual de 157 empleos a 252, con un incremento neto de 95 cargos, orientados principalmente al fortalecimiento profesional, técnico y administrativo.

En criterio de esta comisión, el aspecto relevante no es únicamente el incremento de personal, sino la posibilidad de corregir la dispersión de responsabilidades, fortalecer servicios esenciales y establecer una estructura más coherente con las competencias actuales del Municipio.

La reorganización también debe permitir una mejor asignación de responsabilidades y disminuir la dependencia de contrataciones temporales para atender necesidades institucionales de carácter permanente.

IV. IMPACTO FISCAL Y SOSTENIBILIDAD

El estudio técnico estima que el costo anual integral de la planta pasaría de aproximadamente $25.146 millones a $40.050 millones, lo que representa un incremento proyectado de $14.904 millones.

Por su parte, el análisis de impacto fiscal de la Secretaría de Hacienda contempla la ampliación de los 95 cargos y proyecta para 2027 gastos de funcionamiento equivalentes al 38,96 % de los ingresos corrientes de libre destinación, porcentaje inferior al límite del 65 % considerado en el estudio para el Municipio.

Estos resultados constituyen un respaldo importante para la iniciativa, aunque la implementación deberá sujetarse a la conciliación definitiva de los costos, la disponibilidad presupuestal y las proyecciones del Marco Fiscal de Mediano Plazo.

La autorización no debe entenderse como una obligación de proveer inmediatamente todos los empleos proyectados. Su ejecución deberá responder a necesidades efectivas del servicio y conservar la sostenibilidad de los gastos permanentes que se generen.

V. CONSIDERACIONES

El estudio del proyecto permite establecer que la reorganización institucional propuesta responde a necesidades identificadas en el funcionamiento de la Administración Municipal y cuenta con instrumentos técnicos y financieros que justifican su consideración.

La creación de dependencias especializadas, el fortalecimiento de las Comisarías de Familia y la actualización de la planta de personal constituyen medidas orientadas a mejorar la capacidad de respuesta institucional.

Debe destacarse que el Concejo no está aprobando directamente cada uno de los cargos o dependencias proyectados, sino autorizando temporalmente al Alcalde para adelantar una reorganización sustentada en el estudio técnico.

COMISIÓN SEGUNDA PERMANENTE DE GOBIERNO Y ASUNTOS SOCIALES

Esta distinción exige que las facultades otorgadas se ejerzan exclusivamente dentro de su objeto, término y límites constitucionales, respetando las competencias propias del Concejo y las atribuciones ordinarias del Alcalde.

Asimismo, resulta fundamental que la implementación conserve los derechos de carrera administrativa, garantice la continuidad de los servicios y evite que el fortalecimiento de la planta se traduzca en duplicidad de gastos frente a la contratación de prestación de servicios.

Por estas razones, se considera conveniente acompañar la iniciativa, siempre que las decisiones derivadas de la autorización observen la sostenibilidad fiscal, la debida justificación técnica y el régimen legal del empleo público.

El Proyecto de Acuerdo No. 023 de 2026 constituye una iniciativa orientada a fortalecer la capacidad institucional de la Administración Central de Montería, mediante una reorganización sustentada en el análisis de cargas laborales, la redistribución de competencias y la actualización de su estructura de personal.

La existencia del estudio técnico, la delimitación temporal de las facultades y el análisis favorable de impacto fiscal proporcionan fundamentos para continuar su trámite, sin perjuicio de las verificaciones financieras y jurídicas exigibles antes de ejecutar las modificaciones.

Es menester precisar, que el trámite adelantado para este acuerdo se surtió en la sesión de la Comisión Segunda Permanente de Gobierno y Asuntos Sociales, mediante la realización de la sesión de socialización del proyecto el día 29 de octubre de 2026, en donde se produjo la participación activa de la secretaria General – Oficina de Talento Humano, en las que se expuso el cuerpo, contenido y objetivo del proyecto de acuerdo No. 023 de 2026, posteriormente en sesión realizada el 30 de octubre de 2026 se produjo la votación a esta importante iniciativa, la cual fue aprobada por la comisión de forma unánime en sus cuatro (04) artículos por todos los presentes.

Por lo anteriormente expuesto, manifestamos nuestro informe de comisión **FAVORABLE** y solicitamos muy respetuosamente a la honorable plenaria aprobarlo en segundo debate

Atentamente,

COMISIÓN SEGUNDA DE GOBIERNO Y ASUNTOS SOCIALES

RAFAEL BARAONA CAMARGO
Concejal

GIAN XAVIER BERRIO CARCAMO
Concejal

ALVARO DANIEL CABRALES VERGARA
Concejal

NACOR DAVID DIAZ RUIZ
Concejal

JADER LUIS GARAY MESTRA
Concejal

JADER E. SOLANO FLORES
Concejal

PABLO CESAR VILLADIEGO BRUN
Concejal

Alcaldía de Montería
DESAPACHO ALCALDE

Montería, octubre de 2026

16 OCT 2026
023

Doctor

GIAN XAVIER BERRÍO CÁRCAMO

Presidente

Concejo de Montería

E. S. D.

Asunto: Exposición de motivos del proyecto de Acuerdo "*Por el cual se otorgan facultades pro tempore al alcalde municipal para realizar el rediseño institucional de la administración central del municipio de Montería y se dictan otras disposiciones*".

Cordial saludo:

En mi calidad de Alcalde Municipal, presento a consideración, estudio y aprobación del Honorable Concejo Municipal el proyecto de Acuerdo «*Por el cual se otorgan facultades pro tempore al alcalde municipal para realizar el rediseño institucional de la administración central del municipio de Montería y se dictan otras disposiciones*».

Para dar cumplimiento a la disposición contenida en el inciso 2º del artículo 72 de la ley 136 de 1994, se plantean a continuación los alcances y las razones que motivan tal iniciativa:

Atendiendo la importancia que reviste dotar a la administración de una estructura moderna, dinámica y flexible, que posibilite una administración pública eficiente, oportuna, de calidad y orientada al ciudadano, se somete a su consideración este proyecto de Acuerdo que tiene como objeto fortalecer y mejorar los procesos y funciones, modificar la actual estructura organizacional, la planta de personal y el manual específico de funciones y competencias laborales, con fundamento en los lineamientos establecidos en el Programa de Modernización de la administración pública y la política del Gobierno Nacional, orientada a modernizar y racionalizar la administración pública colombiana con las nuevas variadas competencias que se le han asignado a las entidades territoriales en los últimos años y por supuesto dimensionar la planta de personal a las necesidad cualitativas y cuantitativas derivadas de la nueva realidad institucional.

El propósito del proyecto es fortalecer y optimizar los procesos, funciones y estructura organizacional de la Alcaldía (incluyendo la planta de personal y el manual específico de funciones) siguiendo los lineamientos de modernización administrativa establecidos por el Gobierno Nacional. Se pretende armonizar la actual estructura organizacional y la planta de personal con las nuevas competencias y desafíos que han surgido para las entidades territoriales en los últimos años, dimensionando la planta de empleos según las necesidades cualitativas y cuantitativas de la Administración y robusteciendo los procesos misionales para cumplir de forma eficaz y eficiente los planes, programas y proyectos que mejoren las condiciones de vida de los habitantes de Montería.

En desarrollo del proceso de rediseño institucional, la administración municipal ha seguido la metodología recomendada por el Departamento Administrativo de la Función Pública –DAFP. En particular, se ha dado cumplimiento a la Guía de Diseño y Rediseño Institucional para Entidades Territoriales (Versión 2018), mediante la cual se establecen fases y momentos clave (diagnóstico, diseño, implementación, etc.) para estos procesos. En atención a dicha guía, la Alcaldía suscribió el contrato CMC-SGM-021-2026 con Ingenio Consultores S.A.S cuyo objeto fue adelantar la "*Consultoría para la realización de un estudio técnico del rediseño institucional de la alcaldía de Montería, análisis de cargas laborales y fortalecimiento de la estructura organizacional de la alcaldía de Montería*". El contrato previó la conformación de un equipo multidisciplinario encargado de realizar el diagnóstico organizacional, analizar los procesos y cargas de trabajo, revisar la estructura vigente, la escala salarial, la planta de empleos y los manuales de funciones, conforme a los lineamientos nacionales. Este equipo de consultores especializados consolidó sus hallazgos y recomendaciones en un documento denominado Estudio Técnico de Rediseño Institucional 2026, que sirve de soporte fundamental para las decisiones propuestas.

El rediseño institucional propuesto busca una estructura administrativa cimentada en la colaboración interdependencias, el trabajo en equipo, la capacitación y desarrollo del talento humano, el autocontrol y la innovación. Se propende por una planta de personal más flexible y competente, respaldada por un actualizado manual de funciones y competencias laborales, que permita armonizar las responsabilidades y competencias locales con las políticas nacionales en materia de modernización del Estado. En ese sentido, la propuesta se inscribe dentro de los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo y las políticas de Modernización de la Administración Pública orientadas a transparentar y racionalizar el funcionamiento estatal. Asimismo, se busca atender las recomendaciones metodológicas de la Función Pública, asegurando que cualquier reforma en la planta de personal esté basada en justificaciones técnicas y acompañada de la debida planeación financiera, conforme lo exigen la Ley 909 de 2004 y el Decreto 1083 de 2015.

Durante la fase preparatoria, el equipo consultor revisó la evolución del proceso de modernización institucional de la Alcaldía de Montería y los antecedentes normativos que lo respaldan. Se constató que, en desarrollo del Acuerdo 003 de 2024, el Concejo Municipal otorgó facultades al señor Alcalde para implementar las recomendaciones contenidas en el Estudio Técnico de Rediseño Institucional elaborado mediante la consultoría contratada a través de la oferta CMC-SGM-070-2023. Dicho estudio permitió, con el apoyo del equipo consultor, una actualización parcial de la planta de personal y la adecuación inicial de la estructura orgánica, acciones formalizadas mediante el Decreto 0145 de 8 de abril de 2024, que estableció la planta globalizada y precisó la visión de prestar servicios cada vez más eficientes, eficaces y efectivos a los monterianos.

Sobre la base de esos avances, el estudio técnico que sustenta este nuevo Proyecto de Acuerdo da continuidad al proceso de fortalecimiento institucional, profundizando en los hallazgos identificados en 2023 y abordando otros que han surgido con la ampliación de competencias y programas municipales. El enfoque propuesto procura consolidar una estructura orgánica integral, coherente con los retos del Plan de Desarrollo 2024-2028 "*Una Sola Montería*", garantizar la sostenibilidad fiscal y cerrar definitivamente los vacíos de planta, las duplicidades funcionales y la dependencia de figuras contractuales transitorias que persisten. De esta manera, se presentan lineamientos para un rediseño progresivo y responsable, articulado con las etapas ya ejecutadas y orientado a fortalecer la gobernanza transversal y la capacidad de gestión del Municipio.

El rediseño institucional propuesto busca una estructura administrativa cimentada en la colaboración interdependencias, el trabajo en equipo, la capacitación y desarrollo del talento humano, el autocontrol y la innovación. Se propende por una planta de personal más flexible y competente, respaldada por un actualizado manual de funciones y competencias laborales, que permita armonizar las responsabilidades y competencias locales con las políticas nacionales en materia de modernización del Estado. En ese sentido, la propuesta se inscribe dentro de los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo y las políticas de Modernización de la Administración Pública orientadas a transparentar y racionalizar el funcionamiento estatal. Asimismo, se busca atender las recomendaciones metodológicas de la Función Pública, asegurando que cualquier reforma en la planta de personal esté basada en justificaciones técnicas y acompañada de la debida planeación financiera, conforme lo exigen la Ley 909 de 2004 y el Decreto 1083 de 2015.

Competencia de los Concejos

La Constitución Política de Colombia, en el artículo 313, establece las atribuciones de los concejos municipales. En particular, el numeral 6° del artículo 313 dispone que es competencia de los Concejos "*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*". A su vez, el numeral 3° del mismo artículo 313 señala que corresponde a los concejos "*autorizar al alcalde para celebrar contratos y ejercer pro tempore precisas funciones de las que corresponden al Concejo*". De estas normas superiores se desprende que la definición de la estructura administrativa es atribución del Concejo, pero este puede delegar transitoriamente dichas funciones al Alcalde mediante autorizaciones específicas.

Por su parte, el artículo 315 de la Constitución Política consagra las atribuciones del alcalde. Los numerales 4° y 7° del artículo 315 resultan relevantes en materia de administración institucional: el numeral 4° otorga al Alcalde la facultad de "*suprimir o fusionar entidades y dependencias municipales, de conformidad con los acuerdos respectivos*"; y el numeral 7° lo faculta para "*crear, suprimir o fusionar los empleos de sus dependencias, señalarles funciones especiales y fijar sus emolumentos con arreglo a los acuerdos*

correspondientes", siempre que no se exceda el límite global de gastos de personal del presupuesto aprobado. Estas atribuciones del Alcalde deben ejercerse con sujeción a los acuerdos que expida el Concejo Municipal, de modo que cualquier cambio estructural requiera bien sea un acuerdo directo del Concejo o una autorización temporal al Alcalde para expedir decretos en la materia.

Adicionalmente, la Ley 136 de 1994 (por la cual se moderniza el régimen municipal) establece en su artículo 71 que los proyectos de acuerdo sobre estructura administrativa municipal solo pueden ser iniciativa del Alcalde. En efecto, el parágrafo 1° del artículo 71 de dicha ley dispone que los acuerdos relativos a las materias de los numerales 2°, 3° y 6° del artículo 313 constitucional (entre ellos la determinación de la estructura de la administración) "*solo podrán ser dictados a iniciativa del alcalde*". Este proyecto de acuerdo se presenta, entonces, en estricto cumplimiento de la norma citada, al ser iniciativa del ejecutivo municipal.

Contexto Jurídico

El marco jurídico vigente brinda sustento a la presente iniciativa de rediseño institucional, imponiendo a su vez condiciones para su procedencia. La Constitución Política, en sus artículos 209 y 315, exige que la función pública se desarrolle con eficiencia, economía, y dentro de las atribuciones definidas para cada autoridad. La Ley 489 de 1998, que orienta la organización y funcionamiento de las entidades públicas, promovió la modernización de la administración y la articulación entre Nación y territorios, insistiendo en principios como la coordinación, la complementariedad y la responsabilidad en la gestión pública. Así mismo, la ya citada Ley 1551 de 2012 trazó lineamientos para la modernización administrativa municipal, dentro de cuyo espíritu se enmarca el esfuerzo de rediseño que nos ocupa.

En materia de empleo público y gestión del talento humano, la Ley 909 de 2004 (normas sobre empleo público, carrera administrativa y gerencia pública) establece que toda reforma de planta de personal debe fundarse en necesidades del servicio o razones de modernización y basarse en estudios técnicos que lo demuestren. El artículo 46 de la Ley 909, modificado por el artículo 228 del Decreto-Ley 019 de 2012 (Ley Antitrámites), dispone expresamente que las reformas de plantas de empleos en la Rama Ejecutiva, en niveles nacional o territorial, "deberán motivarse, fundarse en necesidades del servicio o en razones de modernización de la Administración y basarse en justificaciones o estudios técnicos… elaborados por las respectivas entidades bajo las directrices del DAFP y de la ESAP". En desarrollo de esta disposición, el Gobierno Nacional expidió el Decreto 1083 de 2015 (Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública), cuyo artículo 2.2.12.1 reitera la obligación de contar con estudios técnicos de análisis de cargas de trabajo e impacto para soportar cualquier modificación a las plantas de personal. En el mismo sentido, el Decreto 1083 de 2015 y el DAFP han señalado que los estudios técnicos deben incluir, entre otros aspectos, comparativos de costos de la planta vigente y propuesta, análisis de impacto en la prestación de servicios, y concepto de Planeación Nacional si afecta inversión.

De igual forma, el Decreto 785 de 2005 (por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación de empleos de las entidades territoriales) se erige como referente obligatorio para cualquier rediseño institucional. Este decreto define los niveles jerárquicos de los empleos públicos (Directivo, Asesor, Profesional, Técnico, Asistencial) y la nomenclatura y requisitos generales de cada uno, asegurando uniformidad en las denominaciones de cargos a nivel territorial. Cualquier ajuste a la planta de personal municipal debe, por tanto, respetar las categorías y denominaciones establecidas en dicha normativa.

El Decreto No. 1800 de 2019, "*Por el cual se adiciona el Capítulo 4 al Título 1 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1083 de 2015, Reglamentario Único del Sector de Función Pública, en lo relacionado con la actualización de las plantas globales de empleo",* en el capítulo 4, ARTÍCULO 2.2.1.4.1., establece: "*Actualización de plantas de empleo. Las entidades y organismos de la Administración Pública, con el objeto de mantener actualizadas sus plantas de personal, deberán adelantar las siguientes acciones mínimo cada dos años:*

a. *Analizar y ajustar los procesos y procedimientos existentes en la entidad.*
b. *Evaluar la incidencia de las nuevas funciones o metas asignadas al organismo o entidad, en relación con productos y/ o servicios y cobertura institucional.*
c. *Analizar los perfiles y las cargas de trabajo de los empleos que se requieran para el cumplimiento de las funciones.*

d. *Evaluar el modelo de operación de la entidad y las distintas modalidades legales para la eficiente y eficaz prestación de servicios*
e. *Revisar los objetos de los contratos de prestación de servicios, cuando a ello hubiere lugar, garantizando que se ajusten a los parámetros señalados en la Ley 80 de 1993, a la jurisprudencia de las Altas Cortes y en especial a las sentencias C-614 de 2009 y C-171 de 2012 de la Corte Constitucional.*
f. *Determinar los empleos que se encuentran en vacancia definitiva y transitoria, así como aquellos provistos a través de nombramiento provisional.*

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

Sobre inspectores de Convivencia y Paz

La Ley 2492 de 2025 modificó la denominación de los Inspectores de Policía por Inspectores de Convivencia y Paz y estableció ajustes en su nomenclatura, clasificación, requisitos y funcionamiento. La adecuación institucional comprende la actualización de la estructura, la planta y el Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales, incorporando las atribuciones del artículo 206 de la Ley 1801 de 2016, modificado por dicha ley. En correspondencia con el estudio técnico, se propone armonizar los empleos identificados con el nivel profesional, el código y el tratamiento salarial aplicables, verificando los requisitos y las garantías de los servidores. Esta modificación debe acompañarse del soporte administrativo necesario para el ejercicio oportuno de sus funciones de convivencia, actuación policiva y solución de conflictos.

Sobre inspectores de Tránsito y Transporte

Por su parte, la Ley 2611 de 2026 modificó la nomenclatura y clasificación de los Inspectores de Tránsito y Transporte, reconociendo el carácter profesional de las funciones que desempeñan como autoridades territoriales. La norma incorpora este empleo en el nivel profesional con el código 230 y exige armonizar las plantas y los manuales con la nueva clasificación. En consecuencia, el rediseño deberá adecuar los empleos correspondientes, sus requisitos, funciones y ubicación en la escala salarial, observando las reglas de transición, los derechos adquiridos, las situaciones jurídicas consolidadas y las condiciones presupuestales aplicables. Esta adecuación se diferencia del cambio de denominación de los Inspectores de Convivencia y Paz, pues cada grupo conserva su régimen funcional específico.

Respecto de comisarios y nuevas comisarías de familia

La Ley 2126 de 2021 regula la creación, organización y funcionamiento de las Comisarías de Familia y exige que cuenten con comisario o comisaria y equipo interdisciplinario para prestar atención integral y especializada. Su artículo 6 establece criterios de cobertura poblacional para la creación de comisarías adicionales. En este marco, la propuesta de conformar las comisarías cuarta y quinta debe sustentarse en las necesidades del servicio, la cobertura territorial y las cargas identificadas en el estudio técnico, y acompañarse de personal, infraestructura, dotación y financiación suficientes. La actualización de los empleos de comisario y de sus equipos deberá observar los requisitos y reglas de provisión aplicables, preservando su autonomía e independencia funcional y la continuidad de las actuaciones de protección.

Frente a la Secretaría de Movilidad y Seguridad Vial

Los artículos 3 y 6 de la Ley 769 de 2002 reconocen las autoridades y organismos de tránsito y delimitan su actuación en la respectiva jurisdicción. Con fundamento en este régimen y en las competencias municipales de organización administrativa, se propone modificar la denominación de la Secretaría de Tránsito por Secretaría de Movilidad y Seguridad Vial, adecuando sus funciones generales al enfoque de gestión previsto en el estudio técnico. La modificación conservará las atribuciones municipales en tránsito y transporte y permitirá fortalecer su articulación con la planeación de la movilidad y la prevención de riesgos viales. Los actos de estructura y el manual deberán precisar esas responsabilidades, sin atribuir a la dependencia competencias reservadas a otras autoridades ni considerar que el cambio de nombre amplía por sí mismo sus potestades legales.

Finalmente, cabe mencionar el Decreto 1800 de 2019 (reglamentario en materia de gestión del empleo público). Este decreto dispuso la obligación de las entidades públicas de mantener actualizadas sus plantas de personal y establece que, como mínimo cada dos años, se deben adelantar acciones de revisión tales como: analizar y ajustar los procesos y procedimientos internos; evaluar la incidencia de nuevas funciones o metas asignadas; analizar los perfiles y cargas de trabajo requeridos; evaluar el modelo de operación de la entidad; revisar la contratación por prestación de servicios; y verificar la existencia de vacantes definitivas y temporales. Si luego de estos análisis se evidencia que la planta de personal es deficitaria, la entidad deberá adelantar el estudio técnico respectivo que soporte la ampliación o modificación de la planta, identificando fuentes de financiación y presentándolo a las autoridades competentes. Estas disposiciones reglamentarias refuerzan la pertinencia de efectuar, en este momento, el rediseño institucional de la Alcaldía de Montería, toda vez que ya han transcurrido varios años desde la última revisión integral de la planta (2013 con ajustes en 2023) y existen nuevas competencias y demandas ciudadanas que atender. Asimismo, dicho decreto garantiza que el proceso se hará con rigor técnico y dentro de principios de economía y legalidad.

Fortalecimiento Institucional

El fortalecimiento institucional que se persigue con el presente proyecto de acuerdo se sustenta en tres ejes fundamentales: la sostenibilidad fiscal, la eficiencia administrativa y la mejora de la gobernanza.

En materia de sostenibilidad fiscal, el rediseño propuesto se ajusta a los límites financieros del municipio y busca optimizar el uso de los recursos públicos. De conformidad con la Ley 715 de 2001 –que en su artículo 76 asigna a los municipios la competencia de adelantar evaluaciones institucionales y adecuar su estructura administrativa para el desarrollo eficiente de sus competencias dentro de sus límites financieros, la Alcaldía de Montería ha elaborado un plan de modernización acorde con su capacidad presupuestal. Se respetarán estrictamente los topes de gasto de funcionamiento que le corresponden al Municipio según la Ley 617 de 2000 (relativa a la categorización municipal), tal como se dispondrá en el articulado del acuerdo. Adicionalmente, siguiendo lineamientos de la Función Pública, se presentarán los correspondientes estudios de costos comparativos entre la planta vigente y la propuesta, para evidenciar que las modificaciones no comprometerán la estabilidad fiscal del ente territorial. Cada nuevo cargo propuesto viene acompañado de su estimación salarial y prestacional, así como de la fuente de financiación (recursos propios, cofinanciación nacional, etc.), de modo que la reforma sea viable financieramente en el corto, mediano y largo plazo. En resumen, no se crearán obligaciones que excedan la capacidad fiscal del Municipio y se observará el principio de sostenibilidad financiera consagrado en las normas orgánicas.

En cuanto a la eficiencia y eficacia administrativa, el rediseño institucional permitirá reconfigurar la burocracia municipal para hacerla más ágil y orientada a resultados. La Ley 489 de 1998, así como la Constitución en su artículo 209, obligan a que la función administrativa se cumpla buscando el logro de los fines esenciales del Estado con la mejor utilización de los recursos disponibles. Actualmente, la Administración presenta procesos fragmentados y cuellos de botella que ralentizan la respuesta al ciudadano. Con la nueva estructura, se racionalizarán los trámites y procesos internos, eliminando duplicidades de funciones entre dependencias e introduciendo mecanismos de coordinación interdepartamental que minimicen reprocesos. Se fortalecerán áreas críticas que hoy están sobredimensionadas en carga de trabajo, pero insuficientes en personal, de modo que mejorará la capacidad operativa para ejecutar políticas públicas.

El estudio técnico identificó, por ejemplo, sobrecargas en secretarías como Hacienda (elevado volumen de PQRS con escaso personal de planta) y Salud, así como falta de perfiles especializados en Infraestructura, Planeación y Tecnologías de la Información. Para subsanar estas brechas, se propone la creación o provisión de cargos en dichas áreas, optimizando la relación costo-beneficio de cada unidad administrativa. Igualmente, se actualizarán los manuales de funciones y las escalas salariales conforme a la normativa vigente, garantizando equidad interna y atracción de talento humano calificado. Todo lo anterior se traducirá en una prestación más oportuna y de calidad de los servicios a cargo del Municipio, aumentando la satisfacción ciudadana y el cumplimiento de las metas trazadas.

En el plano de la gobernanza y la transparencia, el rediseño institucional busca consolidar una administración más coordinada y con mejores controles. La complejidad de los asuntos públicos actuales exige instancias transversales que articulen esfuerzos entre dependencias: por ello, la propuesta incluye la creación de comités o unidades especializadas (por ejemplo, una unidad de proyectos estratégicos o un comité de espacio público)

que permitan dar un enfoque integral a problemáticas que trascienden el ámbito de una sola secretaría. Asimismo, se reforzará el Sistema de Control Interno en cumplimiento de la Ley 87 de 1993, al clarificar responsabilidades y dotar de mayor personal la Oficina de Control Interno, garantizando el seguimiento a los procesos misionales bajo estándares de calidad. La gobernanza institucional también se verá fortalecida al mejorar la comunicación interna y la rendición de cuentas: una estructura más ordenada y con funciones definidas facilita la trazabilidad de las decisiones y la evaluación del desempeño (MIPG).

En línea con los principios de democratización de la administración pública, se espera que una administración modernizada permita mayor participación de la comunidad en la formulación, ejecución y veeduría de las políticas municipales. En últimas, un municipio con institucionalidad fortalecida es condición para una buena gobernanza, ya que podrá responder con mayor capacidad y legitimidad a las necesidades ciudadanas.

En síntesis, el rediseño institucional dotará al Municipio de Montería de una estructura acorde con sus retos presentes y futuros, garantizando que la Administración Municipal opere con eficiencia en el uso de los recursos, eficacia en el logro de sus objetivos, y dentro de un marco de transparencia, legalidad y participación. Esto se traducirá en mejores resultados en la ejecución del Plan de Desarrollo, en la competitividad del municipio y en la calidad de vida de la población.

Secretaría de Desarrollo Social

Se propone crear la Secretaría de Desarrollo Social para concentrar la dirección de las políticas sociales y poblacionales que actualmente se encuentran dispersas y requieren una responsabilidad sectorial identificable. Conforme al numeral 3.8.5 del estudio técnico, su planta comprende ocho empleos: dos profesionales universitarios, código 219, grado 01, trasladados desde la Secretaría de Gobierno, y seis empleos nuevos, correspondientes a un Secretario de Despacho, cuatro profesionales universitarios y un auxiliar administrativo. La redistribución permite conservar la experiencia institucional y complementar la capacidad existente con dirección y apoyo permanente.

La Secretaría recibirá los componentes de discapacidad, inclusión y demás políticas poblacionales que se formalicen mediante la redistribución de funciones. Como capacidades de gestión que se fortalecen, asumirá la articulación de la oferta social, la consolidación de información poblacional, el seguimiento de programas y la evaluación de resultados. Su actuación comprenderá los frentes de infancia y juventudes, mujer, personas mayores, cuidado, habitantes de calle y enfoques diferenciales previstos en el estudio. La organización no sustituirá las competencias sectoriales de Salud, Educación, Gobierno ni las decisiones autónomas de las Comisarías de Familia.

Secretaría de Ambiente y Hábitat

Se propone crear la Secretaría de Ambiente y Hábitat para integrar materias relacionadas cuya distribución entre Planeación, Infraestructura y Gobierno dificulta la coordinación y el seguimiento sectorial. Su planta de nueve empleos comprende cuatro traslados y cinco posiciones nuevas. Desde Planeación se trasladará el Líder de Programa de Ambiente; desde Infraestructura, el Gerente de Servicios Públicos y el Líder de Programa de Vivienda y Hábitat; y desde Gobierno, el profesional universitario asociado a la gestión técnica del espacio público. Los empleos nuevos corresponden al Secretario de Despacho, tres profesionales universitarios y un auxiliar administrativo, conforme al numeral 3.8.6 del estudio.

La dependencia recibirá la coordinación ambiental, la gestión de vivienda y hábitat, el seguimiento municipal a los servicios públicos y el componente técnico de espacio público identificado en la propuesta. Fortalecerá la gestión ambiental o forestal permanente, el bienestar animal y la articulación de programas e indicadores de sostenibilidad, vivienda y servicios urbanos. Permanecerán en Planeación las competencias de ordenamiento territorial y catastro; en Infraestructura, la ejecución técnica de obras; en Gobierno e inspecciones, las actuaciones policivas; y en Salud, las funciones sanitarias y de zoonosis. La nueva Secretaría ejercerá las responsabilidades municipales sin sustituir a las autoridades ambientales ni a los prestadores de servicios públicos.

Oficina de Cobro Coactivo

Se propone crear la Oficina de Cobro Coactivo, adscrita a la Secretaría de Hacienda, para especializar la recuperación de obligaciones exigibles a favor del municipio y reducir la concentración de estas actuaciones con las demás responsabilidades de Tesorería.

La oficina recibirá las responsabilidades de cobro que le sean formalmente asignadas o delegadas y fortalecerá la organización de expedientes, la priorización de cartera, el control de términos y el seguimiento a las facilidades de pago. La nueva capacidad de dirección permitirá coordinar la determinación de obligaciones, su recuperación y el registro del recaudo, conservando las funciones propias de Rentas, Tesorería, Contabilidad y las dependencias que originan las obligaciones. El empleo de apoyo al cobro previsto en Movilidad y Seguridad Vial mantendrá su adscripción sectorial y no se contabilizará dentro de esta oficina.

Oficina de Catastro

Se propone crear la Oficina de Catastro, adscrita a la Secretaría de Planeación, para consolidar la capacidad permanente requerida por la gestión catastral municipal. La oficina concentrará las actividades técnicas, jurídicas y administrativas de gestión catastral que se asignen en la estructura y el manual. Fortalecerá la calidad de los datos prediales, la atención de trámites, la conservación de información, los reportes y el intercambio de datos con Hacienda y las demás áreas usuarias. Su creación organiza capacidades existentes y añade dirección especializada; no traslada las funciones de determinación y cobro de tributos ni sustituye las competencias registrales o de ordenamiento territorial.

Secretaría de Movilidad y Seguridad Vial

La transformación de la Secretaría de Tránsito en la Secretaría de Movilidad y Seguridad Vial responde a la necesidad de organizar conjuntamente la gestión del tránsito, la movilidad y la prevención de riesgos viales. El estudio propone pasar de diez a trece empleos, integrando el personal existente y las posiciones adicionales requeridas para fortalecer la capacidad sectorial. Se trata de la reorganización de una dependencia existente, con continuidad de sus responsabilidades, expedientes, trámites y conocimiento institucional.

a Secretaría conservará las funciones de autoridad y organismo de tránsito que legalmente le correspondan y fortalecerá la planeación y seguimiento de la movilidad, la seguridad vial, la gestión técnica y la coordinación institucional. La distribución de funciones deberá diferenciar la gestión sectorial de la movilidad, el ordenamiento territorial a cargo de Planeación y la ejecución de obras a cargo de Infraestructura. El cambio de denominación deberá reflejarse en la estructura, la planta, el manual y los procedimientos, sin generar duplicidad de competencias ni interrupción de los servicios.

Comisarías de Familia

Se propone conformar las comisarías cuarta y quinta para ampliar la capacidad de atención, mejorar la cobertura territorial y distribuir las cargas de protección familiar identificadas en el diagnóstico. Conforme al numeral 3.8.9, el componente pasa de 17 a 27 empleos mediante la incorporación de diez posiciones: dos comisarios, dos profesionales jurídicos, dos profesionales de psicología, dos profesionales de trabajo social y dos auxiliares administrativos. Adicionalmente, el estudio propone ajustar del grado 04 al 06 los tres empleos de comisario existentes, conservando el código 202.

Las nuevas comisarías ejercerán las funciones de protección y atención que les atribuye su régimen legal; su creación amplía la capacidad para prestar el servicio y no establece competencias sustantivas diferentes de las de los despachos existentes. Permanecerán adscritas administrativamente a la Secretaría de Gobierno, con preservación de su autonomía funcional. La implementación deberá precisar cobertura, distribución de asuntos, equipos, recursos, infraestructura y mecanismos de continuidad. Los 27 empleos forman parte de la planta municipal, aunque sus costos se presenten separadamente para asegurar trazabilidad financiera.

Subgerencia de Proyectos

Se propone reorganizar el componente de proyectos actualmente adscrito a la Secretaría de Infraestructura como una Subgerencia dentro de la Gerencia de Ciudad, conforme al numeral 3.8.4 y la tabla 73 del estudio técnico. La propuesta contempla el empleo de Subgerente, para concentrar la dirección y el seguimiento

estratégico de proyectos y hacer coincidir su ubicación organizacional con las responsabilidades de articulación de la Gerencia de Ciudad. La modificación deberá motivar la correspondencia entre denominación, funciones, requisitos y grado.

La Subgerencia recibirá las responsabilidades de coordinación y seguimiento estratégico del componente trasladado y fortalecerá la articulación de iniciativas, hitos y resultados entre dependencias. La formulación especializada y la ejecución técnica de obras permanecerán en Infraestructura y en las áreas competentes. El traslado se acompañará de la entrega de información, expedientes y responsabilidades, y de la actualización de la estructura, planta y manual. No se contabilizará por sí mismo como un empleo adicional ni supondrá la terminación automática del vínculo del servidor que ocupe el empleo reorganizado.

Oportunidad y conveniencia

Las consideraciones expuestas revelan que la iniciativa de rediseño institucional es no solo pertinente sino urgente y conveniente en las actuales circunstancias. Es un hecho notorio que la administración pública es dinámica y cambiante; los municipios enfrentan continuamente nuevas competencias, mayores demandas ciudadanas y entornos normativos en evolución. Por tanto, resulta imperativo establecer procesos continuos de mejoramiento y modernización de la estructura administrativa, so pena de quedar rezagados frente a dichas exigencias. En el caso de Montería, han transcurrido más de diez años desde el último rediseño integral de la Alcaldía (Acuerdo 043 de 2013) y, aunque se hicieron ajustes parciales recientes en 2023-2024, la Administración requiere una revisión de fondo para adecuarse al contexto operativo actual. La misma normatividad nacional impulsa periódicamente estos ejercicios: el Decreto 1800 de 2019 consagra que cada dos años como mínimo se debe analizar la planta de empleos y la organización institucional, garantizando principios de economía y eficacia en la gestión. Así, la oportunidad para emprender este rediseño es ahora, en consonancia con la mitad del período de gobierno municipal y con suficiente margen para implementar los cambios antes de entrar en la fase final de la administración vigente.

Debe resaltarse que el presente estudio y proyecto de acuerdo se adelantan con el más alto sentido de pertinencia y responsabilidad hacia nuestro municipio. El proceso ha sido objetivamente técnico, apoyado en diagnósticos y datos concretos, y fiscalmente responsable, respetando los marcos presupuestales legales. Todo se ha hecho con apego a la normatividad aplicable, con miras a proyectar institucionalmente a Montería hacia el futuro. Para ello, se conformó un equipo de trabajo idóneo –liderado por el comité técnico temporal de rediseño e incluyendo profesionales de apoyo– que ha seguido estándares metodológicos del orden nacional. En consecuencia, la propuesta que se somete a consideración del Concejo es sólida técnicamente y viable financieramente, brindando las garantías necesarias para su estudio.

Por otro lado, la conveniencia política y administrativa de esta iniciativa es manifiesta. En el Plan de Desarrollo “Una Sola Montería 2024–2027”, aprobado mediante Acuerdo Municipal 011 de 2024, la administración municipal fijó metas ambiciosas en materia de movilidad sostenible, transformación digital, seguridad hídrica, desarrollo rural, entre otras. Lograr estos objetivos exige contar con una institucionalidad competente y moderna, capaz de articular eficientemente recursos y esfuerzos. El rediseño institucional dotará al gobierno municipal de las herramientas organizativas para ejecutar de manera eficaz los programas y proyectos contemplados en el Plan de Desarrollo. Por ejemplo, la prioridad de modernización digital requiere unidades fortalecidas en tecnologías de la información; las metas de reactivación económica exigen dependencias con perfiles técnicos en desarrollo empresarial; la transversalidad de enfoques (como juventudes, género, medio ambiente) impone la creación o reubicación de oficinas especializadas. Todo esto ha sido tenido en cuenta en la propuesta de nueva estructura. En síntesis, no acometer el rediseño implicaría el riesgo de continuar con una Administración desfasada frente a las necesidades ciudadanas y los compromisos de gobierno, lo cual no resulta conveniente bajo ningún punto de vista.

Desde el prisma ciudadano, la conveniencia es igualmente clara. Una administración reorganizada podrá brindar mejores servicios, más accesibles y con tiempos de respuesta más cortos. La comunidad de Montería demanda soluciones ágiles en trámites, mayor presencia institucional en los corregimientos, atención oportuna en salud, educación, seguridad, etc. Con este rediseño, se pretende acercar la Administración al ciudadano, desconcentrando funciones cuando sea necesario, fortaleciendo los canales de atención y mejorando la capacidad de respuesta en sectores críticos. Una institución más eficiente y cercana redunda en mayor satisfacción ciudadana y confianza en lo público, valores democráticos de primer orden.

Por todo lo anterior, se concluye que la presente iniciativa es oportuna y conveniente. Con base en los argumentos expuestos y en concordancia con el Plan de Desarrollo "*Una Sola Montería 2024–2027*", invoco el sentido de responsabilidad y compromiso de este Honorable Concejo para otorgar al suscrito Alcalde las facultades pro tempore solicitadas. Estas facultades serán la herramienta para establecer una estructura administrativa del nivel central moderna, capacitada y capaz de responder con eficacia y eficiencia tanto a las necesidades institucionales como a las de la comunidad. Confío en contar con su voto de confianza para la aprobación de este Proyecto de Acuerdo, indispensable para mejorar la competitividad de nuestro municipio y cumplir a cabalidad los programas trazados en nuestro Plan de Desarrollo.

Sustentación

La sustentación del presente proyecto de acuerdo estará a cargo del Profesional especializado código 222 grado 04 de la Secretaría General.

En espera del trámite y aprobación oportuna de la presente iniciativa, agradezco la atención prestada.

Atentamente,

Firmado digitalmente por HUGO FERNANDO KERGUELEN GARCIA

HUGO FERNANDO KERGUELEN GARCÍA
Alcalde Municipal de Montería

Anexos:

1. Estudio técnico del rediseño de la administración municipal
2. Análisis de impacto fiscal

Proyectó: Melisa Doria Llorente/Aux. Jurídico Ad-honorem TH
Revisó: Heriberto Pastrana/Asesor TH
Revisó: Katya Cabrales Bechara/Sec. General
Revisó: Ana Carolina Mercado/OAJ
Vo. Bo.: Karina Carrascal Socarrás/jefe OAJ

Firmado digitalmente
CARNAVAL
NOCARNA

PROYECTO DE ACUERDO N.º 023 DE 2026

16 OCT 2026

"POR EL CUAL SE OTORGAN FACULTADES PRO TEMPORE AL ALCALDE MUNICIPAL PARA REALIZAR EL REDISEÑO INSTITUCIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL DEL MUNICIPIO DE MONTERÍA Y SE DICTAN OTRAS DISPOSICIONES"

EL CONCEJO MUNICIPAL DE MONTERÍA

en uso de sus atribuciones constitucionales y legales, en especial las conferidas por los numerales 1, 3 y 6 del artículo 313 de la Constitución Política, el artículo 315 numerales 4 y 7 de la Constitución Política, y las demás disposiciones pertinentes,

ACUERDA:

ARTÍCULO PRIMERO: Facultar al Alcalde de Montería, por el término de seis (6) meses contados a partir de la sanción y publicación del presente Acuerdo, para que, con base en el estudio técnico del rediseño de la administración municipal, expida los actos administrativos necesarios para modificar la estructura orgánica y la planta de empleos de la administración central del municipio de Montería.

ARTÍCULO SEGUNDO: En ejercicio de las facultades conferidas el Alcalde a través de los actos administrativos determinados en el artículo anterior podrá:

1. Determinar y adoptar el rediseño de la estructura orgánica funcional de la administración central, las funciones de sus dependencias y fijar los emolumentos de los nuevos empleos correspondientes a las distintas categorías de empleos.
2. Crear dependencias y cargos.
3. Establecer las funciones de los empleos, y los objetivos y competencias orgánicas de cada secretaría y dependencia, asignándole a cada una de ellas funciones generales y específicas.
4. Reformar, determinar, adecuar el manual de funciones y requisitos generales y específicos, de la administración municipal central, de acuerdo con las disposiciones superiores.
5. En general, expedir las normas que sean necesarias para lograr el rediseño de la administración municipal.

ARTÍCULO TERCERO: Autorícese al Alcalde a realizar todos los actos, trámites y movimientos de orden financiero y presupuestal que se requieran para cumplir con el proceso de rediseño institucional administrativo de nivel central del municipio de Montería, atendiendo los límites legales definidos en la ley 617 del 2000, para gastos de funcionamiento en Virtud de la categoría del municipio.

ARTÍCULO CUARTO: El presente acuerdo rige a partir de la fecha de su sanción y publicación.

Dado en Montería, a los ____días del mes de _____de 2026.

PUBLÍQUESE Y CÚMPLASE.

DE MONTERÍA SECRETARÍA GENERAL

ESTUDIO TÉCNICO DE REDISEÑO INSTITUCIONAL
INFORME TÉCNICO DE SEGUNDA ENTREGA PARCIAL
ENTREGA FINAL
FASES 6, 7 Y 8

Contrato de consultoría N.º CMC-SGM-021-2026

Objeto contractual
CONSULTORÍA PARA LA REALIZACIÓN DE UN ESTUDIO TÉCNICO DEL REDISEÑO INSTITUCIONAL, ANÁLISIS DE CARGAS LABORALES Y FORTALECIMIENTO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA ALCALDÍA DE MONTERÍA

Entidad contratante
Municipio de Montería

Supervisión contractual
Secretaría General

Contratista
INGENIO CONSULTORES S.A.S.
NIT 900.528.704-9

Período contractual
Del 21 de julio al 21 de septiembre de 2026

Versión 1.0

Montería, Córdoba
21 de septiembre de 2026

CONTENIDO DE LA SEGUNDA ENTREGA PARCIAL – ENTREGA FINAL

La segunda entrega parcial corresponde a la culminación del contrato de consultoría N.º CMC-SGM-021-2026 y comprende los productos desarrollados en las fases 6, 7 y 8.

Para facilitar su revisión y verificar el cumplimiento de las actividades previstas, se presenta la siguiente matriz de localización de los contenidos y productos. Los numerales identifican el lugar donde se encuentra la sustentación técnica, mientras que los anexos contienen los instrumentos completos y sus soportes.

Matriz de localización de los productos de la entrega final

Fase	Actividad o producto previsto	Desarrollo realizado	Ubicación en el estudio técnico	Anexo o soporte	Página
Fase 6. Actualización de salarios y compensaciones	Revisión y ajuste de los salarios de acuerdo con las regulaciones laborales y normativas vigentes, considerando los nuevos perfiles de cargos y la equidad interna	Se revisaron la escala vigente, los límites nacionales y los perfiles; se formuló una escala completa de seis grados por nivel y se identificaron los ajustes de clasificación y homologación requeridos.	3.9 Análisis y propuesta de escala salarial; 3.9.2 Marco normativo; 3.9.3 Diagnóstico de la escala actual; 3.9.4 Criterios de construcción; 3.9.6 Verificación de la relación entre niveles; 3.9.7 Correspondencia con los nuevos perfiles.	**Anexo 3. Matriz de planta, escala salarial y costos**	136, 137, 138, 139, 143
Fase 6	Establecimiento de una tabla de salarios actualizada y transparente	Se formuló la tabla de asignaciones básicas mensuales de 2026 para los cinco niveles, con seis grados por nivel, tratamiento de los empleos ubicados en los grados superiores y verificación de límites.	3.9.5 Escala salarial propuesta para 2026. Tabla 83 Escala salarial propuesta para 2026; tabla 84 Tratamiento de los empleos ubicados en los grados superiores; figura 25 Escala salarial propuesta y límites máximos nacionales de 2026.	**Anexo 3. Matriz de planta, escala salarial y costos**	140, 143
Fase 6	Evaluación del efecto financiero de la escala salarial propuesta	Se estimaron los efectos en asignación básica y se diferenciaron de los costos integrales. El	3.9.9 Incidencia financiera preliminar, tablas 87 y 88; 3.8.11 Costos de la propuesta, tabla	**Anexo 3. Matriz de planta, escala salarial y costos**	73, 132, 145

Fase	Actividad o producto previsto	Desarrollo realizado	Ubicación en el estudio técnico	Anexo o soporte	Página
		estudio identifica conciliaciones y recálculos pendientes antes de certificar la viabilidad fiscal.	80; 3.2 Análisis financiero.		
Fase 6	Entrega del documento final del Estudio Técnico de Rediseño Institucional	Se consolidaron en un único documento los componentes de preparación, diagnóstico, análisis institucional, diseño organizacional, planta, cargas, escala salarial, manual de funciones, actos administrativos y recomendaciones	Documento principal completo. Capítulos 1 Acuerdo inicial de diseño, 2 Diagnóstico y 3 Diseño, incluidos 3.10 Manual y 3.11 Actos administrativos; conclusiones y recomendaciones finales.	Documento principal de la entrega final	Documento completo
Fase 6	Entrega del Proyecto de Acuerdo de Rediseño Institucional del Municipio de Montería	Se elaboró el proyecto de acuerdo de 2026 con exposición de motivos, fundamentos jurídicos, facultades temporales precisas, límites fiscales, protección de derechos y reglas de transición.	3.11 Actos administrativos y decisiones internas; 3.11.1 Contenido mínimo de los proyectos; 3.11.2 Secuencia de adopción. Desarrollo normativo en el Anexo 2.	Anexo 2. Proyecto de acuerdo Montería Rediseño 2026.docx	153, 155; Anexo 2
Fase 6	Socialización y ajustes solicitados	El estudio integra la validación del acuerdo inicial. La ejecución y cierre de la socialización final y de los ajustes deben acreditarse con actas y registro de observaciones del Anexo 4.	3.1 Validación del acuerdo inicial. La evidencia de socialización final y del tratamiento de observaciones corresponde al Anexo 4.	**Anexo 4. Soportes de socialización, observaciones y control de cambios**	69; Anexo 4
Fase 7. Elaboración del documento final	Elaboración del Estudio Técnico del Rediseño Institucional	Se elaboró el documento final con el diagnóstico, soporte legal,	Documento principal completo; en particular 3.6 Estructura	Documento principal de la entrega final	Documento completo

Fase	Actividad o producto previsto	Desarrollo realizado	Ubicación en el estudio técnico	Anexo o soporte	Página
		análisis financiero, evaluación institucional, estructura, planta y recomendaciones para la implementación	administrativa, 3.7 Análisis de cargas de trabajo, 3.8 Propuesta de planta y 3.9 Escala salarial.		
Fase 7	Elaboración del Manual de Funciones actualizado	Se formuló el Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales correspondiente a la planta propuesta, incluyendo las actualizaciones normativas especiales	3.10 Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales; 3.10.2 Alcance del nuevo manual; 3.10.3 Actualizaciones normativas especiales. Fichas completas en el Anexo 1.	**Anexo 1. Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales**	148, 149, 150
Fase 7	Actualización de los perfiles de los inspectores de Convivencia y Paz	Se incorporaron la nueva denominación, código 233, nivel profesional, grado 06, requisitos y funciones establecidas por la Ley 2492 de 2025	3.10.3 Actualizaciones normativas especiales, apartado Inspectores de Convivencia y Paz; 3.8.10 Supresión, creación e incorporación por ajustes de empleos; 3.9.8 Efecto sobre la distribución de la planta.	**Anexo 1. Fichas de los inspectores de Convivencia y Paz**	132, 144, 150
Fase 7	Actualización de los perfiles de los inspectores de Tránsito y Transporte	Se incorporó la reclasificación al nivel profesional, código 230, así como los requisitos, funciones y régimen de transición establecidos por la Ley 2611 de 2026	3.10.3 Actualizaciones normativas especiales, apartado Inspectores de Tránsito y Transporte; 3.8.10 Supresión, creación e incorporación por ajustes de empleos.	**Anexo 1. Fichas de los inspectores de Tránsito y Transporte**	132, 150
Fase 7	Actualización de los perfiles	Se armonizaron las fichas de los	3.8.9 Comisarías de familia, tabla	**Anexo 1. Fichas de las**	131, 150

Fase	Actividad o producto previsto	Desarrollo realizado	Ubicación en el estudio técnico	Anexo o soporte	Página
	de las comisarías de familia	comisarios y de sus equipos interdisciplinarios con la Ley 2126 de 2021 y con la planta propuesta	78; 3.10.3 Actualizaciones normativas especiales, apartado Comisarías de familia.	**comisarías de familia**	
Fase 7	Elaboración del Proyecto de Acuerdo para su presentación ante el Concejo Municipal	Se elaboró el proyecto de acuerdo de 2026 a partir del estudio técnico y del modelo de 2025, limitado a la administración central y a las modificaciones sustentadas en el diagnóstico.	3.11 Actos administrativos y decisiones internas y 3.11.2 Secuencia de adopción. Proyecto de acuerdo de 2026 entregado como Anexo 2.	Anexo 2. Proyecto de acuerdo Montería Rediseño 2026.docx	153, 155; Anexo 2
Fase 7	Organización y planta de la Oficina de Cobro Coactivo	Se incorpora la justificación técnica, normativa y estratégica y la propuesta de tres empleos, con adscripción a Hacienda.	3.8.7 Oficina de Cobro Coactivo. Tabla 76 Planta propuesta; figura 22 Organización interna propuesta.	Anexo 3. Matriz de planta y costos; Anexo 6. Organigramas.	127
Fase 7	Organización y planta de la Oficina de Catastro	Se incorpora la justificación técnica, normativa y estratégica y la propuesta de seis empleos, con adscripción a Planeación.	3.8.8 Oficina de Catastro. Tabla 77 Planta propuesta; figura 23 Organización interna propuesta.	Anexo 3. Matriz de planta y costos; Anexo 6. Organigramas.	129
Fase 8. Entrega y socialización del documento final	Entrega a la dependencia encargada de la gestión del talento humano de los documentos finales	Se incluye la carta de presentación. La remisión efectiva y el recibo deben acreditarse mediante inventario, radicado y constancia de recepción del Anexo 5.	Carta de presentación incorporada al inicio del documento. Inventario, radicado y constancia de recibido en el Anexo 5.	**Anexo 5. Oficio de entrega, inventario y constancia de recibido**	Soporte externo
Fase 8	Socialización con las áreas pertinentes	El estudio define la ruta de adopción y los responsables. La	3.11.2 Secuencia de adopción y apartado Recomendaciones	**Anexo 4. Presentación, convocatoria, registro de**	155; Anexo 4

Fase	Actividad o producto previsto	Desarrollo realizado	Ubicación en el estudio técnico	Anexo o soporte	Página
		realización de la socialización final debe acreditarse con convocatoria, registro de asistencia y acta del Anexo 4.	finales. Convocatoria, presentación, asistencia y acta de socialización final en el Anexo 4.	**asistencia, acta, observaciones y control de cambios**	
Fase 8	Consolidación de ajustes finales	Se prevé registrar cada observación, su respuesta y el ajuste efectuado. El cierre se acredita mediante la matriz de observaciones y control de cambios del Anexo 4.	Secciones objeto de ajuste y registro de observaciones, respuestas y control de cambios del Anexo 4.	**Anexo 4. Matriz de observaciones y control de cambios**	Soporte externo

1 Organización recomendada de los anexos

Para que las referencias de la matriz coincidan con el expediente de entrega, recomiendo organizar los productos así:

Anexo	Denominación
Anexo 1	Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales
Anexo 2	Proyecto de Acuerdo de Rediseño Institucional del Municipio de Montería
Anexo 3	Matrices de planta de personal, escala salarial, costos y análisis financiero
Anexo 4	Soportes de socialización, observaciones, respuestas y control de cambios
Anexo 5	Carta de presentación, inventario documental, radicado y constancia de recibido
Anexo 6	Soportes técnicos complementarios: cargas de trabajo, organigramas, diagnósticos y bases consolidadas

Montería, 21 de septiembre de 2026

Señor(a)
SECRETARIO(A) GENERAL
Supervisor(a) del contrato N.º CMC-SGM-021-2026
Alcaldía de Montería
Montería, Córdoba

Asunto: Presentación de la segunda entrega parcial y entrega final del contrato de consultoría N.º CMC-SGM-021-2026

Respetado(a) señor(a) Secretario(a):

Por medio de la presente, INGENIO CONSULTORES S.A.S., en calidad de contratista, hace entrega de los productos correspondientes a la segunda entrega parcial y entrega final del contrato de consultoría N.º CMC-SGM-021-2026, cuyo objeto es la "Consultoría para la realización de un estudio técnico del rediseño institucional, análisis de cargas laborales y fortalecimiento de la estructura organizacional de la Alcaldía de Montería".

Esta entrega comprende las fases 6, 7 y 8 del proyecto y consolida los análisis, resultados y propuestas desarrollados durante el período contractual comprendido entre el 21 de julio y el 21 de septiembre de 2026.

En la Fase 6, Actualización de Salarios y Compensaciones, se realizó la revisión de la escala salarial vigente y su correspondencia con los niveles jerárquicos, grados, responsabilidades y requisitos de los empleos. A partir de este análisis se formuló una tabla salarial actualizada, completa y transparente, ajustada a los límites establecidos para las entidades territoriales y a los criterios de equidad interna definidos para el rediseño institucional.

Esta fase también comprende la consolidación del documento final del Estudio Técnico de Rediseño Institucional, la elaboración del Proyecto de Acuerdo de Rediseño Institucional del Municipio de Montería y la incorporación de las observaciones derivadas de los espacios de revisión y socialización.

En la Fase 7, Elaboración del Documento Final, se integraron los componentes de diagnóstico institucional, marco legal, capacidades, análisis de entorno, procesos, evaluación del servicio, cadena de valor, estructura administrativa, cargas de trabajo, planta de personal y escala salarial. Como productos complementarios se elaboraron el Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales actualizado y el Proyecto de Acuerdo para su presentación ante el Concejo Municipal.

El Manual de Funciones se formuló en correspondencia con la planta de personal propuesta y con las regulaciones aplicables a los empleos territoriales. Este instrumento incorpora las actualizaciones normativas relacionadas con los inspectores de Convivencia y Paz, los inspectores de Tránsito y Transporte, los comisarios de familia y los demás empleos sometidos a regulación especial.

En la Fase 8, Entrega y Socialización del Documento Final, se organizan y remiten los productos definitivos a la Secretaría General y a la dependencia encargada de la gestión del talento humano. Asimismo, se presentan los soportes de socialización, revisión y ajustes realizados con las áreas institucionales pertinentes.

Los principales documentos que integran la entrega final son:

1. Informe técnico de segunda entrega parcial.
2. Estudio Técnico de Rediseño Institucional de la Alcaldía de Montería.
3. Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales actualizado.

4. Proyecto de Acuerdo de Rediseño Institucional del Municipio de Montería.
5. Propuesta de estructura administrativa y organigramas.
6. Propuesta de planta de personal.
7. Propuesta de escala salarial.
8. Análisis financiero y estimación del costo de la planta.
9. Matrices técnicas de cargos, dependencias, códigos, grados y asignaciones salariales.
10. Proyectos de actos administrativos requeridos para la implementación.
11. Soportes de levantamiento de información, revisión, socialización y ajustes.
12. Inventario general de anexos de la entrega final.

El Estudio Técnico y sus anexos constituyen el soporte para la revisión jurídica, fiscal y administrativa de la propuesta. El Proyecto de Acuerdo se entrega para que la Administración Municipal adelante las validaciones internas y el trámite correspondiente ante el Concejo Municipal, de conformidad con las competencias constitucionales y legales aplicables.

La documentación entregada mantiene la trazabilidad entre los hallazgos del diagnóstico, la estructura administrativa propuesta, las cargas de trabajo, la planta de personal, los perfiles de los empleos, la escala salarial y su impacto financiero. También diferencia el costo de las comisarías de familia para efectos de seguimiento a su fuente de financiación, sin separarlas de la planta de personal municipal.

Solicitamos que se deje constancia de la recepción de los documentos y archivos relacionados en el inventario de anexos, para efectos del cierre técnico y administrativo del contrato. Las observaciones que se formulen durante la revisión institucional serán atendidas dentro del procedimiento establecido para el recibo final.
Agradecemos la colaboración de la Secretaría General, de la dependencia encargada de la gestión del talento humano y de las demás áreas de la Alcaldía de Montería que participaron en el suministro, validación y contraste de la información necesaria para el desarrollo del estudio.



Cordialmente,

_____

IVÁN DARÍO MELÉNDREZ LÁZARO
Líder de la consultoría
INGENIO CONSULTORES S.A.S.
Contrato N.º CMC-SGM-021-2026
Correo electrónico: redisenoinstitucionalmonteria@gmail.com
Teléfono: 301 703 9879
Anexos: Documentos y archivos relacionados en el inventario general de la segunda entrega parcial y entrega final.

TABLA DE CONTENIDO

1 ACUERDO INICIAL DE DISEÑO 20

1.1 Problema inicial 20

1.1.1 Contexto institucional 20

1.1.2 Situación actual 21

1.1.3 Obstáculos y debilidades 22

1.1.4 Consecuencias de no intervenir 22

1.1.5 Matriz de soporte del problema inicial 23

1.2 Objetivos 24

1.2.1 Objetivo general 24

1.2.2 Objetivos específicos 24

1.3 Cronograma 25

1.3.1 Hitos documentados 26

1.3.2 Programación general de actividades 26

1.3.3 Indicadores y control del avance 30

1.3.4 Validación y seguimiento del cronograma 31

2 DIAGNÓSTICO 32

2.1 Marco legal 32

2.1.1 Fundamentos constitucionales 32

2.1.2 Organización municipal y competencia para adoptar la reforma 33

2.1.3 Empleo público, planta de personal y manual de funciones 34

2.1.4 Régimen salarial, presupuestal y sostenibilidad financiera 35

2.1.5 Gestión institucional, control y procesos de apoyo 37

2.1.6 Normas sectoriales con incidencia en la estructura 38

2.1.7 Actos municipales y verificación de la base jurídica local 40

2.1.8 Conclusiones jurídicas para el rediseño 42

2.2 Misión u objeto social 42

2.2.1 Misión institucional de referencia 43

2.2.2 Misión institucional propuesta 43
2.2.3 Justificación técnica 44
2.2.4 Matriz de definición de la misión 45
2.3 Análisis de funciones generales 45
2.3.1 Criterios de análisis 46
2.3.2 Matriz de análisis funcional 46
2.3.3 Funciones que requieren precisión o redistribución 52
2.3.4 Desarrollo interno y participación de terceros 53
2.3.5 Procesos y capacidades que deben fortalecerse 53
2.3.6 Conclusiones y decisiones derivadas 54
2.4 Análisis de capacidades — DOFA 55
2.4.1 Fuentes y metodología de análisis 55
2.4.2 Resultados generales 56
2.4.3 Fortalezas relativas y brechas específicas 57
2.4.4 Análisis de las propuestas de mejora 58
2.4.5 Contraste con la documentación institucional 58
2.4.6 Matriz DOFA de capacidades institucionales 59
2.4.7 Conclusiones por capacidad e implicaciones para el rediseño 61
2.5 Análisis de entornos 62
2.5.1 Entorno económico 62
2.5.2 Entorno político-institucional 63
2.5.3 Entorno social 64
2.5.4 Entorno tecnológico 65
2.5.5 Matriz PEST e implicaciones para el rediseño 66
2.5.6 Condiciones que el entorno impone al rediseño 68
3 DISEÑO 69
3.1 Validación del acuerdo inicial 69
3.1.1 Validación del problema inicial 69

3.1.2 Hallazgos que precisan el planteamiento inicial 69
3.1.3 Validación de los objetivos 70
3.1.4 Precisiones al alcance y a la secuencia del diseño 71
3.1.5 Carácter integral del diseño y eventual gradualidad de su aplicación 72
3.1.6 Conclusión de la validación 72
3.2 Análisis financiero 73
3.2.1 Alcance, fuentes y criterios de análisis 73
3.2.2 Estructura de los ingresos 73
3.2.3 Comportamiento de los gastos 75
3.2.4 Distribución de la inversión y exigencias de capacidad institucional 77
3.2.5 Situación financiera, liquidez y obligaciones 78
3.2.6 Gastos de funcionamiento e ingresos corrientes de libre destinación 79
3.2.7 Línea base y costo financiero del rediseño 80
3.2.8 Condiciones para establecer la viabilidad financiera 81
3.2.9 Resultado del análisis financiero 82
3.3 Análisis de procesos 83
3.3.1 Alcance y metodología 83
3.3.2 Cobertura del levantamiento de 2026 83
3.3.3 Contraste con las caracterizaciones relacionadas en 2025 84
3.3.4 Hallazgos sobre organización y calidad de la información 86
3.3.5 Arquitectura de procesos propuesta 87
3.3.6 Relaciones entre procesos que deben quedar documentadas 87
3.3.7 Opciones prioritarias de mejora 88
3.3.8 Implicaciones para la estructura y la planta de personal 89
3.3.9 Resultado del análisis actualizado 89
3.4 Evaluación del servicio 90
3.4.1 Alcance, fuentes y criterio de evaluación 90
3.4.2 Aspectos mínimos para evaluar 90

3.4.3 Conclusiones y recomendaciones para el rediseño 95
3.5 Cadena de valor 96
3.5.1 Propósito, alcance y referente metodológico 97
3.5.2 Necesidades y grupos de valor 97
3.5.3 Secuencia institucional de generación de valor 98
3.5.4 Transformación mediante procesos 99
3.5.5 Matriz de la cadena de valor institucional 99
3.5.6 Resultados e impactos 101
3.5.7 Medición y trazabilidad 101
3.5.8 Implicaciones para el rediseño institucional 101
3.5.9 Ruta de validación institucional 102
3.5.10 Conclusión 102
3.6 Estructura administrativa 102
3.6.1 Alcance y criterios de evaluación 102
3.6.2 Caracterización de la estructura y de la planta registrada 103
3.6.3 Correspondencia con los objetivos estratégicos municipales 104
3.6.4 Evaluación por ámbito estratégico 105
3.6.5 Condiciones transversales que afectan la alineación 107
3.7 Análisis de cargas de trabajo 109
3.7.1 Objetivo y alcance del análisis 109
3.7.2 Metodología aplicada 109
3.7.3 Universo y cobertura de la medición 110
3.7.4 Depuración y consistencia de la información 111
3.7.5 Distribución general de las cargas 111
3.7.6 Resultados por nivel jerárquico 112
3.7.7 Resultados por dependencia 113
3.7.8 Análisis de escenarios 115
3.7.9 Cuellos de botella 116

3.7.10 Actividades no documentadas 117
3.7.11 Interpretación para el rediseño institucional 118
3.7.12 Conclusión 119
3.8 Propuesta de planta de personal o estructura de cargos 119
3.8.1 Fundamentos de la propuesta 119
3.8.2 Dimensión general de la planta propuesta 120
3.8.3 Distribución por dependencia 121
3.8.4 Redistribución de empleos entre dependencias 122
3.8.5 Secretaría de Desarrollo Social 123
3.8.6 Secretaría de Ambiente y Hábitat 125
3.8.7 Oficina de Cobro Coactivo 127
3.8.8 Oficina de Catastro 129
3.8.9 Comisarías de familia 132
3.8.10 Supresión, creación e incorporación por ajustes de empleos 133
3.8.11 Costos de la propuesta 133
3.8.12 Condiciones para la adopción e implementación 134
3.8.13 Síntesis del diseño 134
3.8.14 Conclusión 136
3.9 ANÁLISIS Y PROPUESTA DE ESCALA SALARIAL 136
3.9.1 Objeto del análisis 136
3.9.2 Marco normativo 137
3.9.3 Diagnóstico de la escala actual 138
3.9.4 Criterios de construcción de la propuesta 139
3.9.5 Escala salarial propuesta para 2026 140
3.9.6 Verificación de la relación entre niveles 143
3.9.7 Correspondencia con los nuevos perfiles 143
3.9.8 Efecto sobre la distribución de la planta 144
3.9.9 Incidencia financiera preliminar 145

3.9.10 Recomendaciones para la adopción 146
3.9.11 Conclusión 147
3.10 MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES 147
3.10.1 Diagnóstico general 148
3.10.2 Alcance del nuevo manual 149
3.10.3 Actualizaciones normativas especiales 150
3.10.4 Resultado 152
3.11 ACTOS ADMINISTRATIVOS Y DECISIONES INTERNAS 153
3.11.1 Contenido mínimo de los proyectos 155
3.11.2 Secuencia de adopción 155

TABLAS

Tabla 1 Matriz de soporte del problema inicial 23
Tabla 2 Hitos documentados 26
Tabla 3 Programación general de actividades 27
Tabla 4 Indicadores y control del avance 30
Tabla 5 Fundamentos constitucionales 32
Tabla 6 Organización municipal y competencia para adoptar la reforma 33
Tabla 7 Marco legal empleo público, planta de personal y manual de funciones 34
Tabla 8 Marco legal Régimen salarial, presupuestal y sostenibilidad financiera 35
Tabla 9 Marco legal Gestión institucional, control y procesos de apoyo 37
Tabla 10 Normas sectoriales con incidencia en la estructura 39
Tabla 11 Actos municipales y verificación de la base jurídica local 41
Tabla 12 Matriz de definición de la misión 45
Tabla 13 Criterios de análisis para funciones generales 46
Tabla 14 Matriz de análisis funcional 48
Tabla 15 Procesos y capacidades que deben fortalecerse 53
Tabla 16 Tabla de correspondencia para análisis de capacidades 55

Tabla 17 Resultados generales de análisis de capacidades 56
Tabla 18 Contraste con la documentación institucional 58
Tabla 19 Matriz DOFA de capacidades institucionales 60
Tabla 20 Conclusiones por capacidad e implicaciones para el rediseño 61
Tabla 21 Articulación de la planeación municipal, departamental y nacional 63
Tabla 22 Matriz PEST e implicaciones para el rediseño 66
Tabla 23 Hallazgos que precisan el planteamiento inicial 70
Tabla 24 Validación de los objetivos 70
Tabla 25 Aspectos y tratamiento en el análisis 73
Tabla 26 Ingresos ejecutados en 2024 73
Tabla 27 Composición del recaudo tributario 74
Tabla 28 Otros ingresos no tributarios 75
Tabla 29 Presupuesto de ingresos de 2025 75
Tabla 30 Distribución general de los gastos 75
Tabla 31 Gastos de funcionamiento 76
Tabla 32 Compromisos, obligaciones y pagos 76
Tabla 33 Distribución de la inversión y exigencias de capacidad institucional 77
Tabla 34 Inversión 2025: distribución por sectores 78
Tabla 35 Situación financiera, liquidez y obligaciones 78
Tabla 36 Línea base y costo financiero del rediseño 80
Tabla 37 Componente y Criterio de cuantificación para el rediseño 81
Tabla 38 Condiciones para establecer la viabilidad financiera 81
Tabla 39 Alcance y metodología para el análisis de procesos 83
Tabla 40 Cobertura del levantamiento de 2026 84
Tabla 41 Contraste con las caracterizaciones relacionadas en 2025 84
Tabla 42 Registros cuya ubicación funcional debe revisarse 86
Tabla 43 Tiempos cero y escenarios que no deben agregarse automáticamente 86
Tabla 44 Relaciones entre procesos que deben quedar documentadas 87

Tabla 45 Opciones prioritarias de mejora 88
Tabla 46 Bienes y servicios ofrecidos y grupos de valor 90
Tabla 47 Canales de atención 92
Tabla 48 PQRSD y capacidad de respuesta 92
Tabla 49 Evaluación por calidad, cobertura, oportunidad, eficiencia y pertinencia 94
Tabla 50 Riesgos de prestación 94
Tabla 51 Servicios a eliminar, tercerizar, fortalecer o priorizar 95
Tabla 52 Indicadores mínimos para seguimiento 96
Tabla 53 Necesidades y grupos de valor 97
Tabla 54 Entradas e insumos 98
Tabla 55 Transformación mediante procesos 99
Tabla 56 Matriz de la cadena de valor institucional 100
Tabla 57 Medición y trazabilidad 101
Tabla 58 Ruta de validación institucional 102
Tabla 59 Distribución del personal registrado 103
Tabla 60 Relación analítica entre orientaciones y la organización existente 104
Tabla 61 Conformación del universo objeto de medición 110
Tabla 62 Resultado del proceso de depuración 111
Tabla 63 Distribución de servidores por rango de carga 111
Tabla 64 Carga de trabajo por nivel jerárquico 112
Tabla 65 Horas y requerimiento técnico por nivel jerárquico 113
Tabla 66 Requerimiento técnico por dependencia 113
Tabla 67 Escenarios de requerimiento de personal 115
Tabla 68 Principales cuellos de botella identificados 116
Tabla 69 Dependencias con mayor número de actividades no documentadas 117
Tabla 70 Composición general de la propuesta 120
Tabla 71 Comparativo por nivel jerárquico 120
Tabla 72 Distribución de empleos por dependencia 121

Tabla 73 Principales movimientos de empleos 122
Tabla 74 Planta de la Secretaría de Desarrollo Social 124
Tabla 75 Planta de la Secretaría de Ambiente y Hábitat 126
Tabla 76 Planta propuesta de la Oficina de Cobro Coactivo 128
Tabla 77 Planta propuesta de la Oficina de Catastro 131
Tabla 78 Componente de comisarías de familia 132
Tabla 79 Ajustes sobre empleos existentes 133
Tabla 80 Costo consolidado estimado 133
Tabla 81 Límites máximos nacionales para 2026 137
Tabla 82 Escala salarial actual de referencia, 2026 138
Tabla 83 Escala salarial propuesta para 2026 141
Tabla 84 Tratamiento de los empleos ubicados en los grados superiores 142
Tabla 85 Prueba de continuidad entre niveles 143
Tabla 86 Distribución corregida de la planta propuesta 144
Tabla 87 Incidencia financiera preliminar 145
Tabla 88 Incremento estimado en asignación básica 146
Tabla 89 Diagnóstico general 148
Tabla 90 Elementos para la incorporación de los Inspectores de Convivencia y Paz 150
Tabla 91 Instrumentos que debe contener el paquete normativo para los actos administrativos y decisiones internas 153
Tabla 92 Recomendaciones finales 157

FIGURAS

Figura 1 Perfil de capacidades institucionales 56
Figura 2 Fortalezas relativas y brechas por preguntas 57
Figura 3 Cambios propuestos en las respuestas abiertas 58
Figura 4 Ingresos 2024: Composición del recaudo 74
Figura 5 Funcionamiento y ejecución del gasto 77

Figura 6 Liquidez contable y préstamos por pagar 79
Figura 7 Ley 617: antecedente del indicador de funcionamiento 80
Figura 8 Volumen de PQRSD en los dos últimos trimestres de 2025 91
Figura 9 Estado de las PQRSD al cierre del cuarto trimestre de 2025. 93
Figura 10 Concentración de PQRSD por dependencia en el cuarto trimestre de 2025. 93
Figura 11 Ciclo institucional propuesto para la gestión y evaluación de los servicios. 95
Figura 12 Cadena institucional propuesta para la generación de valor público 98
Figura 13 Relación entre los grupos de procesos y la generación de valor. 99
Figura 14 Configuración organizacional actual 103
Figura 15 Distribución de servidores según porcentaje de carga 112
Figura 16 Empleos comparables y requerimiento estimado por nivel 113
Figura 17 Dependencias con mayor brecha estimada 115
Figura 18 Principales cuellos de botella reportados 117
Figura 19 Distribución actual y propuesta por nivel jerárquico 121
Figura 20 Organización interna propuesta de la Secretaría de Desarrollo Social 124
Figura 21 Organización interna propuesta de la Secretaría de Ambiente y Hábitat 127
Figura 22 Organización interna propuesta de la Oficina de Cobro Coactivo 129
Figura 23 Organización interna propuesta de la Oficina de Catastro 132
Figura 24 Organigrama propuesto Alcaldía de Montería 135
Figura 25 Escala salarial propuesta y límites máximos nacionales de 2026 142
Figura 26 Distribución de empleos por nivel jerárquico 145
Figura 27 Ruta de adopción e implementación del rediseño institucional 156

1 ACUERDO INICIAL DE DISEÑO

1.1 PROBLEMA INICIAL

El problema inicial que sustenta el estudio técnico de rediseño institucional de la Alcaldía de Montería consiste en la insuficiente articulación entre la distribución de competencias, los procesos de trabajo, las funciones de los empleos y la capacidad operativa permanente de determinadas dependencias. Las actas de levantamiento de información de 2026 documentan dificultades para delimitar responsabilidades, mantener actualizados los instrumentos de gestión y asegurar la continuidad de actividades que dependen de apoyos contractuales. Estas situaciones justifican revisar la organización administrativa y establecer qué ajustes requieren sus procesos, estructura y planta de personal, con fundamento en las necesidades del servicio y la capacidad financiera municipal.

1.1.1 Contexto institucional

La Alcaldía de Montería desarrolla la acción administrativa del municipio de Montería, capital del departamento de Córdoba. El municipio es una entidad territorial con autonomía política, fiscal y administrativa, dentro de los límites establecidos por la Constitución y la ley. Sus responsabilidades comprenden el ordenamiento del territorio, la promoción del desarrollo local, la participación comunitaria, el mejoramiento de las condiciones de vida de la población y la prestación de los servicios que le corresponden. La dirección de la administración municipal recae en el alcalde, como jefe de la administración local y representante legal del municipio[1][2].

El estudio se sitúa en una administración en funcionamiento, con dependencias, empleos e instrumentos de gestión existentes. Su propósito es examinar la correspondencia entre esa organización y las responsabilidades que actualmente debe atender, considerando la coordinación entre sectores, la continuidad de los servicios y las capacidades técnicas necesarias para ejecutar las políticas públicas municipales.

Como antecedente se dispone del *Estudio técnico de rediseño institucional de la Alcaldía de Montería de 2025*, que identificó problemas relacionados con sobrecarga operativa, dependencia de contratistas, desactualización de funciones y dispersión de competencias. Dado que dicho estudio no fue aprobado, sus planteamientos constituyen antecedentes para contrastar con la situación actual. Las reuniones de 2026 permiten reconocer la persistencia de algunas dificultades y precisar los cambios ocurridos desde ese ejercicio.

---

[1] Toma de Constitución Política, artículos 311, 314 y 315 https://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion_politica_1991_pr010.html .

[2] Tomado de Ley 136 de 1994 https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=329

1.1.2 Situación actual

La Alcaldía cuenta con una base organizativa y experiencia institucional que sostienen su operación. Sin embargo, las mesas de trabajo muestran diferencias entre dependencias en la claridad de sus procesos, la delimitación de sus responsabilidades y la estabilidad de sus capacidades técnicas.

En la Secretaría de Gobierno se reportó la necesidad de definir integralmente procesos y procedimientos, con entradas, salidas, responsables y tiempos. También se plantearon dificultades en la distribución de actividades relacionadas con cementerios, plazas de mercado y determinados servicios sociales. Estos asuntos involucran competencias concurrentes de varias dependencias y requieren identificar quién dirige cada proceso, qué actuaciones corresponden a cada área y cómo se coordinan sus intervenciones.

En esa misma dependencia se señalaron discontinuidades en los apoyos contractuales de algunas inspecciones, necesidades de revisión de jurisdicciones y diferencias en la demanda de atención. Estas observaciones muestran que la capacidad de los servicios debe examinarse según su cobertura, volumen de actuaciones y complejidad territorial.

En la Secretaría de Infraestructura se manifestó una concentración de responsabilidades asociadas a obras, vivienda, servicios públicos y proyectos. La dependencia también reportó funciones demasiado generales y dificultades para precisar responsabilidades de unidades adscritas frente a firmas, respuestas y actuaciones administrativas. A ello se suma la dependencia de apoyos contratados para mantener procesos financieros, documentales y de formulación y seguimiento. La articulación de vivienda, ambiente, servicios públicos y ordenamiento territorial aparece, por tanto, como un asunto que exige evaluar alternativas organizacionales y mecanismos de coordinación.

La Secretaría de Planeación reconoció capacidades acumuladas en seguimiento al Plan de Desarrollo, gestión territorial y manejo de información especializada. Al mismo tiempo, señaló dificultades para conservar la memoria técnica y asegurar continuidad en procesos apoyados por contratistas. Se identificaron necesidades de fortalecimiento en documentación de procesos, soporte jurídico especializado, control urbano y capacidades catastrales y ambientales. La preocupación central es que la entidad conserve información, conocimiento y capacidad de decisión cuando cambian o terminan los apoyos contractuales.

Estas dificultades tienen un alcance diferenciado. La Secretaría de Desarrollo Económico manifestó que su capacidad actual permite atender la demanda y que no identifica cuellos de botella significativos, aunque señaló la necesidad de precisar procesos y procedimientos asociados a los cargos. En consecuencia, la información inicial exige evaluar cada dependencia antes de determinar necesidades adicionales de personal o modificaciones de estructura.

1.1.3 Obstáculos y debilidades

A partir de los antecedentes y de las situaciones reportadas en 2026, se identifican cinco obstáculos principales:

1. Delimitación insuficiente de responsabilidades. Algunas actividades requieren intervención de varias dependencias sin que exista suficiente claridad operativa sobre la dirección del proceso, los puntos de entrega y los niveles de decisión. Esto dificulta establecer responsabilidades y coordinar respuestas.

2. Desactualización parcial de funciones y procedimientos. Las observaciones sobre funciones generales, similares o ajenas a determinados empleos muestran la necesidad de contrastar los instrumentos existentes con las competencias y actividades efectivamente desarrolladas. La revisión debe precisar el contenido funcional de los empleos y su relación con los procesos.

3. Vulnerabilidad de la continuidad operativa. En Gobierno, Infraestructura y Planeación se reportaron dificultades asociadas a la terminación o rotación de apoyos contractuales. La concentración de información y conocimiento en esos apoyos puede afectar la continuidad, la trazabilidad y la transferencia de antecedentes.

4. Necesidades de personal y especialización pendientes de dimensionamiento. Las solicitudes de nuevos empleos, coordinaciones o dependencias expresan necesidades percibidas por las áreas. Su justificación requiere contrastar actividades, frecuencias, tiempos, cobertura y demanda, para establecer cuáles se resuelven con ajustes de procesos, redistribución de funciones, tecnología o cambios en la planta.

5. Necesidad de integrar el diseño organizacional con su sostenibilidad financiera. Las alternativas planteadas implican costos de personal y recursos de funcionamiento. El estudio debe establecer su costo completo y capacidad de financiación antes de recomendar su adopción. La información inicial no permite concluir que exista inviabilidad financiera ni que todas las solicitudes puedan financiarse.

La brecha institucional se manifiesta, así, en la dificultad de algunas dependencias para atender de manera continua y coordinada sus responsabilidades con los procesos, funciones y capacidades permanentes disponibles.

1.1.4 Consecuencias de no intervenir

Mantener las dificultades identificadas puede prolongar reprocesos, demoras en la coordinación y respuestas fragmentadas a asuntos que requieren concurrencia institucional. En los servicios con necesidades de cobertura y continuidad, ello puede afectar la oportunidad de atención a la ciudadanía.

La falta de precisión en funciones y niveles de decisión también puede dificultar la identificación de la autoridad competente y el seguimiento de actuaciones administrativas. Esto incrementa la exposición a controversias y observaciones de control, cuya ocurrencia y alcance deberán verificarse en el diagnóstico.

La discontinuidad de apoyos y una transferencia insuficiente de información pueden ocasionar pérdida de memoria institucional, repetición de actividades y dificultades para sostener proyectos y decisiones de largo plazo. Por su parte, introducir cambios de estructura o ampliar la planta sin dimensionamiento técnico y financiero podría comprometer recursos permanentes sin resolver las causas de los problemas operativos.

En este contexto, el estudio debe determinar los ajustes que permitan clarificar responsabilidades, organizar los procesos, preservar capacidades técnicas y dimensionar los empleos necesarios, con sostenibilidad financiera. La formulación inicial orienta el diagnóstico; las decisiones sobre creación, supresión o redistribución de dependencias y empleos deberán derivarse de sus resultados.

1.1.5 Matriz de soporte del problema inicial

Las áreas indicadas corresponden a responsables institucionales propuestos para validar cada situación.

Tabla 1 Matriz de soporte del problema inicial

Situación identificada	Evidencia	Efecto sobre la entidad	Riesgo si no se corrige	Área responsable de validar
Dificultades para delimitar actividades concurrentes en cementerios y plazas de mercado	Acta de Gobierno del 24 de julio de 2026	Dificulta coordinar actuaciones y precisar responsables	Respuestas fragmentadas y demoras	Gobierno, con las dependencias involucradas
Concentración de responsabilidades y funciones generales en Infraestructura	Acta de Infraestructura del 31 de julio de 2026	Limita la atención especializada y la claridad de los niveles de decisión	Reprocesos y actuaciones sin responsabilidades suficientemente delimitadas	Infraestructura, Planeación y Jurídica
Discontinuidad de apoyos en actividades críticas	Actas de Gobierno, Infraestructura y Planeación de 2026	Afecta continuidad y conservación del conocimiento	Pérdida de información y retrasos operativos	Secretaría General, Talento Humano y dependencias involucradas
Necesidad de actualizar	Actas de Gobierno y	Dificulta relacionar	Duplicidades y debilidad en la	Planeación, Talento

Situación identificada	Evidencia	Efecto sobre la entidad	Riesgo si no se corrige	Área responsable de validar
funciones y documentar procesos	Planeación de 2026	actividades, empleos y resultados	trazabilidad	Humano y Jurídica
Solicitudes de fortalecimiento pendientes de dimensionamiento	Actas de levantamiento de información de 2026	Impide establecer todavía el alcance y costo de los ajustes	Adoptar una estructura insuficiente o sobredimensionada	Talento Humano, Hacienda y dependencias solicitantes

Fuente: Elaboración propia

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general

Formular y sustentar técnicamente una propuesta de rediseño institucional para la Alcaldía de Montería que articule su estructura administrativa, procesos, distribución de competencias y planta de personal con las necesidades del servicio y las responsabilidades municipales, orientada a mejorar la coordinación entre dependencias, la continuidad operativa y la capacidad de respuesta a la ciudadanía, con observancia del marco jurídico aplicable y de la sostenibilidad financiera.

1.2.2 Objetivos específicos

1. Establecer un diagnóstico integral de la situación institucional en sus dimensiones organizacional, jurídica, operativa, tecnológica, financiera y de talento humano, que determine las brechas entre las responsabilidades de la Alcaldía y su capacidad efectiva para atenderlas, contrastando los antecedentes del estudio de 2025 con la información actualizada de 2026.

2. Precisar la misión, el rol institucional y las funciones generales de la Administración Municipal, asegurando su correspondencia con las competencias legales, las prioridades del desarrollo territorial y las necesidades de la población, como fundamento para delimitar las responsabilidades de sus dependencias.

3. Definir el modelo de operación por procesos y la cadena de valor institucional, estableciendo la relación entre necesidades ciudadanas, recursos, actividades, bienes y servicios, resultados e impactos, con identificación de responsables, mecanismos de articulación e indicadores de desempeño.

4. Determinar las brechas en la prestación de los bienes y servicios a cargo de la Alcaldía, considerando demanda, cobertura urbana y rural, oportunidad, calidad, continuidad y capacidad de respuesta, para establecer prioridades de mejora sustentadas en información verificable.

5. Proponer una estructura administrativa coherente con las competencias y los procesos institucionales, que precise las funciones de cada dependencia, sus líneas de autoridad y sus relaciones de coordinación, y permita resolver las duplicidades, vacíos o dispersiones de responsabilidad que confirme el diagnóstico.

6. Dimensionar las necesidades de talento humano por dependencia, proceso y nivel de empleo, a partir de las cargas de trabajo, la frecuencia y complejidad de las actividades y las condiciones de prestación del servicio, identificando las capacidades permanentes necesarias para asegurar la continuidad operativa y preservar la memoria institucional.

7. Formular una propuesta de planta de personal técnicamente justificada, que establezca el número, denominación, nivel, código, grado y naturaleza de los empleos requeridos, así como los ajustes frente a la situación actual, en correspondencia con la estructura propuesta, las cargas de trabajo y las condiciones jurídicas y financieras aplicables.

8. Definir las funciones y competencias laborales de los empleos de la planta propuesta, mediante la actualización del Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales, asegurando coherencia entre propósito, responsabilidades, conocimientos y requisitos de estudio y experiencia, y su contribución a los procesos institucionales.

9. Determinar la viabilidad financiera de las alternativas de rediseño, mediante la comparación de los costos actuales y propuestos, la estimación de los gastos asociados a su implementación y sostenimiento y la identificación de las fuentes y restricciones presupuestales que condicionan su adopción.

10. Formular los proyectos de actos administrativos necesarios para adoptar el rediseño, con delimitación de las competencias de las autoridades responsables y coherencia entre los instrumentos de estructura, planta, funciones y remuneración que resulten pertinentes.

1.3 CRONOGRAMA

El estudio técnico de rediseño institucional de la Alcaldía de Montería tiene una duración de dos meses, comprendidos entre el 21 de julio y el 21 de septiembre de 2026, de acuerdo con el acta de inicio del contrato CMC-SGM-021-2026. Durante este período se organizan las actividades necesarias para desarrollar los diez objetivos específicos del estudio y entregar los productos correspondientes.

La programación se estructura en fase previa, diagnóstico, diseño y elaboración de los instrumentos para la adopción del rediseño, seguida de la revisión y entrega final. Algunas actividades se desarrollan de manera simultánea: el análisis jurídico y financiero acompaña la formulación de alternativas, mientras que la información de procesos y cargas de trabajo permite ajustar progresivamente la estructura, la planta y el manual de funciones.

Las fechas contractuales y las reuniones relacionadas a continuación cuentan con soporte documental. Las demás fechas constituyen una programación de referencia propuesta para organizar el plazo contractual; no acreditan por sí mismas ejecución, terminación o aprobación. Los períodos ya transcurridos deberán contrastarse con los soportes disponibles al validar el cronograma.

1.3.1 Hitos documentados

Tabla 2 Hitos documentados

Hito	Fecha o período	Soporte
Inicio del contrato	21 de julio de 2026	Acta de inicio contractual
Socialización inicial del proyecto	24 de julio de 2026	Acta de socialización
Mesas de levantamiento de información con dependencias	24 de julio al 19 de agosto de 2026	Actas de Gobierno, Infraestructura, Control Interno Disciplinario, Planeación, Jurídica, Tránsito, Desarrollo Económico, Hacienda y Control Interno
Terminación prevista del contrato	21 de septiembre de 2026	Fecha establecida en el acta de inicio; el cumplimiento deberá acreditarse mediante los soportes de entrega correspondientes

Fuente: Actas Reuniones 2026.

1.3.2 Programación general de actividades

Todas las fechas de la siguiente matriz corresponden a 2026. La responsabilidad principal identifica quién conduce la elaboración de cada producto; las áreas de apoyo suministran información y participan en su revisión dentro de sus competencias.

Tabla 3 Programación general de actividades

Fase	Actividad	Responsable principal	Áreas de apoyo	Producto verificable	Indicador de avance	Inicio	Fin
Previa	Precisar problema inicial, objetivos, alcance y organización del trabajo	Equipo consultor	Secretaría General y Planeación	Acuerdo inicial de diseño y cronograma	Componentes formulados / componentes previstos	21 jul.	31 jul.
Previa	Socializar el proyecto y organizar el suministro de información	Equipo consultor	Secretaría General, Talento Humano y dependencias	Acta de socialización y relación de requerimientos	Dependencias informadas / dependencias previstas	24 jul.	31 jul.
Diagnóstico	Recopilar y analizar documentos, incluidos los antecedentes de 2025	Equipo consultor	Talento Humano, Planeación, Hacienda y Jurídica	Inventario documental y análisis de antecedentes	Documentos revisados / documentos requeridos	21 jul.	14 sep.
Diagnóstico	Desarrollar entrevistas y complementar la información de las dependencias	Equipo consultor	Dependencias participantes	Actas y matriz de información consolidada	Dependencias consultadas / dependencias incluidas en el alcance	24 jul.	14 sep.
Diagnóstico	Analizar el marco jurídico, la misión y las funciones generales	Equipo consultor	Jurídica, Planeación y Talento Humano	Matriz normativa y análisis funcional	Componentes analizados / componentes definidos	27 jul.	14 sep.
Diagnóstico	Evaluar capacidades institucionales, entorno y condiciones de prestación de los servicios	Equipo consultor	Planeación y dependencias prestadoras de servicios	Análisis de capacidades y entorno; evaluación de servicios	Servicios evaluados / servicios incluidos en el estudio	3 ago.	15 sep.
Diseño	Definir y validar	Equipo	Planeación y	Mapa de procesos,	Procesos	3 ago.	15

Tabla 3 Programación general de actividades

Fase	Actividad	Responsable principal	Áreas de apoyo	Producto verificable	Indicador de avance	Inicio	Fin
	procesos, relaciones entre dependencias y cadena de valor	consultor	responsables de procesos	caracterizaciones y cadena de valor	caracterizados y validados / procesos identificados		sep.
Diseño	Levantar, depurar y validar las cargas de trabajo	Equipo consultor	Talento Humano y dependencias	Matriz de cargas y consolidado de necesidades	Dependencias con cargas validadas / dependencias programadas	3 ago.	16 sep.
Diseño	Comparar alternativas y formular la estructura administrativa	Equipo consultor	Secretaría General, Planeación, Jurídica y dependencias	Análisis de alternativas, organigrama y funciones por dependencia	Dependencias propuestas con justificación / dependencias propuestas	17 ago.	17 sep.
Diseño	Dimensionar y formular la propuesta de planta de personal	Equipo consultor	Talento Humano, Hacienda y Jurídica	Planta propuesta y comparativo con la situación actual	Empleos propuestos con soporte / empleos propuestos	24 ago.	17 sep.
Diseño	Actualizar el Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales	Equipo consultor	Talento Humano, Jurídica y dependencias	Manual y matriz de correspondencia con la planta	Fichas revisadas / fichas requeridas	24 ago.	18 sep.
Diseño	Estimar costos y determinar la viabilidad financiera de las alternativas	Equipo consultor	Hacienda y Talento Humano	Comparativo de costos y análisis de viabilidad financiera	Alternativas costeadas / alternativas evaluadas	24 ago.	17 sep.
Instrumentos para la	Elaborar y revisar los proyectos de actos	Equipo consultor	Jurídica, Secretaría	Proyectos de actos y anexos técnicos	Proyectos revisados /	14 sep.	18 sep.

Tabla 3 Programación general de actividades

Fase	Actividad	Responsable principal	Áreas de apoyo	Producto verificable	Indicador de avance	Inicio	Fin
adopción	administrativos		General, Talento Humano y Hacienda		proyectos requeridos		
Revisión y cierre	Integrar el estudio y verificar coherencia entre diagnóstico, estructura, planta, manual y costos	Equipo consultor	Planeación, Talento Humano, Hacienda y Jurídica	Estudio integrado y lista de verificación	Componentes verificados / componentes previstos	17 sep.	18 sep.
Revisión y cierre	Socializar resultados y atender observaciones	Equipo consultor	Supervisión contractual y dependencias participantes	Acta de revisión y matriz de respuesta a observaciones	Observaciones atendidas / observaciones recibidas	18 sep.	21 sep.
Entrega	Radicar el estudio técnico y sus anexos finales	Equipo consultor	Supervisión contractual	Estudio final, anexos y constancia de entrega	Productos entregados / productos exigibles	21 sep.	21 sep.

Fuente: Elaboración propia

La elaboración de los proyectos de actos administrativos se vincula con el objetivo específico 10. Su expedición corresponde a las autoridades competentes y no se presenta en este cronograma como una aprobación garantizada dentro del plazo de la consultoría.

1.3.3 Indicadores y control del avance

Los indicadores porcentuales se calcularán dividiendo la cantidad efectivamente completada entre la cantidad prevista para el mismo componente y multiplicando el resultado por cien. Los denominadores se establecerán a partir del inventario documental, el alcance de dependencias, el catálogo de procesos y los productos requeridos, dejando registro de sus modificaciones.

Tabla 4 Indicadores y control del avance

Indicador	Criterio para contabilizar el avance	Meta al cierre
Porcentaje de documentos revisados	Documento examinado y registrado con fecha, fuente y resultado de revisión	100 % del inventario requerido; los faltantes deben quedar identificados
Porcentaje de dependencias consultadas	Dependencia con entrevista o respuesta documental suficiente para los asuntos del estudio	100 % de las dependencias incluidas en el alcance
Porcentaje de procesos caracterizados y validados	Proceso con propósito, actividades, responsables, entradas, salidas e indicadores revisados	100 % de los procesos definidos para caracterización
Número de dependencias con cargas de trabajo validadas	Dependencia con mediciones depuradas y soporte de revisión	Total de dependencias programadas
Número de fichas de empleo revisadas	Ficha completa y consistente con la planta y las funciones propuestas	Total de fichas requeridas
Porcentaje de observaciones atendidas	Observación con respuesta motivada y ajuste incorporado cuando corresponda	100 % de las observaciones recibidas para la versión final
Número de proyectos de actos revisados	Proyecto con revisión jurídica y concordancia con sus anexos técnicos	Total de proyectos requeridos

Fuente: Elaboración propia

La entrega de un documento no se contabilizará automáticamente como revisión o validación. Cada actividad deberá conservar evidencia de su avance, fecha efectiva de terminación y observaciones pendientes.

1.3.4 Validación y seguimiento del cronograma

Se propone realizar seguimiento semanal entre el equipo consultor y la supervisión contractual, con participación de las dependencias cuando existan asuntos que requieran su intervención. Durante la última semana del plazo se realizará seguimiento diario a los pendientes que condicionen la entrega final.

La secuencia crítica comprende la validación de procesos y cargas de trabajo, la definición de estructura y planta, el cierre del análisis financiero, la concordancia del manual y los proyectos de actos, y la atención de observaciones. Los retrasos en estos componentes deberán registrarse junto con su efecto sobre los productos siguientes y las medidas de ajuste.

La validación del presente cronograma deberá quedar consignada en acta, identificando la versión acordada, las responsabilidades institucionales y los ajustes realizados. El seguimiento distinguirá entre fechas programadas y fechas efectivas, conservando como referencia contractual la terminación del 21 de septiembre de 2026.

2 DIAGNÓSTICO

2.1 MARCO LEGAL

El rediseño institucional de la Alcaldía de Montería se fundamenta en las disposiciones que regulan la organización municipal, el ejercicio de competencias administrativas, el empleo público, la prestación de servicios y la gestión de los recursos públicos. Su aplicación debe permitir determinar qué cambios puede adoptar el municipio, qué autoridad es competente para decidirlos y qué condiciones técnicas, jurídicas y financieras deben cumplirse.

El marco corresponde a la administración central municipal. Las relaciones con entidades descentralizadas y prestadores de servicios se analizarán según sus competencias y regímenes particulares. Las disposiciones societarias y los actos de creación de empresas mencionados como ejemplos en la plantilla deberán sustituirse por las normas aplicables a la Alcaldía.

La matriz se organiza por bloques normativos y relaciona cada disposición con una consecuencia concreta para el estudio. La consulta de fuentes oficiales se complementa con los documentos municipales disponibles; los actos locales identificados por referencia requieren cotejo integral antes de cerrar la propuesta normativa.

2.1.1 Fundamentos constitucionales

La Constitución establece los fines de la administración, los límites del ejercicio de funciones públicas, las garantías del empleo y la distribución de competencias entre el Concejo Municipal y el alcalde. Estos elementos deben reflejarse en la estructura propuesta y en los instrumentos para su adopción.

Tabla 5 Fundamentos constitucionales

Norma	Tema regulado	Artículos relevantes	Incidencia en el rediseño	Decisión técnica derivada

Constitución Política	Fines estatales y función administrativa	2 y 209	Orienta la organización hacia el servicio a la comunidad, la eficacia, la economía, la coordinación y la publicidad	Justificar los ajustes por sus efectos sobre los servicios y resultados institucionales
Constitución Política	Empleo y ejercicio de funciones públicas	53, 122, 123 y 125	Exige funciones definidas, previsión presupuestal y respeto del mérito y las garantías laborales	Sustentar los empleos, sus funciones y financiación; examinar los efectos sobre los servidores
Constitución Política	Autonomía y competencias	287 y 311	Delimita la autonomía territorial	Vincular cada dependencia con

Norma	Tema regulado	Artículos relevantes	Incidencia en el rediseño	Decisión técnica derivada
	municipales		y las responsabilidades del municipio	competencias municipales verificables
Constitución Política	Organización y remuneración	313, numerales 3 y 6; 315, numerales 3 y 7	Distribuye atribuciones entre Concejo y alcalde	Diferenciar decisiones sobre estructura, escalas salariales y planta de empleos
Constitución Política	Ambiente y servicios públicos	79, 80, 365 y 366	Vincula la gestión territorial con la protección ambiental y el bienestar general	Preservar las capacidades necesarias para atender estas responsabilidades

Fuente: Constitución Política de Colombia.

2.1.2 Organización municipal y competencia para adoptar la reforma

La propuesta debe diferenciar la modificación de la estructura administrativa, la modificación de la planta y la actualización del manual de funciones. Cada instrumento tiene una finalidad y una autoridad competente; su articulación debe quedar expresamente sustentada.

Tabla 6 Organización municipal y competencia para adoptar la reforma

Norma	Tema regulado	Artículos relevantes	Incidencia en el rediseño	Decisión técnica derivada

Ley 136 de 1994, con sus modificaciones, incluida la Ley 1551 de 2012	Organización y funcionamiento municipal	3, 32, 71 y 91	Define funciones municipales, atribuciones del Concejo, iniciativa de los acuerdos y facultades del alcalde	Identificar el trámite y la autoridad competente para cada modificación.
Ley 489 de 1998	Principios administrativos, coordinación, desconcentración y delegación	2 a 6 y 8 a 12	Sus disposiciones se aplican a las entidades territoriales en lo pertinente, respetando su autonomía	Precisar relaciones entre dependencias y distinguir funciones propias, coordinación y delegación.

Norma	**Tema regulado**	**Artículos relevantes**	**Incidencia en el rediseño**	**Decisión técnica derivada**
Ley 152 de 1994	Planeación del desarrollo territorial	31, 32 y 41	Articula los planes territoriales con los planes de acción de las dependencias	Relacionar funciones, procesos y capacidades con los compromisos del Plan de Desarrollo.

Fuente: Elaboración propia

De este marco se derivan tres reglas para la elaboración de los proyectos de actos:

- **Estructura y escalas de remuneración:** corresponde al Concejo determinar la estructura de la administración y las funciones de sus dependencias, así como las escalas de remuneración. Los acuerdos sobre estas materias requieren iniciativa del alcalde.
- **Planta de empleos:** corresponde al alcalde crear, suprimir o fusionar empleos de sus dependencias, señalar sus funciones especiales y fijar emolumentos con arreglo a los acuerdos correspondientes y al presupuesto.
- **Facultades temporales:** si se contempla que el alcalde ejerza funciones atribuidas al Concejo, deberá comprobarse la existencia de una habilitación precisa, temporal y aplicable al cambio propuesto. No puede presumirse a partir de autorizaciones anteriores.

Estas reglas exigen verificar los acuerdos y facultades que sustentaron las modificaciones municipales previas y definir la vía jurídica correspondiente a la nueva propuesta.

2.1.3 Empleo público, planta de personal y manual de funciones

El estudio técnico debe demostrar la relación entre necesidades del servicio, procesos, cargas de trabajo y empleos propuestos. Las solicitudes de nuevas dependencias o cargos constituyen insumos que requieren evaluación y justificación.

Tabla 7 Marco legal empleo público, planta de personal y manual de funciones

Norma	Tema regulado	Artículos relevantes	Incidencia en el rediseño	Decisión técnica derivada
Ley 909 de 2004, con sus modificaciones	Empleo público, carrera y reformas de planta	5, 19, 44 y 46	Regula la clasificación de empleos, su contenido, la motivación de las reformas y los	Justificar la naturaleza y contenido de los empleos y evaluar las garantías aplicables a los

Norma	Tema regulado	Artículos relevantes	Incidencia en el rediseño	Decisión técnica derivada
			derechos de carrera ante supresiones	servidores afectados.
Decreto 1083 de 2015, con sus modificaciones	Estudios técnicos para reformas de planta	2.2.12.1 a 2.2.12.3	Exige motivación y análisis organizacional y ocupacional	Sustentar los cambios mediante procesos, evaluación de servicios, funciones, perfiles y cargas de trabajo.
Decreto Ley 785 de 2005, con sus modificaciones	Nomenclatura, clasificación y requisitos de empleos territoriales	2 a 4, 13, 15 a 20 y 27 a 32, según corresponda	Define niveles jerárquicos, denominaciones, códigos y reglas sobre requisitos y manuales	Verificar la correspondencia entre nivel, código, funciones y requisitos de cada empleo.
Decreto 1083 de 2015 y Decreto 815 de 2018	Requisitos y competencias laborales	Libro 2, parte 2, títulos 3 y 4 del Decreto 1083	Regulan requisitos y competencias funcionales y comportamentales	Elaborar fichas coherentes con las responsabilidades reales y el nivel jerárquico.

Fuente: Elaboración propia

El artículo 46 de la Ley 909, modificado por el artículo 228 del Decreto Ley 019 de 2012, exige que las reformas se fundamenten en necesidades del servicio o modernización administrativa. La aprobación por Función Pública prevista en ese artículo corresponde a entidades del orden nacional; no constituye un requisito general trasladable a la Alcaldía de Montería. La autonomía territorial debe ejercerse cumpliendo las exigencias del estudio técnico y las competencias municipales.

Cuando una alternativa implique supresión de empleos, será necesario identificar los derechos de carrera y las situaciones de protección aplicables. Asimismo, el fortalecimiento de la planta deberá diferenciarse de su provisión: la creación de un empleo no otorga automáticamente derechos de carrera a quienes prestan servicios mediante contratación.

2.1.4 Régimen salarial, presupuestal y sostenibilidad financiera

La propuesta deberá establecer el costo completo de los empleos y de los recursos necesarios para su funcionamiento. Su viabilidad dependerá de las competencias salariales, las apropiaciones presupuestales, las fuentes permitidas y la sostenibilidad del gasto.

Tabla 8 Marco legal Régimen salarial, presupuestal y sostenibilidad financiera

Norma	Tema regulado	Artículos relevantes	Incidencia en el rediseño	Decisión técnica derivada
Ley 4 de 1992	Competencias salariales y prestacionales	10 y 12	Reserva al Gobierno Nacional el régimen prestacional territorial y la fijación de límites máximos salariales	Excluir factores o prestaciones sin habilitación jurídica.
Decreto 323 de 2026	Límites salariales territoriales para 2026	3, 7 y 8	Establece límites y restricciones aplicables a alcaldes y empleados territoriales	Contrastar la escala propuesta con los límites nacionales y la remuneración del alcalde.
Decreto 1919 de 2002	Régimen prestacional territorial	1 y disposiciones concordantes	Extiende el régimen de prestaciones sociales previsto para empleados públicos nacionales en los términos del decreto	Incorporar las prestaciones procedentes en el costo de la planta.
Ley 617 de 2000	Financiación y límites de gastos de funcionamiento	3 y 6	Condiciona el gasto a los ingresos corrientes de libre destinación y a la categoría municipal	Verificar la categoría vigente y calcular el margen de gasto disponible.
Ley 819 de 2003	Responsabilidad fiscal	5 a 7	Exige consistencia con el Marco Fiscal de Mediano Plazo y hacer explícito el impacto fiscal de acuerdos que ordenen gasto	Proyectar costos recurrentes y sustentar las fuentes de financiación.
Decreto 111 de 1996 y estatuto presupuestal municipal	Apropiaciones y ejecución presupuestal	71 y 109 del decreto	Establece reglas presupuestales y su adaptación territorial	Comprobar respaldo presupuestal y concordancia con el estatuto municipal.

Fuente: Elaboración propia

Para Montería, el análisis debe partir de la escala formalmente adoptada y conciliarla con la planta y los registros de personal. Las hojas de cálculo constituyen instrumentos de análisis; su denominación como "aprobadas" u "oficiales" requiere respaldo en los actos correspondientes.

2.1.5 Gestión institucional, control y procesos de apoyo

Las debilidades identificadas en coordinación, gestión documental y continuidad operativa deben traducirse en responsabilidades verificables dentro de los procesos y los empleos.

Tabla 9 Marco legal Gestión institucional, control y procesos de apoyo

Norma	Tema regulado	Artículos o disposiciones relevantes	Incidencia en el rediseño	Decisión técnica derivada
Ley 87 de 1993	Sistema de control interno	2, 6, 9 y 12	Distingue la responsabilidad de la administración sobre el control y la evaluación independiente	Preservar la independencia de Control Interno y asignar los controles operativos a los responsables de procesos.
Decreto 1499 de 2017, incorporado al Decreto 1083	Modelo Integrado de Planeación y Gestión	Disposiciones sobre gestión, desempeño y articulación con control interno	Vincula planeación, ejecución, seguimiento y evaluación	Precisar responsables de políticas, procesos e indicadores y su articulación institucional.
Ley 1952 de 2019, modificada por la Ley 2094 de 2021	Control disciplinario interno y debido proceso	12 y 93	Exige organización competente y garantías de separación entre instrucción y juzgamiento	Revisar nivel, competencias, recursos y distribución de instancias del proceso disciplinario.
Ley 1474 de 2011, artículo 73, modificado por la Ley 2195 de 2022, artículo 31; Decreto 1122 de 2024	Programas de Transparencia y Ética Pública	Artículos señalados y reglamentación	Actualiza el marco de prevención de corrupción y gestión de riesgos	Definir responsabilidades de formulación, ejecución y seguimiento del programa.
Ley 80 de	Contratación	11, 12, 25, 26 y	Regula	Delimitar

Norma	Tema regulado	Artículos o disposiciones relevantes	Incidencia en el rediseño	Decisión técnica derivada
1993, con sus modificaciones	y prestación de servicios	32.3	competencias contractuales y condiciones de contratación de servicios	planeación contractual, contratación y supervisión; evaluar las necesidades permanentes de capacidad interna.
Ley 1755 de 2015	Derecho de petición	Artículos 13 a 33 del CPACA, sustituidos por esta ley	Exige recepción, trámite, traslado y respuesta oportuna	Establecer responsables y puntos de control para la atención de peticiones.
Ley 1712 de 2014	Transparencia y acceso a información	9 a 11 y disposiciones sobre acceso y reserva	Exige información institucional accesible y actualizada	Asignar responsabilidades sobre publicación de estructura, funciones y demás información exigible.
Ley 594 de 2000	Gestión documental	11 a 16 y 21 a 26	Establece responsabilidades sobre archivos e instrumentos documentales	Asegurar custodia, entrega, organización y conservación de expedientes.
Ley 1581 de 2012	Protección de datos personales	4, 17 y 18	Regula principios y deberes en el tratamiento de datos	Definir controles de acceso, seguridad y responsabilidades sobre información personal.

Fuente: Elaboración propia.

En particular, Control Interno y Control Interno Disciplinario requieren tratamiento diferenciado por su finalidad y régimen. También debe actualizarse la referencia al antiguo Plan Anticorrupción cuando corresponda aplicar el marco de los Programas de Transparencia y Ética Pública.

2.1.6 Normas sectoriales con incidencia en la estructura

La distribución de funciones entre dependencias debe respetar las competencias sectoriales. La siguiente matriz prioriza las materias relacionadas con los problemas iniciales identificados; su aplicación se precisará al analizar cada proceso y servicio.

Tabla 10 Normas sectoriales con incidencia en la estructura

Norma	Tema regulado	Artículos o disposiciones relevantes	Incidencia en el rediseño	Decisión técnica derivada
Ley 2126 de 2021, con sus modificaciones	Comisarías de Familia	6 a 8, 11 y 30	Regula creación, equipos, requisitos, naturaleza de empleos y disponibilidad del servicio	Dimensionar cobertura, equipos y condiciones de atención con soporte demográfico y operativo.
Ley 2294 de 2023	Naturaleza del empleo de comisario de familia	83, que sustituye el artículo 11 de la Ley 2126	Establece el empleo en el nivel profesional, en el mayor grado, y su naturaleza de carrera	Verificar nivel, grado, provisión y autonomía del empleo en planta y manual.
Ley 2492 de 2025	Inspectores de Convivencia y Paz	Modificaciones a la nomenclatura, funciones y requisitos; artículo 7 y su transición	Exige adecuaciones que trascienden el cambio de nombre	Revisar denominación, código, nivel, grado, funciones, requisitos y situación de los titulares.
Ley 142 de 1994	Competencias municipales en servicios públicos domiciliarios	5 y 6	Distingue el deber municipal de asegurar la prestación y las condiciones de prestación directa	Delimitar funciones de coordinación y aseguramiento frente a las obligaciones de los prestadores.
Ley 388 de 1997	Ordenamiento territorial y acción urbanística	5, 8 y 9	Sustenta funciones de ordenamiento, gestión del suelo e intervención urbanística	Precisar articulación entre Planeación, Infraestructura y autoridades de control.
Ley 99 de 1993	Competencias ambientales municipales	65	Asigna responsabilidades municipales dentro del sistema	Definir funciones ambientales y coordinación con la autoridad

Norma	Tema regulado	Artículos o disposiciones relevantes	Incidencia en el rediseño	Decisión técnica derivada
			ambiental	ambiental competente.
Ley 1523 de 2012	Gestión del riesgo de desastres	12, 14, 27 y 37	Comprende conocimiento y reducción del riesgo y manejo de desastres	Dimensionar capacidades preventivas, de planificación y respuesta.
Ley 715 de 2001, con sus modificaciones	Competencias y recursos sectoriales	7, 8, 44 y 76, según corresponda	Distribuye competencias en educación, salud y otros sectores	Separar responsabilidades y restricciones de financiación; verificar regímenes especiales antes de modificar plantas sectoriales.
Ley 769 de 2002, con sus modificaciones	Autoridades y organismos de tránsito	3 y 6	Delimita autoridades y funciones de tránsito	Precisar las competencias que conserva el municipio y su relación con operadores y apoyos externos.
Decreto 1170 de 2015, modificado por el Decreto 148 de 2020 y disposiciones aplicables	Gestión catastral	Reglas sobre gestores, operadores y obligaciones del servicio	Distingue responsabilidades del gestor y actividades operativas contratadas	Preservar capacidad técnica, información y continuidad de la gestión catastral.

Para los inspectores deberá incorporarse la revisión de la Circular Externa 2026RS046173 de la CNSC, que establece lineamientos para aplicar la Ley 2492 de 2025 dentro de sus competencias de administración y vigilancia de la carrera. Su aplicación debe considerar la situación de cada empleo y de sus titulares.

2.1.7 Actos municipales y verificación de la base jurídica local

Los documentos disponibles permiten identificar los siguientes antecedentes. Su estado de verificación debe conservarse en el expediente para evitar que una referencia documental se interprete como comprobación integral de vigencia.

Tabla 11 Actos municipales y verificación de la base jurídica local

Acto o instrumento	Materia	Evidencia disponible	Incidencia en el estudio	Verificación requerida
Acuerdo 043 de 2013	Estructura administrativa	Referenciado en el manual de funciones de 2024 y en el estudio de 2025	Antecedente de la organización municipal	Obtener texto íntegro y establecer modificaciones y disposiciones vigentes
Decreto 0144 del 8 de abril de 2024	Modificación de estructura orgánica	Referenciado en el manual; corroborado por publicación oficial municipal	Base para contrastar dependencias, adscripciones y funciones	Revisar texto completo, habilitación y modificaciones posteriores
Decreto 0145 del 8 de abril de 2024	Planta global del nivel central	Referenciado en el manual de funciones	Base para conciliar empleos autorizados y registros de personal	Cotejar articulado, anexos y actos posteriores
Acto de adopción del manual de funciones de 2024	Funciones y requisitos	Manual disponible; su control de cambios menciona "Decreto 0539 de 2004"	Referente funcional sujeto a validación de su acto de adopción	Confirmar número, año y texto del decreto; resolver la inconsistencia documental
Decreto 0102 de 2026	Incremento salarial del nivel central	Copia del decreto disponible en el expediente	Referente para la línea base salarial de 2026	Conciliar denominaciones, códigos, grados y asignaciones con la planta
Acuerdo 011 de 2024	Adopción del Plan de Desarrollo	Identificado en el portal oficial	Referente para vincular capacidades y prioridades institucionales	Relacionar programas y responsabilidades pertinentes al rediseño
Presupuesto, estatuto presupuestal, categoría municipal y actos de delegación aplicables	Financiación y ejercicio de competencias	Requieren consolidación en el expediente jurídico	Condicionan costos, límites de gasto, firmas y decisiones	Incorporar versiones aplicables y constancia de las verificaciones realizadas

Fuente: Elaboración propia

Las referencias de estructura, planta y manual provienen del documento municipal disponible.

La Alcaldía corrobora la referencia al Decreto 0144 en su publicación sobre gerencias municipales y publica el Acuerdo 011 y el Plan de Desarrollo. El Decreto 0102 de 2026 se encuentra en el expediente suministrado.

El estudio de 2025 y sus propuestas de estructura, planta o remuneración se utilizarán como antecedentes técnicos. Su falta de aprobación impide tratarlos como actos que hayan modificado la organización municipal.

2.1.8 Conclusiones jurídicas para el rediseño

El marco analizado establece tres tipos de efectos sobre la propuesta:

1. **Normas que obligan:** exigen motivar la reforma mediante estudio técnico, definir funciones y requisitos, respetar el mérito y los derechos de los servidores, asegurar el control institucional y mantener las capacidades requeridas para los servicios.
2. **Normas que habilitan:** permiten modificar la estructura, distribuir funciones y ajustar la planta mediante decisiones de las autoridades competentes, con el trámite y los instrumentos correspondientes.
3. **Normas que condicionan:** limitan las alternativas por disponibilidad presupuestal, sostenibilidad fiscal, topes salariales, competencias sectoriales y garantías aplicables a los empleos y sus titulares.

Por tanto, cada modificación propuesta deberá vincular problema identificado, competencia legal, evidencia técnica, costo y acto de adopción. La revisión jurídica de cierre deberá confirmar la concordancia entre estructura, planta, manual y remuneración, así como completar la verificación de los actos municipales señalados. La necesidad institucional de un ajuste constituye su punto de partida; su adopción requiere que estas condiciones queden satisfechas y documentadas.

2.2 MISIÓN U OBJETO SOCIAL

Para la Alcaldía de Montería, este numeral corresponde a la **misión institucional**, entendida como la expresión de su razón de ser y de su contribución al bienestar de la población. Su formulación debe guardar correspondencia con las competencias municipales y orientar la organización de las dependencias, los procesos y las capacidades necesarias para atenderlas.

El municipio tiene responsabilidades en prestación de servicios, desarrollo territorial, participación comunitaria y mejoramiento de las condiciones de vida de sus habitantes. Estas responsabilidades constituyen el fundamento para evaluar la misión y su relación con el rediseño institucional[12].

2.2.1 Misión institucional de referencia

La Alcaldía publica la siguiente misión en su portal institucional:

"Gobernar a Montería de manera participativa y con enfoque social, donde el servicio público se preste con compromiso de las dependencias y sus funcionarios".

Fuente: Misión, visión y valores institucionales de la Alcaldía de Montería.

Esta formulación coincide con la incorporada en el Manual de Funciones y Competencias Laborales de 2024. Su correspondencia entre ambas fuentes permite utilizarla como referencia documental para el estudio.

La misión expresa tres elementos pertinentes: la conducción del municipio, la participación y la orientación social del servicio público. También reconoce la responsabilidad de las dependencias y los servidores en su cumplimiento.

Como valoración técnica, se identifica una oportunidad para precisar los resultados que persigue la administración y los medios institucionales para alcanzarlos. La referencia al compromiso puede complementarse con la articulación de políticas, recursos y capacidades, así como con una mención explícita al bienestar, el desarrollo sostenible y las comunidades urbanas y rurales. Esta precisión facilitaría conectar la misión con los procesos, la estructura y la evaluación de resultados.

2.2.2 Misión institucional propuesta

Se propone la siguiente formulación para consideración y validación institucional:

"Gobernar a Montería mediante una gestión pública participativa, transparente y eficiente que articule políticas, recursos y capacidades institucionales para asegurar los servicios a cargo del municipio, ordenar el territorio y promover el bienestar, la equidad y el desarrollo sostenible de sus comunidades urbanas y rurales."

---

[1] Tomado de Constitución Política, artículo 311
https://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion_politica_1991_pr010.html

[2] Tomado de Ley 136 de 1994, artículos 1 y 3
https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=329

La propuesta conserva la orientación participativa y social de la misión de referencia y hace explícitos sus destinatarios, medios de actuación y resultados esperados. Su incorporación al estudio no constituye una modificación formal de la misión institucional.

2.2.3 Justificación técnica

Correspondencia con la naturaleza municipal. La formulación comprende la dirección de la administración, el ordenamiento territorial y el bienestar colectivo. De esta manera, permite relacionar la razón de ser de la Alcaldía con sus competencias legales y con las responsabilidades de las distintas dependencias.

Relación con los servicios a cargo del municipio. La expresión "asegurar los servicios" reconoce que las responsabilidades municipales pueden desarrollarse mediante prestación directa, coordinación, financiación u otros mecanismos legalmente previstos. Para los servicios públicos domiciliarios, esta distinción permite diferenciar las competencias de la Alcaldía de las obligaciones de las empresas prestadoras[3].

Articulación de políticas, recursos y capacidades. Este componente conecta la misión con el problema inicial del estudio: las dificultades de coordinación y continuidad operativa deben examinarse mediante la relación entre responsabilidades, procesos y capacidades disponibles. La misión propuesta ofrece un criterio común para evaluar la contribución de cada dependencia.

Gestión de proyectos e infraestructura. La articulación de políticas y recursos comprende la formulación, estructuración, ejecución y seguimiento de proyectos que materializan las competencias municipales. Las obras y demás inversiones deben contribuir a resultados de servicio y bienestar, con responsabilidades definidas durante su ciclo de gestión.

Equidad y cobertura territorial. La referencia a comunidades urbanas y rurales permite considerar diferencias de acceso, localización y demanda de los servicios. En el rediseño, este enfoque debe traducirse en criterios para evaluar cobertura, canales de atención, presencia territorial y distribución de capacidades.

Sostenibilidad y eficiencia. El desarrollo sostenible orienta la evaluación de las decisiones territoriales y de inversión. La gestión eficiente exige, además, que las capacidades propuestas puedan sostenerse financieramente y que su organización contribuya a mejorar los servicios. Las soluciones tecnológicas y de innovación se evaluarán por su utilidad para esos resultados.

[3] Tomado de Ley 142 de 1994, artículos 5 y 6
https://www1.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=2752

2.2.4 Matriz de definición de la misión

Tabla 12 Matriz de definición de la misión

Pregunta orientadora	Respuesta para la Alcaldía de Montería
¿Qué hace?	Dirige la administración municipal, desarrolla las competencias a su cargo, ordena el territorio y promueve el bienestar y el desarrollo integral de la población.
¿Cómo lo hace?	Mediante la formulación y ejecución de políticas, planes y proyectos; la administración de recursos; la coordinación entre dependencias y entidades; y la prestación o aseguramiento de los servicios correspondientes, con participación, transparencia y eficiencia.
¿Para quién lo hace?	Para la población de Montería, sus comunidades urbanas y rurales y los grupos que requieren atención en el marco de las competencias municipales, considerando sus condiciones de acceso y necesidades diferenciadas.
¿Qué valor público genera?	Contribuye al bienestar, la garantía de derechos, el acceso oportuno a servicios, la equidad territorial, la convivencia y la sostenibilidad del desarrollo.
¿Qué ámbitos de actuación comprende?	Planeación y ordenamiento territorial; gestión social; salud y educación dentro de las competencias municipales; seguridad y convivencia; infraestructura; servicios públicos; ambiente y gestión del riesgo; desarrollo económico, cultura y demás responsabilidades legalmente asignadas.

Fuente: Elaboración propia

La misión propuesta servirá como criterio para comprobar que los procesos, las funciones de las dependencias y los empleos contribuyen a resultados institucionales definidos. Su validación deberá realizarse con la dirección institucional y Planeación, verificando su coherencia con el Plan de Desarrollo y los instrumentos de gestión antes de incorporarla formalmente a la plataforma estratégica.

2.3 ANÁLISIS DE FUNCIONES GENERALES

El análisis de las funciones generales de la Alcaldía de Montería permite establecer su correspondencia con las competencias municipales, la misión institucional y las capacidades necesarias para atender a la población. La evidencia disponible sustenta mantener las responsabilidades esenciales del municipio y revisar su distribución entre dependencias, los procedimientos para desarrollarlas y los recursos que aseguran su continuidad.

La página institucional resume las funciones de la Alcaldía en la dirección de la administración, la representación del municipio, la administración de recursos, la protección del bienestar colectivo, el impulso de políticas sectoriales y el mantenimiento del orden público. Esta descripción constituye una referencia general que debe desarrollarse mediante las competencias legales y los actos de organización municipal[4].

El análisis distingue las competencias del municipio, las atribuciones del alcalde, las funciones de las dependencias y las responsabilidades de los empleos. Esta diferenciación permite evitar que una actividad de apoyo se confunda con una facultad de decisión o que una dificultad operativa se interprete automáticamente como necesidad de crear una dependencia.

2.3.1 Criterios de análisis

Las funciones se examinan mediante los siguientes criterios:

Tabla 13 Criterios de análisis para funciones generales

Criterio	Aplicación en el estudio
Pertinencia	Determinar cómo contribuye la función a las competencias municipales, la misión y las necesidades del servicio.
Legalidad	Identificar la norma que asigna la competencia y la autoridad habilitada para ejercerla.
Ausencia de duplicidad	Distinguir concurrencia necesaria, apoyo entre áreas y repetición injustificada de actividades.
Capacidad interna	Verificar si existen personal, información, tecnología y recursos suficientes para asegurar continuidad.
Eficiencia	Evaluar si la actividad requiere ejecución interna, mejora de procesos, coordinación o apoyo externo.
Control	Precisar responsables, productos, registros, indicadores y mecanismos de seguimiento.

Fuente: Elaboración propia.

Las recomendaciones se apoyan en el marco legal del numeral 2.1, el manual de funciones disponible y las actas de 2026. Los planteamientos del estudio de 2025 se consideran antecedentes sujetos a contraste.

2.3.2 Matriz de análisis funcional

La columna de responsabilidad identifica la referencia organizacional utilizada en el diagnóstico. Las adscripciones y facultades específicas deberán cotejarse con los actos municipales vigentes.

[4] Tomado de Funciones y deberes de la entidad https://www.monteria.gov.co/publicaciones/54/funciones-y-deberes-de-la-entidad/

En la columna de contratación, “apoyo” se refiere a actividades técnicas, profesionales u operativas cuya contratación resulte procedente. No implica transferir automáticamente la titularidad de una competencia o la facultad de adoptar decisiones.

Tabla 14 Matriz de análisis funcional

Función o actividad general	Fuente principal	Responsabilidad actual de referencia	Se mantiene	Ajuste propuesto	Se suprime	Contratación externa	Justificación
Dirigir la administración y representar al municipio	Constitución, art. 315; Ley 136, art. 91	Despacho del Alcalde	Sí	Precisar relaciones de dirección, coordinación y delegación	No	Apoyo especializado	Deben distinguirse las decisiones del alcalde de las actividades de preparación y asesoría.
Planear el desarrollo y realizar seguimiento a la gestión	Ley 152 de 1994	Planeación, con las dependencias	Sí	Articular planes, proyectos, indicadores y reportes	No	Apoyo técnico	Se requiere continuidad del seguimiento y responsabilidad de cada dependencia sobre sus metas.
Ordenar el territorio y gestionar información territorial y catastral	Ley 388 de 1997; régimen de gestión catastral	Planeación, con articulación de Hacienda y otras áreas	Sí	Diferenciar ordenamiento, catastro, información geográfica y gestión tributaria	No	Según régimen aplicable	Las relaciones entre estos componentes exigen intercambio de información y responsabilidades diferenciadas.
Administrar recursos, rentas, presupuesto, tesorería y	Régimen presupuestal y tributario	Hacienda y sus áreas	Sí	Precisar etapas, controles y soporte jurídico y tecnológico	No	Apoyo especializado	Debe preservarse la continuidad de la gestión fiscal y la trazabilidad de las operaciones.

Tabla 14 Matriz de análisis funcional

Función o actividad general	Fuente principal	Responsabilidad actual de referencia	Se mantiene	Ajuste propuesto	Se suprime	Contratación externa	Justificación
contabilidad							
Gestionar el cobro de obligaciones a favor del municipio	Ley 1066 de 2006 y reglas sectoriales	Hacienda y Tránsito, según la obligación y asignación vigente	Sí	Evaluar liderazgo, distribución de actividades y articulación	No	Apoyo sujeto a habilitación	Las actuaciones de cobro requieren competencia definida, control de términos y capacidad suficiente.
Formular, ejecutar y hacer seguimiento a proyectos y obras	Competencias municipales y régimen contractual	Infraestructura, Planeación y dependencias ejecutoras	Sí	Separar formulación, ejecución, supervisión y seguimiento institucional	No	Estudios, obras e interventoría, según proceda	La especialización de actividades debe conservar un responsable institucional de cada proyecto.
Desarrollar las competencias municipales en vivienda y servicios públicos	Ley 142 de 1994 y normas sectoriales	Infraestructura y unidades relacionadas, según el diagnóstico	Sí	Revisar articulación con Planeación, ambiente y gestión predial	No	Según el régimen del servicio	Es necesario distinguir las obligaciones municipales de las correspondientes a los prestadores.
Gestionar ambiente y riesgo de desastres	Leyes 99 de 1993 y 1523 de 2012	Planeación; Gestión del Riesgo y áreas concurrentes	Sí	Precisar prevención, planificación, respuesta y coordinación	No	Apoyos técnicos y operativos	Se requieren capacidades continuas y responsabilidades diferenciadas por proceso.

Tabla 14 Matriz de análisis funcional

Función o actividad general	Fuente principal	Responsabilidad actual de referencia	Se mantiene	Ajuste propuesto	Se suprime	Contratación externa	Justificación
Promover seguridad, convivencia y acceso a la justicia local	Ley 1801 de 2016; leyes 2126 de 2021 y 2492 de 2025	Gobierno, Gerencia de Seguridad, comisarías e inspecciones	Sí	Actualizar funciones, cobertura, procedimientos e instancias	No	Apoyo permitido por cada régimen	La capacidad debe responder a demanda, jurisdicción y obligaciones legales.
Desarrollar políticas sociales y servicios sectoriales	Ley 136 de 1994, Ley 715 de 2001 y normas sectoriales	Gobierno, Salud, Educación y Cultura, según competencia	Sí	Precisar responsables y coordinación de intervenciones	No	Según modalidad legal del servicio	La concurrencia institucional debe facilitar la atención y evitar remisiones injustificadas.
Promover desarrollo económico, empleo, turismo y ruralidad	Competencias municipales y actos de estructura	Desarrollo Económico y sus gerencias	Sí	Documentar procesos y precisar articulaciones	No	Apoyo técnico y operativo	La necesidad de mejorar procedimientos debe evaluarse separadamente de la creación de nuevas áreas.
Dirigir la defensa jurídica y revisar actuaciones administrativas	Régimen municipal y actos internos	Oficina Jurídica y dependencias competentes	Sí	Diferenciar asesoría, revisión, representación y proyección de decisiones	No	Apoderamiento y asesoría especializada	Debe mantenerse coordinación interna de expedientes, términos y gestión de apoderados.
Administrar talento	Régimen de empleo,	Secretaría General y	Sí	Delimitar responsabilidades	No	Apoyo según necesidad y	Los procesos de soporte deben

Tabla 14 Matriz de análisis funcional

Función o actividad general	Fuente principal	Responsabilidad actual de referencia	Se mantiene	Ajuste propuesto	Se suprime	Contratación externa	Justificación
humano, recursos físicos, contratación, archivos y tecnología	contratación y gestión documental	unidades competentes		transversales y apoyos sectoriales		régimen	asegurar continuidad y evitar duplicaciones entre áreas.
Atender peticiones y asegurar transparencia y participación	Leyes 1755 de 2015 y 1712 de 2014; régimen municipal	Secretaría General y dependencias responsables de la respuesta	Sí	Integrar recepción, asignación, respuesta, publicación y seguimiento	No	Apoyo operativo y tecnológico	La coordinación central debe complementarse con responsabilidad temática de cada dependencia.
Evaluar el sistema de control interno	Ley 87 de 1993	Oficina de Control Interno	Sí	Precisar evaluación independiente y relaciones con los responsables de gestión	No	Apoyo especializado admisible	La oficina evaluadora debe conservar independencia frente a los procesos que examina.
Ejercer el control disciplinario interno	Ley 1952 de 2019, modificada por la Ley 2094 de 2021	Oficina de Control Interno Disciplinario e instancias competentes	Sí	Verificar competencias, separación de etapas y procedimientos	No	Solo apoyos jurídicamente procedentes	Deben preservarse las facultades decisorias, el debido proceso y el control de términos.

Fuente: Elaboración propia

El fundamento general de esta matriz corresponde a las competencias municipales y atribuciones del alcalde previstas en la Ley 136 de 1994. Las decisiones consignadas son recomendaciones del diagnóstico y deben concretarse mediante los instrumentos competentes.

2.3.3 Funciones que requieren precisión o redistribución

Cementerios y plazas de mercado. La mesa de Gobierno identificó actividades de administración de inmuebles, mantenimiento, salubridad, promoción económica y convivencia que involucran varias dependencias. Se recomienda desagregar cada servicio en actividades, identificar su fundamento jurídico y establecer un responsable de coordinación. El análisis deberá definir las responsabilidades concurrentes antes de proponer el traslado integral de estos asuntos a una secretaría.

Vivienda, servicios públicos, ambiente y gestión de proyectos. Infraestructura reportó concentración de responsabilidades y dificultades para delimitar actuaciones de unidades adscritas. Se recomienda construir una distribución funcional que distinga formulación de políticas, estructuración de proyectos, ejecución de obras, seguimiento sectorial y gestión de información. La eventual creación de una dependencia especializada o de una instancia transversal de proyectos deberá justificarse frente a alternativas de coordinación y fortalecimiento de las áreas existentes.

Catastro, información geográfica y gestión tributaria. Planeación destacó la necesidad de preservar capacidades técnicas catastrales y diferenciar estas actividades de la administración del sistema de información geográfica. Hacienda planteó revisar la ubicación del componente catastral por su relación con el impuesto predial. Se recomienda evaluar ambas perspectivas mediante los productos del proceso, las obligaciones del gestor y los intercambios de información. El impacto tributario constituye un criterio de análisis que debe valorarse junto con las necesidades de ordenamiento y gestión territorial.

Cobro coactivo y gestión financiera. Hacienda propuso separar la conducción del cobro coactivo de las actividades propias de Tesorería. Tránsito también identificó necesidades de organización del cobro. Se recomienda analizar conjuntamente los títulos, procedimientos, competencias, volúmenes y sistemas utilizados por ambas dependencias. Esto permitirá determinar si procede un esquema centralizado, especializado o coordinado, evitando crear estructuras paralelas sin comparación previa. El diseño deberá conservar la competencia para las actuaciones y decisiones previstas en el régimen aplicable[7].

Defensa jurídica y segunda instancia. Jurídica reportó funciones de defensa judicial, revisión de documentos y proyección de decisiones de segunda instancia. Se recomienda diferenciar quién prepara los proyectos, quién realiza la revisión y quién tiene competencia para decidir. También debe precisarse la relación entre la asesoría jurídica central y los apoyos especializados de las secretarías, con reglas para solicitar conceptos, entregar antecedentes y controlar términos.

Tránsito, transporte y operación de terceros. La mesa de Tránsito identificó necesidades diferenciadas en transporte, contravenciones, semaforización, control operativo y atención ciudadana. Se recomienda delimitar las funciones municipales y contrastarlas con las obligaciones de concesionarios, operadores y demás entidades participantes. La existencia de apoyo externo exige identificar qué decisiones, información y controles debe conservar la Secretaría.

Control, mejora institucional y atención de peticiones. Se recomienda diferenciar la ejecución de los procesos, su seguimiento por los responsables de gestión y la evaluación independiente de Control Interno. La atención de peticiones requiere una coordinación transversal y responsabilidades claras de respuesta por materia. En el ámbito disciplinario, deberán verificarse las competencias propias y las que requieran delegación, sin concluir que existe falta de competencia únicamente porque una dependencia manifieste no disponer de un acto de delegación.

---

[7] Ver Ley 1066 de 2006
https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=20866

2.3.4 Desarrollo interno y participación de terceros

La Alcaldía debe conservar capacidad institucional para dirigir, decidir, coordinar y controlar las responsabilidades a su cargo. En consecuencia, la propuesta deberá asegurar responsables internos para la planeación, la gestión fiscal, la dirección de los servicios, la administración del talento humano, la coordinación jurídica y la custodia de la información.

Podrán evaluarse apoyos externos para estudios especializados, diseños, asesoría, representación judicial, desarrollo tecnológico, obras, mantenimiento, interventoría y otras actividades cuya contratación resulte procedente. La decisión deberá sustentarse en necesidad, capacidad disponible, especialización, duración, costo y mecanismos de supervisión[8].

Para cada actividad se deberá precisar:

- El producto contratado y su relación con el proceso institucional.
- El responsable interno de recibirlo, utilizarlo y controlar su calidad.
- Los documentos y conocimientos que deben entregarse al municipio.
- Las decisiones que conserva la autoridad competente.
- Las medidas para sostener el servicio cuando termine el apoyo contractual.

La contratación de servicios y el ejercicio de funciones administrativas por particulares tienen exigencias jurídicas diferentes. Cuando una alternativa contemple atribuir funciones administrativas a un particular, deberá verificarse la habilitación y el cumplimiento del régimen correspondiente[9].

En supervisión contractual, la posibilidad de contratar personal de apoyo debe distinguirse de la responsabilidad asignada al supervisor y de la interventoría contratada[10].

2.3.5 Procesos y capacidades que deben fortalecerse

Las actas permiten identificar necesidades funcionales que deben incorporarse al análisis de procesos y cargas:

Tabla 15 Procesos y capacidades que deben fortalecerse

Necesidad funcional	Resultado requerido	Tratamiento propuesto
Documentación y mejora de procesos	Procedimientos actualizados, responsables identificados y control de versiones	Precisar la responsabilidad transversal de Planeación y la participación de cada dependencia
Gestión documental y memoria institucional	Expedientes completos y transferencia verificable de información	Definir entregas, custodia y continuidad en cada proceso
Coordinación de defensa judicial	Información consolidada, seguimiento de apoderados y alertas de términos	Evaluar una capacidad interna estable de coordinación
Gestión jurídico-tributaria y cobro	Actuaciones oportunas y distribución clara de responsabilidades	Dimensionar necesidades y comparar alternativas organizacionales
Atención y seguimiento de peticiones	Trazabilidad desde la recepción hasta la respuesta	Separar coordinación general y responsabilidad temática

[8] Ver Ley 80 de 1993, artículo 32
https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=304

[9] Ver Ley 489 de 1998, artículos 110 y 111
https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=186

[10] Ver Ley 1474 de 2011, artículo 83
https://www1.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=43292

Necesidad funcional	Resultado requerido	Tratamiento propuesto
Gestión técnica catastral y geográfica	Continuidad técnica e información interoperable	Diferenciar productos y capacidades de catastro y del sistema de información geográfica
Seguimiento de proyectos	Información consistente sobre avances, costos, riesgos y resultados	Evaluar mecanismos comunes de seguimiento y coordinación
Procedimientos disciplinarios	Flujos, registros y controles de términos definidos	Documentar el proceso y verificar competencias e instancias

Fuente: Elaboración propia

Estas necesidades deben traducirse primero en procesos, actividades y resultados. La creación de empleos dependerá de su permanencia, carga de trabajo, especialización y financiación. La existencia de una necesidad funcional no determina por sí sola la creación de una oficina o de un cargo.

2.3.6 Conclusiones y decisiones derivadas

Funciones que se mantienen. Se mantienen las responsabilidades municipales de dirección, planeación, gestión territorial, administración de recursos, prestación o aseguramiento de servicios, desarrollo social y económico, seguridad, convivencia, apoyo administrativo, control y defensa jurídica.

Funciones que se ajustan o redistribuyen. Se recomienda precisar las responsabilidades en cementerios, plazas de mercado, vivienda, servicios públicos, ambiente, catastro, cobro coactivo, proyectos, defensa jurídica, peticiones y procesos transversales. La distribución definitiva deberá sustentarse en competencias, productos, cargas y relaciones entre dependencias.

Funciones o actividades que se suprimen. Con la evidencia disponible no se sustenta eliminar competencias generales legalmente asignadas al municipio. Sí procede depurar del manual las actividades que, después del cotejo jurídico y funcional, resulten duplicadas, obsoletas o ajenas al empleo. Toda eliminación de una asignación deberá comprobar que la responsabilidad necesaria queda atendida por la instancia competente.

Actividades susceptibles de apoyo externo. Se identifican posibilidades de apoyo especializado y ejecución contractual en los términos señalados, sujetas a evaluación por actividad. No se formula una decisión general de tercerización de dependencias.

Funciones que se proponen desarrollar o formalizar. Se recomienda hacer explícitas las responsabilidades de coordinación, seguimiento, gestión documental, transferencia de conocimiento e intercambio de información que permitan atender las brechas identificadas. Cada incorporación deberá vincularse con una competencia existente o una habilitación normativa concreta.

Estas decisiones podrán requerir modificaciones al acto de estructura cuando cambien funciones o adscripciones de dependencias; al manual cuando se ajusten responsabilidades de empleos; a los procedimientos cuando se precisen actividades y controles; y a los actos de delegación cuando corresponda. Los cambios en la planta deberán contar, además, con el análisis de cargas y la justificación financiera.

El resultado esperado es una distribución funcional en la que cada responsabilidad tenga fundamento jurídico, una instancia competente, un proceso definido y capacidad suficiente para producir resultados verificables.

2.4 ANÁLISIS DE CAPACIDADES — DOFA

El análisis de capacidades institucionales permite identificar las condiciones que favorecen o limitan el cumplimiento de las funciones de la Alcaldía de Montería y establecer sus implicaciones para el rediseño organizacional. Comprende la dirección institucional, la prestación de servicios, la capacidad técnica y operativa, la tecnología y la información, y el talento humano.

Los resultados muestran una diferencia relevante: las valoraciones sobre orientación institucional y competencias de las personas son más favorables que las relacionadas con suficiencia de personal, distribución de cargas y recursos de trabajo. Esto orienta el rediseño hacia la articulación de personas, procesos, responsabilidades y medios materiales, preservando las capacidades existentes.

2.4.1 Fuentes y metodología de análisis

El insumo principal corresponde al *Instrumento de diagnóstico de madurez de capacidades institucionales*, cuyo archivo contiene 79 registros de respuesta, recibidos entre el 14 y el 24 de agosto de 2026. Comprende veinte preguntas de valoración y una pregunta abierta sobre cambios que contribuirían a mejorar el funcionamiento institucional.

Según la vinculación declarada, los registros se distribuyen en 39 de carrera administrativa, 34 de provisionalidad y 6 de libre nombramiento y remoción. Estas cifras describen la participación en el instrumento; no representan la composición de toda la planta.

La escala utilizada comprende cinco niveles: 1. Incipiente; 2. Básica; 3. Definida; 4. Gestionada; y 5. Optimizada. De las 1.580 valoraciones posibles, se obtuvieron 1.558 respuestas numéricas válidas y 22 respuestas «No sé / No puedo valorar». Estas últimas se excluyeron de los promedios y porcentajes.

Para organizar el análisis conforme a la plantilla, se estableció la siguiente correspondencia:

Tabla 16 Tabla de correspondencia para análisis de capacidades

Capacidad	Preguntas	Aspectos examinados
Directiva	1–4	Claridad de prioridades, comunicación de decisiones, adaptación y coordinación.
Prestación de servicios y generación de valor público	5–8	Correspondencia de los procesos con el trabajo, responsabilidades, oportunidad y mejora.
Técnica y operativa	9–12	Suficiencia de personal, adecuación de perfiles, distribución de cargas y recursos de trabajo.
Tecnológica y de información	13–16	Herramientas, disponibilidad de información, intercambio entre sistemas y transferencia del conocimiento.
Talento humano y aprendizaje	17–20	Competencias, capacitación, participación y gestión del cambio.

Fuente: Elaboración propia

La capacidad denominada *competitiva* en la plantilla se adapta a la naturaleza municipal mediante el análisis de la prestación de servicios y la generación de valor público. Las preguntas sobre disponibilidad y distribución del personal se contabilizan en el bloque técnico y operativo, aunque también aportan elementos cualitativos al análisis del talento humano.

Los promedios constituyen resúmenes descriptivos de una escala ordinal y se interpretan junto con la distribución de respuestas. No equivalen a porcentajes de cumplimiento ni a una medición oficial de desempeño institucional. Tampoco se atribuye representatividad estadística a los resultados, pues no se dispone de un diseño muestral ni de un universo de participación verificado.

El contraste documental incorpora las actas de levantamiento de información de 2026 y el estudio técnico de 2025 como antecedente no aprobado. Las fuentes oficiales externas se emplean para identificar oportunidades y amenazas del entorno.

2.4.2 Resultados generales

El promedio conjunto de las valoraciones válidas es 3,39 sobre 5. El 47,2 % corresponde a los niveles Gestionada u Optimizada; el 30,8 %, a Definida; y el 22,0 %, a Incipiente o Básica.

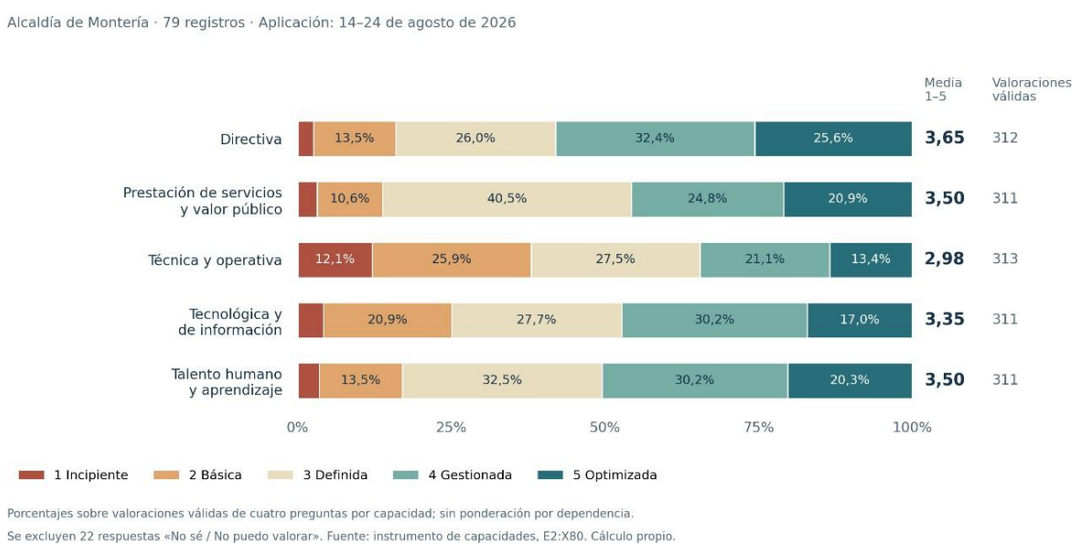
Para expresar las conclusiones en niveles alto, medio y bajo, se adopta una convención analítica: bajo, de 1 a menos de 3; medio, de 3 a menos de 4; y alto, de 4 a 5. Esta clasificación se aplica antes del redondeo y no constituye un baremo oficial de Función Pública.

Tabla 17 Resultados generales de análisis de capacidades

Capacidad	Promedio / 5	Valoraciones en niveles 1–2	Valoraciones en niveles 4–5	Nivel indicativo
Directiva	3,65	16,0 %	58,0 %	Medio
Prestación de servicios y valor público	3,50	13,8 %	45,7 %	Medio
Técnica y operativa	2,98	38,0 %	34,5 %	Bajo, próximo al umbral medio
Tecnológica y de información	3,35	25,1 %	47,3 %	Medio
Talento humano y aprendizaje	3,50	17,0 %	50,5 %	Medio

Fuente: elaboración propia sobre las respuestas válidas del instrumento. Cada capacidad agrupa cuatro preguntas, sin ponderación por dependencia.

Figura 1 Perfil de capacidades institucionales



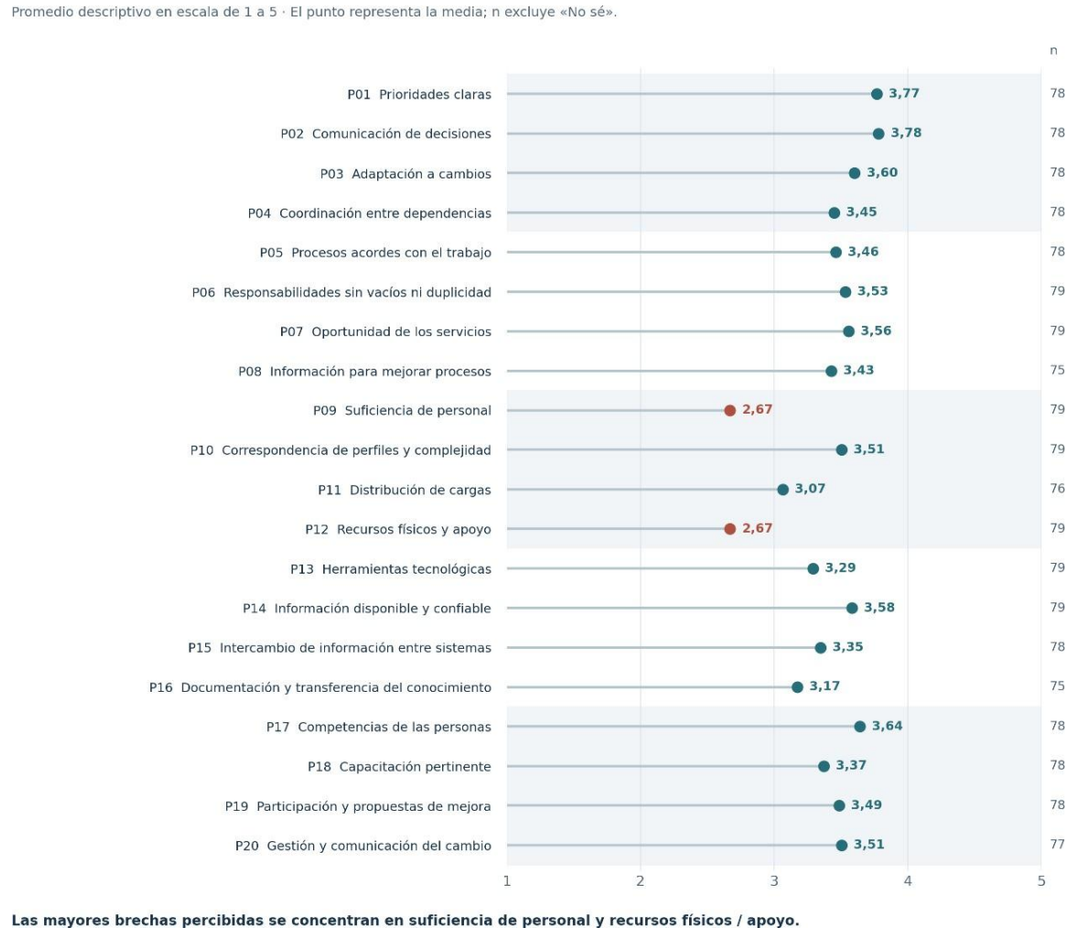
Fuente: Elaboración propia

La capacidad técnica y operativa concentra la mayor proporción de valoraciones bajas. Su promedio se encuentra apenas por debajo del umbral medio; por ello, su priorización se sustenta principalmente en los resultados de las preguntas sobre personal y recursos, y en su coincidencia con las observaciones cualitativas.

La capacidad directiva presenta el promedio más favorable. Sin embargo, ninguna capacidad alcanza un promedio de cuatro puntos, lo que indica margen para consolidar prácticas sistemáticas de gestión en los cinco ámbitos examinados.

2.4.3 Fortalezas relativas y brechas específicas

Figura 2 Fortalezas relativas y brechas por preguntas



Fuente: Elaboración a partir de instrumento de capacidades

Los resultados permiten identificar cinco asuntos centrales:

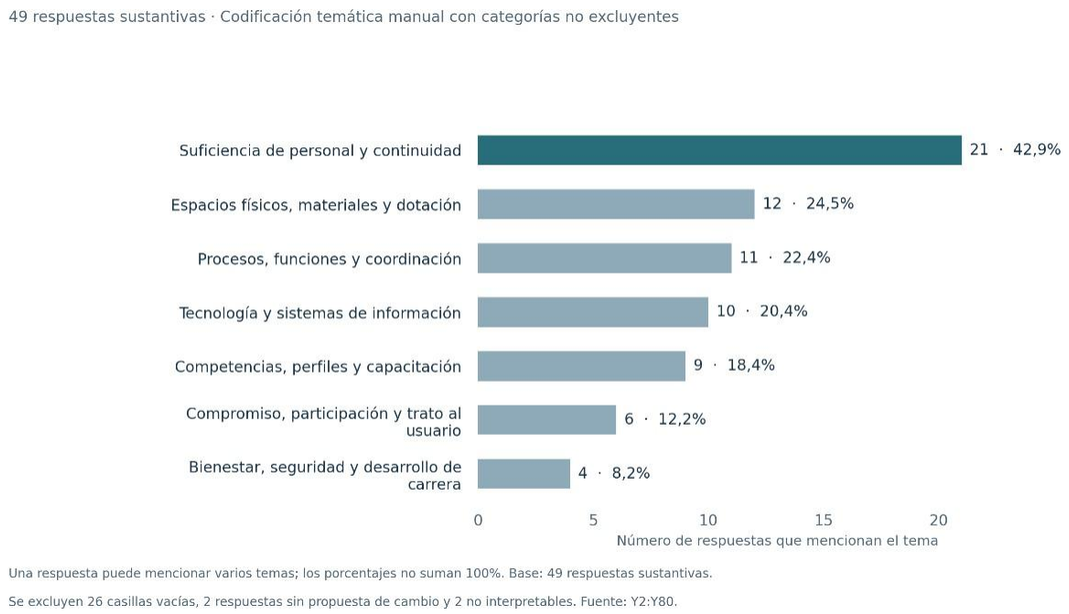
- **Orientación institucional y comunicación.** La comunicación de decisiones obtiene 3,78 y la claridad de prioridades 3,77, los mayores promedios. Constituyen fortalezas relativas para conducir el rediseño. La coordinación entre dependencias registra 3,45, lo que sugiere profundizar la traducción de las orientaciones generales en responsabilidades y actuaciones articuladas.
- **Suficiencia de personal y recursos.** Ambos aspectos obtienen 2,67. En suficiencia de personal, 40 de 79 respuestas —50,6 %— se ubican en niveles Incipiente o Básica. En recursos físicos y de apoyo, son 39 de 79 —49,4 %—. Estos resultados justifican examinar conjuntamente dotación, capacidad disponible y volumen de trabajo; por sí solos no determinan cuántos empleos deben crearse.
- **Distribución de cargas.** Su promedio es 3,07, con 32,9 % de valoraciones bajas entre las 76 respuestas válidas. La brecha puede relacionarse con concentración de actividades, asignaciones poco equilibradas o insuficiencia de apoyos. Su explicación requiere el contraste con el levantamiento de cargas.
- **Conocimiento e información.** La disponibilidad de información recibe 3,58, mientras su documentación y transferencia obtienen 3,17. La diferencia sugiere que disponer de información para trabajar no garantiza su conservación, trazabilidad y transmisión cuando cambian las personas responsables.
- **Competencias y aprendizaje.** Las competencias de las personas alcanzan 3,64, frente a 3,37 en capacitación pertinente. Existe una base de conocimiento que puede aprovecharse para la mejora institucional, acompañada de necesidades de formación vinculadas con las funciones efectivamente desarrolladas.

2.4.4 Análisis de las propuestas de mejora

La pregunta abierta contiene 53 registros con texto. Se identificaron 49 respuestas sustantivas, dos respuestas sin propuesta de cambio y dos no interpretables; las restantes 26 casillas estaban vacías.

Las respuestas sustantivas se clasificaron mediante codificación temática. Una respuesta puede mencionar varios asuntos, por lo que los porcentajes no suman 100 %.

Figura 3 Cambios propuestos en las respuestas abiertas



Fuente: Elaboración propia

El tema más mencionado es la suficiencia de personal y la continuidad de los procesos, presente en 21 de las 49 respuestas sustantivas —42,9 %—. Esta categoría incluye solicitudes de fortalecimiento, asignación, permanencia o continuidad del personal; no todas corresponden a solicitudes explícitas de creación de cargos.

Le siguen los espacios físicos, materiales y dotación, con 12 menciones; los procesos, funciones y coordinación, con 11; y la tecnología y los sistemas de información, con 10.

También se identifican propuestas sobre competencias y capacitación, participación del personal, compromiso con el servicio, trato al usuario, bienestar y desarrollo de carrera. En conjunto, las respuestas muestran que las expectativas de mejora abarcan tanto la capacidad disponible como la forma de organizar y desarrollar el trabajo.

Las propuestas individuales de crear dependencias, ampliar planta o modificar perfiles constituyen insumos del diagnóstico. Su incorporación al diseño requiere sustento funcional, análisis de cargas, revisión jurídica y evaluación financiera.

2.4.5 Contraste con la documentación institucional

El contraste permite reconocer coincidencias y diferencias entre las percepciones recogidas en el instrumento y la información declarada en las mesas de trabajo.

Tabla 18 Contraste con la documentación institucional

Fuente	Evidencia relevante	Lectura para el diagnóstico
Acta de Gobierno, 24 de julio de 2026 Montería	Señala dificultades para definir integralmente procesos, entradas, salidas, responsables y tiempos, así como asuntos que requieren concurrencia entre dependencias.	Refuerza la necesidad de ordenar procesos y precisar responsabilidades, especialmente en servicios transversales.
Acta de Planeación, 5 de agosto de 2026	Reconoce conocimiento técnico y capacidad de seguimiento, junto con dependencia de apoyos	Coincide con la coexistencia de competencias favorables y debilidades en continuidad,

Fuente	Evidencia relevante	Lectura para el diagnóstico
	contractuales, concentración de actividades y riesgo de pérdida de memoria institucional.	cargas y transferencia del conocimiento.
Acta de Tránsito, 6 de agosto de 2026	Reporta mejoras en instalaciones y apoyo tecnológico, junto con dificultades de capacidad frente a PQRS y concentración de funciones.	Muestra que las necesidades deben diferenciarse por dependencia: las carencias físicas no son uniformes.
Acta de Control Interno, 19 de agosto de 2026	Considera suficiente la capacidad actual e identifica necesidades de claridad de procesos y ampliación del alcance de las auditorías.	Orienta a revisar cobertura, articulación y responsabilidades de control, sin presumir una insuficiencia general de personal.

Fuente: Elaboración propia

El Estudio técnico de rediseño institucional de la Alcaldía Montería 2025 ya señalaba fragmentación funcional, dependencia de contratistas, sobrecarga y dificultades de articulación tecnológica. Su coincidencia con fuentes de 2026 respalda la persistencia de algunos problemas. Sus niveles de madurez no se comparan directamente con los actuales, debido a diferencias metodológicas y de fuentes.

Los señalamientos de Control Interno aquí utilizados proceden del acta de levantamiento de información. No constituyen hallazgos de auditoría verificados.

2.4.6 Matriz DOFA de capacidades institucionales

Las fortalezas y debilidades corresponden a condiciones internas identificadas en el instrumento y el contraste documental. Las oportunidades y amenazas se refieren al entorno.

Como oportunidades externas se identifican:

- **O1. Orientaciones de fortalecimiento institucional:** herramientas de Función Pública para revisar organización, procesos y capacidades. Su aprovechamiento puede apoyar la consistencia metodológica del rediseño[11].
- **O2. Estándares nacionales de interoperabilidad:** lineamientos de MinTIC que facilitan el intercambio de información y la colaboración entre entidades[12].
- **O3. Formación y asistencia técnica pública:** oferta institucional de la ESAP para fortalecer competencias y capacidades de gestión, cuya pertinencia y condiciones de acceso deben verificarse[13].

Las amenazas se formulan como condiciones de exposición, sin presumir su materialización:

- **A1. Exigencias de adaptación normativa:** cambios sectoriales que demandan ajustes de organización, requisitos y capacitación, como los establecidos para las Inspecciones de Convivencia y Paz[14].

[11] Ver Función Pública — Fortalecimiento institucional https://www.funcionpublica.gov.co/es/mipg/fortalecimiento-institucional

[12] Ver MinTIC — Marco de Interoperabilidad https://gobiernodigital.mintic.gov.co/portal/Iniciativas/Marco-de-Interoperabilidad/

[13] Ver ESAP — Escuela de Alto Gobierno https://www.esap.edu.co/esap/escuela-de-alto-gobierno/

[14] Ver Ley 2492 de 2025 https://www1.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=263536

- **A2. Presión de la demanda de servicios:** volumen y complejidad de solicitudes ciudadanas reportados en las actas, especialmente en servicios de atención y respuesta. No se dispone de una serie consolidada que permita cuantificar su crecimiento.
- **A3. Amenazas cibernéticas externas:** campañas de ransomware advertidas por ColCERT, relevantes para la disponibilidad y protección de información. Esta identificación no implica que la Alcaldía haya sufrido un incidente[15].

Tabla 19 Matriz DOFA de capacidades institucionales

Capacidad analizada	Debilidades	Oportunidades	Fortalezas	Amenazas	Estrategia derivada
Directiva	Coordinación entre dependencias menos consolidada que la comunicación de prioridades; responsabilidades transversales que requieren precisión.	**O1 y O3:** orientaciones organizacionales y asistencia para fortalecer dirección y articulación.	Valoración favorable de prioridades, comunicación de decisiones y adaptación.	**A1 y A2:** exigencias normativas y de servicio que requieren decisiones coordinadas.	Traducir las prioridades en procesos compartidos, responsables definidos y mecanismos de decisión entre dependencias.
Prestación de servicios y valor público	Necesidad de actualizar procesos y utilizar sistemáticamente información de problemas, tiempos y resultados para mejorarlos.	**O1 y O2:** herramientas de fortalecimiento e intercambio de información.	Procesos y responsabilidades reconocidos; valoración relativamente favorable de la oportunidad del servicio.	**A2:** presión de solicitudes y asuntos que requieren intervención de varias dependencias.	Rediseñar los procesos críticos desde la necesidad ciudadana, definiendo productos, responsables, tiempos e intercambios de información.
Técnica y operativa	Insuficiencia percibida de personal y recursos; cargas desiguales y discontinuidad de apoyos en determinadas áreas.	**O1 y O3:** metodologías y asistencia para dimensionar capacidades y fortalecer especialidades.	Correspondencia relativamente favorable entre perfiles y complejidad; conocimiento técnico existente.	**A1 y A2:** obligaciones sectoriales y demanda que pueden superar la capacidad disponible.	Dimensionar recursos y personal con cargas verificadas, revisar su distribución y evaluar alternativas de fortalecimiento estable.
Tecnológica y de información	Debilidades en herramientas, integración y transferencia documentada del conocimiento; necesidades de dotación y soporte.	**O2:** estándares y recursos nacionales para interoperabilidad.	Información valorada como disponible y confiable; herramientas que ya apoyan procesos institucionales.	**A3:** ataques que pueden afectar información y continuidad de servicios.	Definir responsabilidades sobre sistemas y datos, priorizar intercambios críticos y fortalecer respaldo, seguridad y transferencia documental.
Talento humano y aprendizaje	Capacitación menos favorable que las	**O3:** formación y asistencia técnica de la ESAP.	Competencias, experiencia y disposición para participar	**A1:** cambios normativos y técnicos que exigen	Articular perfiles, capacitación, inducción y

[15] Ver ColCERT — Alerta del 9 de agosto de 2026 https://www.colcert.gov.co/800/w3-article-440207.html

Capacidad analizada	Debilidades	Oportunidades	Fortalezas	Amenazas	Estrategia derivada
	competencias existentes; necesidad de continuidad y mecanismos de aprendizaje institucional.		y proponer mejoras.	actualización de conocimientos.	transferencia del conocimiento con los procesos y funciones priorizados.

Fuente: Elaboración propia

2.4.7 Conclusiones por capacidad e implicaciones para el rediseño

Tabla 20 Conclusiones por capacidad e implicaciones para el rediseño

Capacidad y nivel indicativo	Brecha principal	Impacto sobre la misión	Implicación para el diseño institucional
Directiva — Medio	Articulación operativa entre dependencias.	Puede dificultar respuestas integrales y decisiones oportunas en asuntos compartidos.	Precisar competencias, relaciones de coordinación y responsables de procesos transversales.
Prestación de servicios y valor público — Medio	Estandarización y mejora sistemática de procesos.	Puede producir respuestas heterogéneas, reprocesos y demoras.	Actualizar procesos desde la experiencia del usuario y establecer productos, tiempos y responsabilidades.
Técnica y operativa — Bajo, próximo a medio	Suficiencia y distribución de personal, recursos y apoyos.	Expone la continuidad y oportunidad de servicios con mayores exigencias operativas.	Utilizar el estudio de cargas para evaluar redistribución, fortalecimiento de planta, perfiles especializados y dotación.
Tecnológica y de información — Medio	Integración de sistemas y conservación del conocimiento.	Puede aumentar reprocesos y dificultar la trazabilidad y continuidad de actuaciones.	Fortalecer la gestión de información, el soporte tecnológico, la interoperabilidad y la responsabilidad sobre archivos y datos.
Talento humano y aprendizaje — Medio	Conversión del conocimiento individual en capacidad institucional sostenible.	Puede elevar la dependencia de personas específicas y prolongar la adaptación de nuevos apoyos.	Vincular capacitación, inducción, documentación y transferencia con las funciones efectivas y las necesidades del servicio.

Fuente: Elaboración propia

La DOFA permite orientar cuatro líneas de diseño:

1. **Fortalezas–Oportunidades:** aprovechar la claridad de prioridades y el conocimiento existente para ordenar procesos con apoyo de herramientas oficiales y asistencia técnica.
2. **Debilidades–Oportunidades:** atender las brechas de recursos, capacitación e información mediante dimensionamiento técnico, formación pertinente y estándares de interoperabilidad.
3. **Fortalezas–Amenazas:** utilizar la experiencia y la capacidad de dirección para anticipar ajustes normativos y organizar respuestas frente a las exigencias del servicio.
4. **Debilidades–Amenazas:** reducir la concentración de actividades y conocimiento, asegurar capacidad institucional en procesos críticos y fortalecer la continuidad operativa y tecnológica.

Las decisiones sobre nuevas dependencias, empleos, perfiles o redistribución de funciones deberán sustentarse en la relación entre competencias legales, procesos, cargas de trabajo y disponibilidad financiera. El instrumento aporta una base para priorizar esos análisis, especialmente en personal y recursos de trabajo, distribución de cargas, coordinación y conservación del conocimiento institucional.

2.5 ANÁLISIS DE ENTORNOS

El análisis de entornos identifica las condiciones externas que influyen en el funcionamiento de la Alcaldía de Montería y sus implicaciones para el rediseño institucional. Se desarrolla mediante el enfoque PEST, que comprende los entornos económicos, político-institucional, social y tecnológico, incorporando los factores jurídicos y ambientales que inciden transversalmente en ellos.

La evidencia examinada indica que el rediseño debe responder a cuatro exigencias: sostenibilidad de las obligaciones permanentes, articulación entre niveles de gobierno, atención diferenciada de las necesidades territoriales y fortalecimiento de la gestión digital. Estas condiciones se relacionan con las brechas de capacidad operativa, coordinación y conservación del conocimiento identificadas en el numeral 2.4.

El análisis utiliza información oficial consultada con corte al 14 de septiembre de 2026. Se identifica el periodo de referencia de los datos, dado que las publicaciones disponibles corresponden a distintas vigencias.

2.5.1 Entorno económico

a. Composición de los ingresos y sostenibilidad fiscal

El informe de *Viabilidad Fiscal Territorial 2024* del Ministerio de Hacienda presenta tres antecedentes relevantes: las transferencias corrientes representaron el 68 % de los ingresos recaudados; la relación entre gastos de funcionamiento e ingresos corrientes de libre destinación del sector central fue del 37 %, frente al límite del 65 % utilizado para esa vigencia; y el resultado presupuestal registró un déficit de $53.197 millones. Estos indicadores corresponden a conceptos distintos y deben analizarse conjuntamente[16].

La composición de los ingresos exige identificar la destinación y estabilidad de cada fuente antes de respaldar nuevas obligaciones. El tamaño del presupuesto municipal no representa, por sí mismo, recursos disponibles para ampliar la planta administrativa. La financiación del funcionamiento debe respetar las reglas sobre ingresos de libre destinación y las restricciones aplicables a recursos específicos[17].

Para el rediseño, estos antecedentes implican evaluar el costo completo de cada alternativa: salarios, prestaciones, aportes, dotación, puestos de trabajo, tecnología y demás gastos asociados. La evaluación deberá actualizarse con el cierre de 2025, la ejecución de 2026 y el Marco Fiscal de Mediano Plazo aplicable. El indicador de funcionamiento de 2024 no acredita disponibilidad presupuestal para nuevas obligaciones en 2026.

b. Presupuesto, inversión y capacidad de estructuración de proyectos

La Alcaldía publica el Acuerdo 021 de 2025, correspondiente al presupuesto general municipal de 2026, y el Plan Operativo Anual de Inversiones de esa vigencia. Estos instrumentos constituyen referencias para contrastar las necesidades organizacionales con las prioridades y apropiaciones presupuestales[18].

---

[16] Tomado de Ministerio de Hacienda — Viabilidad Fiscal de Montería 2024, tablas 1, 7 y 10 https://www.minhacienda.gov.co/documents/d/portal/monteria-ivf-2024?download=true

[17] Tomado de Ley 617 de 2000, artículos 3 y 6 https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=3771

[18] Tomado de Alcaldía de Montería — Presupuesto y POAI 2026 https://www.monteria.gov.co/documentos/1014/plan-operativo-anual-de-inversiones-alcaldia-de-monteria-2026/

La posibilidad de acceder a financiación externa depende también de la capacidad para formular proyectos, cumplir requisitos sectoriales, obtener viabilidad y ejecutar los recursos. El DNP identifica, para agua y saneamiento, obstáculos relacionados con la limitada disponibilidad de proyectos estructurados y la fragmentación de esfuerzos institucionales. Este referente permite reconocer una oportunidad para fortalecer capacidades municipales de preparación y gestión de proyectos, sin presumir recursos ya asignados[19].

La implicación organizacional consiste en precisar la relación entre planeación, banco de proyectos, dependencias ejecutoras, contratación y seguimiento financiero. Las alternativas de cooperación, cofinanciación o crédito deben examinarse según sus condiciones de acceso, destinación y sostenibilidad.

c. Actividad productiva y recuperación económica territorial

La atención a pequeños productores rurales afectados por las inundaciones forma parte de la agenda municipal de 2026. La Alcaldía anunció un programa de asistencia técnica e insumos dirigido a 1.770 pequeños productores, cifra que corresponde a la población prevista por la iniciativa y no a una medición de resultados alcanzados[20].

Este contexto requiere capacidad para articular desarrollo económico, atención rural, asociatividad, asistencia técnica y recuperación de medios de vida. Para el rediseño, conviene examinar la continuidad de estas funciones, sus mecanismos de coordinación y la disponibilidad de información sobre beneficiarios y resultados.

2.5.2 Entorno político-institucional

a. Articulación de la planeación municipal, departamental y nacional

La estructura administrativa debe permitir ejecutar las prioridades de desarrollo y cumplir las competencias permanentes del municipio. La articulación entre instrumentos de planeación ofrece oportunidades de colaboración, pero exige definir responsabilidades y mecanismos de seguimiento.

Tabla 21 Articulación de la planeación municipal, departamental y nacional

Instrumento	Referente identificado	Implicación para el rediseño
Plan Municipal de Desarrollo "Una Sola Montería"	La Alcaldía publica el plan y el Acuerdo 011 de 2024 de adopción.	Vincular programas y productos con procesos, dependencias responsables y capacidades verificables.
Plan Departamental de Desarrollo 2024–2027 "Córdoba lo tiene todo para estar a otro nivel"	Incluye inclusión social, competitividad, sostenibilidad, seguridad y fortalecimiento institucional.	Identificar funciones de articulación sectorial, formulación conjunta de proyectos y seguimiento de compromisos.
Plan Nacional de Desarrollo 2022–2026	Incorpora ordenamiento alrededor del agua, seguridad humana, alimentación, transformación productiva y convergencia regional.	Relacionar las competencias municipales con los instrumentos nacionales aplicables y mantener capacidad de adaptación a sus cambios.

[19] Tomado de DNP — Proyectos estratégicos de agua y saneamiento básico https://dnp.gov.co/publicaciones/Planeacion/Paginas/gerencia-de-proyectos-estrategicos-agua-y-saneamiento-basico.aspx

[20] Tomado de Alcaldía de Montería — Asistencia técnica y patios productivos 2026 https://www.monteria.gov.co/publicaciones/6271/alcalde-kerguelen-seguimos-fortaleciendo-el-campo-con-asistencia-tecnica-e-insumos-para-1770-pequenos-productores-rurales-afectados-por-las-inundaciones/

Fuentes: Alcaldía — Acuerdo y Plan de Desarrollo; Gobernación — Ejes del Plan Departamental; DNP — Plan Nacional de Desarrollo 2022–2026.

El cambio de periodo nacional durante 2026 demanda revisar la continuidad y las condiciones de programas, convenios y mecanismos de financiación. La organización municipal debe conservar capacidades permanentes de planeación y gestión de proyectos que permitan adaptarse a esos ajustes.

b. Distribución de competencias y relaciones institucionales

El rediseño debe reconocer las atribuciones del Concejo Municipal sobre estructura y funciones de las dependencias, y las competencias del alcalde en dirección administrativa y gestión de empleos, dentro del marco constitucional y presupuestal. Esto requiere distinguir las decisiones que corresponden a cada autoridad y sustentar los instrumentos mediante los cuales se adopten[21].

Asimismo, la relación con entidades departamentales, nacionales, organismos de control y entidades descentralizadas exige canales claros de coordinación, intercambio de información y seguimiento. La asignación de una función de enlace debe especificar su alcance, productos y capacidad de decisión.

En seguridad y convivencia existe un referente concreto de concurrencia institucional: el Plan Integral de Seguridad, Convivencia y Justicia "Montería Convive 2024–2027", cuya aprobación involucró autoridades de seguridad, justicia y dependencias municipales. Este contexto exige articular prevención, atención y seguimiento, preservando las competencias propias de cada entidad[22].

c. Participación y relación con las organizaciones sociales

La participación de juntas de acción comunal y otros grupos de interés en la construcción del plan municipal evidencia la existencia de interlocutores territoriales que presentan propuestas y necesidades a la administración[23].

Para el rediseño, esta relación requiere capacidad institucional para recibir, clasificar, trasladar y responder solicitudes, así como conservar los compromisos adquiridos y comunicar sus avances. Debe examinarse la articulación entre participación ciudadana, atención al ciudadano y dependencias responsables de resolver los asuntos.

2.5.3 Entorno social

a. Pobreza y necesidades de inclusión

Según el DANE, la incidencia de pobreza monetaria en el dominio estadístico de Montería fue del 30,7 % en 2025, frente al 32,1 % en 2024. La diferencia es de 1,4 puntos porcentuales; el dato no permite atribuir el cambio a una intervención municipal específica ni extrapolar el resultado a toda la ruralidad del municipio[24].

---

[21] Tomado de Constitución Política, artículos 313 y 315 https://apps.procuraduria.gov.co/gp/gp/docs/cons_p91.htm

[22] Tomado de Alcaldía — Aprobación del PISC https://www.monteria.gov.co/publicaciones/5016/aprobado-el-plan-integral-de-seguridad-convivencia-y-justicia-pisc-monteria-convive-2024-2027-que-va-de-la-mano-con-el-plan-de-desarrollo-municipal/

[23] Tomado de Alcaldía — Participación de las JAC en el Plan de Desarrollo https://www.monteria.gov.co/publicaciones/4714/alcalde-de-monteria-escucho-a-los-miembros-de-las-jac-en-la-formulacion-del-plan-de-desarrollo-2024-2027/

[24] Tomado de DANE — Pobreza monetaria 2025, gráfico de ciudades https://www.dane.gov.co/files/operaciones/PM/cp-PM-2025.pdf

La persistencia de población en pobreza plantea exigencias de focalización, orientación y articulación de servicios sociales. Desde el diseño institucional, resulta pertinente fortalecer la relación entre caracterización de población, acceso a programas, atención de solicitudes y seguimiento de resultados.

La información social debe permitir identificar necesidades diferenciadas por territorio y grupo poblacional, con criterios de calidad, actualización y protección de datos.

b. Acceso territorial y continuidad de los servicios

Las inundaciones de febrero de 2026 muestran cómo las condiciones territoriales pueden afectar simultáneamente varios servicios. El 2 de febrero, la Alcaldía informó la suspensión de actividades en 12 instituciones educativas rurales por dificultades de acceso y afectaciones en sus sedes[25].

Este antecedente sustenta la necesidad de incorporar criterios de accesibilidad territorial, desplazamiento, contingencia y continuidad en el análisis de procesos y cargas. Los servicios con presencia rural pueden requerir tiempos y medios diferentes de los utilizados en la cabecera.

Las alternativas organizacionales deberán considerar atención presencial, jornadas territoriales y canales remotos asistidos, según la naturaleza del servicio y las condiciones verificadas de la población.

c. Emergencias y demandas de atención integral

En febrero de 2026, la administración reportó necesidades de atención asociadas con salud pública, condiciones sanitarias, vivienda, canales y protección de las orillas del río Sinú. También informó la aprobación de la incorporación de recursos del balance para atender la emergencia[26].

La implicación para el rediseño es establecer una coordinación funcional que abarque conocimiento y reducción del riesgo, preparación, respuesta y recuperación. Deben precisarse responsabilidades entre gestión del riesgo, planeación, infraestructura, salud, educación, vivienda y atención social, según sus competencias.

Estos acontecimientos refuerzan la necesidad de evaluar capacidad ordinaria y capacidad de respuesta ante contingencias. La creación de una dependencia adicional deberá compararse con otras alternativas, como fortalecer procesos, equipos y mecanismos de coordinación existentes.

2.5.4 Entorno tecnológico

a. Transformación digital y prestación de servicios

La Política de Gobierno Digital establece un marco para el uso de tecnologías en la gestión pública y la relación con la ciudadanía. Su aplicación implica integrar decisiones sobre procesos, información, capacidades y servicios[27].

---

[25] Tomado de Alcaldía — Contingencia educativa por inundaciones https://www.monteria.gov.co/publicaciones/6021/plan-de-contingencia-educativo-ante-emergencia-de-inundaciones-la-alcaldia-de-monteria-suspende-clases-rurales-y-dispone-colegios-urbanos-como-posibles-albergues/

[26] Tomado de Alcaldía — Recursos y necesidades de atención por inundaciones https://www.monteria.gov.co/publicaciones/6074/monteria-contara-con-recursos-para-la-atencion-inmediata-de-la-emergencia-tras-la-aprobacion-en-el-concejo-del-proyecto-de-acuerdo-radicado-por-la-alcaldia-de-monteria/

[27] Ver Decreto 767 de 2022 https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=186766

Para la Alcaldía, el rediseño debe definir responsabilidades sobre planeación tecnológica, soporte, sistemas de información y servicios digitales. La adquisición de herramientas debe vincularse con problemas concretos, como tiempos de respuesta, duplicación de registros, trazabilidad de solicitudes o acceso a información.

b. Interoperabilidad y gestión de datos

El Marco de Interoperabilidad de MinTIC proporciona principios y recomendaciones para facilitar el intercambio de información entre organizaciones y mejorar la entrega de servicios. Constituye una oportunidad para desarrollar soluciones compatibles con los estándares nacionales[28].

Esta oportunidad se relaciona con las necesidades de integración y transferencia de conocimiento identificadas en el numeral 2.4. Las decisiones de diseño deberían precisar quién produce, valida, actualiza, custodia y utiliza los datos de cada proceso.

También conviene identificar intercambios prioritarios entre información territorial, tributaria, social, documental y de atención ciudadana, sujetos a las competencias y condiciones legales de acceso.

c. Seguridad y continuidad tecnológica

Las alertas de ColCERT sobre campañas de ransomware evidencian amenazas externas que pueden afectar la disponibilidad de sistemas y datos. Su consideración corresponde a la gestión preventiva; no implica afirmar que la Alcaldía haya sufrido un incidente[29].

El rediseño debe prever responsabilidades sobre seguridad, administración de accesos, respaldo, recuperación y atención de incidentes. Cuando existan proveedores externos, los mecanismos de supervisión deben asegurar la disponibilidad de información, documentación técnica y condiciones de continuidad del servicio.

2.5.5 Matriz PEST e implicaciones para el rediseño

La siguiente matriz sintetiza las relaciones entre evidencia externa, efectos institucionales y decisiones que deben evaluarse.

Tabla 22 Matriz PEST e implicaciones para el rediseño

Entorno	Factor identificado	Evidencia	Impacto sobre la Alcaldía	Decisión de rediseño recomendada
Económico	Composición y restricciones de las fuentes de ingreso.	Informe fiscal 2024 y reglas de destinación.	Condiciona la financiación de obligaciones permanentes.	Dimensionar las alternativas con fuentes legalmente utilizables y proyecciones actualizadas.
Económico	Necesidad de gestionar inversión y financiación externa.	POAI 2026 y orientaciones del DNP sobre proyectos.	Exige formular, viabilizar, ejecutar y controlar proyectos.	Precisar la articulación entre planeación, proyectos, contratación, ejecución y seguimiento financiero.
Económico	Recuperación de medios de vida rurales.	Programa municipal de asistencia a	Demanda atención productiva y	Evaluar continuidad, perfiles y distribución de

[28] Ver MinTIC — Marco de Interoperabilidad https://gobiernodigital.mintic.gov.co/portal/Iniciativas/Marco-de-Interoperabilidad/

[29] Ver ColCERT — Alerta del 9 de agosto de 2026 https://www.colcert.gov.co/800/w3-article-440207.html

Entorno	Factor identificado	Evidencia	Impacto sobre la Alcaldía	Decisión de rediseño recomendada
		productores afectados en 2026.	coordinación territorial.	funciones de desarrollo rural y económico.
Político-institucional	Concurrencia entre planes y niveles de gobierno.	Instrumentos municipal, departamental y nacional.	Genera oportunidades de colaboración y obligaciones de seguimiento.	Asignar responsables de articulación sectorial y compromisos interinstitucionales.
Político-institucional	Distribución legal de competencias.	Constitución y políticas sectoriales.	Determina autoridad, responsabilidad y mecanismos de adopción del rediseño.	Precisar funciones y relaciones institucionales en los actos y manuales correspondientes.
Político-institucional	Interlocución con organizaciones sociales.	Participación de JAC y grupos de interés.	Requiere respuesta y trazabilidad de compromisos.	Articular participación, atención ciudadana y gestión de solicitudes.
Social	Persistencia de pobreza y necesidades de inclusión.	Medición DANE 2025.	Exige focalización y acceso coordinado a servicios.	Fortalecer caracterización, orientación y articulación de la oferta social.
Social	Dificultades de acceso y exposición a emergencias.	Afectaciones rurales documentadas en febrero de 2026.	Puede interrumpir servicios y aumentar necesidades de atención.	Incorporar criterios territoriales y de contingencia en procesos, cargas y recursos.
Social	Demandas que involucran varios sectores.	Necesidades de salud, vivienda e infraestructura durante la emergencia.	Requiere actuaciones coordinadas y continuidad de información.	Definir responsables principales y participantes para procesos de respuesta y recuperación.
Tecnológico	Estándares de gobierno digital e interoperabilidad.	Decreto 767 de 2022 y marco de MinTIC.	Permite mejorar servicios e intercambios de información.	Fortalecer planeación tecnológica y gobierno de datos, priorizando procesos críticos.
Tecnológico	Amenazas a sistemas e información.	Alertas oficiales de ColCERT.	Expone continuidad, integridad y disponibilidad de servicios.	Precisar responsabilidades de seguridad, respaldo, recuperación y supervisión tecnológica.

Fuente: Elaboración propia

2.5.6 Condiciones que el entorno impone al rediseño

El análisis establece cinco criterios para evaluar la propuesta institucional:

1. **Sostenibilidad financiera:** cada alternativa debe contar con estimación integral de costos y fuentes compatibles con su naturaleza y permanencia.
2. **Articulación institucional:** las funciones compartidas requieren responsables definidos, mecanismos de coordinación y trazabilidad de compromisos.
3. **Enfoque territorial:** la distribución de capacidades debe considerar accesibilidad, población atendida y condiciones de prestación urbana y rural.
4. **Continuidad del servicio:** los procesos críticos deben prever ausencias, cambios de apoyos, emergencias y fallas tecnológicas.
5. **Gestión de información:** la estructura debe asegurar responsabilidades sobre datos, archivos, sistemas y transferencia del conocimiento.

Estos criterios deberán utilizarse para comparar alternativas de estructura, procesos y personal. Su aplicación permitirá determinar dónde resulta necesario fortalecer capacidades existentes, redistribuir responsabilidades, incorporar especialidades o evaluar nuevas unidades organizacionales.

3 DISEÑO

3.1 VALIDACIÓN DEL ACUERDO INICIAL

La validación del acuerdo inicial contrasta el problema, los objetivos y el alcance definidos en la fase de preparación con los resultados del diagnóstico institucional. Su propósito es determinar si el rediseño continúa siendo pertinente y establecer las precisiones necesarias para orientar la fase de diseño.

Para este numeral, el acuerdo inicial se entiende como el planteamiento que dio origen al estudio y delimitó sus propósitos. La validación corresponde a una conclusión técnica sustentada en la evidencia disponible.

El diagnóstico confirma la pertinencia de continuar con el rediseño institucional de la Alcaldía de Montería, conservando su propósito general y precisando las prioridades de intervención. Los hallazgos orientan hacia un diseño integral que articule estructura, procesos, planta, funciones, tecnología y sostenibilidad financiera, con soluciones diferenciadas según las necesidades de cada dependencia.

3.1.1 Validación del problema inicial

El problema inicial se relaciona con la necesidad de adecuar la organización y las capacidades administrativas a las funciones, responsabilidades y demandas actuales del municipio. El diagnóstico aporta evidencia consistente con este planteamiento en los siguientes aspectos:

- **Capacidad operativa.** La suficiencia de personal y los recursos físicos y de apoyo obtuvieron promedios de 2,67 sobre 5 en el instrumento de capacidades. Estos resultados justifican profundizar en la relación entre demanda, personal disponible, distribución de cargas y medios de trabajo.
- **Organización del trabajo.** Las actas identifican procesos que requieren actualización, actividades concentradas en pocos responsables y asuntos cuya atención exige mayor claridad entre dependencias.
- **Continuidad institucional.** Las observaciones sobre terminación de apoyos contractuales y concentración del conocimiento muestran la necesidad de preservar información, antecedentes y capacidad de respuesta.
- **Articulación entre instrumentos y operación.** Las necesidades identificadas requieren contrastar las funciones formalmente asignadas con las actividades efectivamente desarrolladas y con las competencias municipales vigentes.
- **Información y tecnología.** Las brechas de integración, documentación y transferencia del conocimiento evidencian que el fortalecimiento institucional también depende de la forma en que se administran los sistemas y los datos.

Estos hallazgos se sustentan en los resultados del instrumento y en las actas examinadas en el numeral 2.4. Su convergencia respalda el problema inicial, aunque la determinación de cantidades de empleos, perfiles, costos y cambios específicos deberá completarse mediante los análisis de diseño.

La validación también exige reconocer diferencias entre dependencias. Tránsito reportó mejoras en sus instalaciones, mientras Control Interno manifestó suficiencia general de su capacidad actual. Por tanto, las intervenciones deben responder a condiciones verificadas en cada área.

3.1.2 Hallazgos que precisan el planteamiento inicial

El diagnóstico permite reconocer asuntos que adquieren mayor relevancia para el diseño, sin que ello implique que todos hayan surgido recientemente.

Tabla 23 Hallazgos que precisan el planteamiento inicial

Hallazgo relevante	Precisión que introduce al planteamiento inicial
Diferencia entre competencias individuales y capacidad disponible. Las competencias de las personas reciben valoraciones más favorables que la suficiencia de personal y recursos.	Examinar disponibilidad, distribución y condiciones de trabajo, además de formación y requisitos de los empleos.
Dependencia de apoyos temporales en actividades críticas.	Identificar las funciones que requieren continuidad institucional y evaluar cómo asegurar su atención y la conservación del conocimiento.
Problemas de coordinación y definición de procesos.	Precisar responsabilidades, productos e interacciones antes de concluir qué cambios de estructura resultan necesarios.
Diferencias entre dependencias y territorios.	Evaluar soluciones según demanda, complejidad, accesibilidad y condiciones de prestación del servicio.
Exposición a emergencias y afectaciones territoriales.	Incorporar criterios de continuidad y coordinación intersectorial en los procesos relacionados con prevención, respuesta y recuperación.
Condicionamientos financieros.	Comparar las alternativas con costos completos, fuentes de financiación y proyecciones actualizadas.
Necesidad de integrar información y preservar memoria institucional.	Definir responsabilidades sobre datos, archivos, sistemas y transferencia del conocimiento.

Fuente: Elaboración propia.

La relevancia de la continuidad territorial se refuerza con las afectaciones de las inundaciones de 2026, que comprometieron el acceso y funcionamiento de servicios educativos rurales. Asimismo, el antecedente fiscal de 2024 exige actualizar el análisis financiero antes de establecer nuevas obligaciones permanentes[30][31].

3.1.3 Validación de los objetivos

Se considera pertinente mantener el objetivo general y los diez objetivos específicos definidos en el numeral 1.2. Los hallazgos respaldan los componentes de análisis previstos y permiten precisar su desarrollo. Se conserva la exclusión del objetivo específico 11.

La siguiente matriz organiza la validación por componentes del alcance, manteniendo la formulación de los objetivos establecida en la fase de preparación.

Tabla 24 Validación de los objetivos

Objetivo inicial, sintetizado por componente	Hallazgo diagnóstico relacionado	¿Se confirma su pertinencia?	Ajuste requerido en su desarrollo	Decisión técnica
Revisar el marco institucional,	Necesidad de precisar competencias,	Sí.	Vincular cada ajuste propuesto con su fundamento	Mantener el componente y fortalecer la

[30] Ver Alcaldía — Contingencia educativa por inundaciones https://www.monteria.gov.co/publicaciones/6021/plan-de-contingencia-educativo-ante-emergencia-de-inundaciones-la-alcaldia-de-monteria-suspende-clases-rurales-y-dispone-colegios-urbanos-como-posibles-albergues/

[31] Ver Ministerio de Hacienda — Viabilidad Fiscal de Montería 2024 https://www.minhacienda.gov.co/documents/d/portal/monteria-ivf-2024?download=true

legal y funcional.	responsabilidades y relaciones entre dependencias.		y con el proceso afectado.	trazabilidad jurídica y funcional.
Analizar y proponer una estructura organizacional adecuada.	Dispersión o concentración de responsabilidades y necesidades de articulación.	Sí.	Comparar alternativas de redistribución, coordinación y fortalecimiento antes de definir nuevas unidades.	Mantener el objetivo con evaluación comparada de alternativas.
Examinar procesos y prestación de servicios.	Necesidad de actualizar procedimientos y definir responsables, productos y tiempos.	Sí.	Caracterizar los procesos críticos y sus interacciones como base del diseño.	Dar prioridad metodológica a la organización de procesos.
Analizar cargas y necesidades de personal.	Insuficiencia percibida, distribución desigual y discontinuidad de apoyos.	Sí.	Contrastar actividades, volúmenes, tiempos, cobertura y disponibilidad efectiva de personal.	Sustentar la propuesta de planta en necesidades verificables.
Revisar funciones, requisitos y competencias de los empleos.	Diferencias entre funciones formales y actividades actuales; necesidades de especialización.	Sí.	Alinear las fichas de empleo con procesos, responsabilidades y niveles de complejidad.	Mantener la actualización del manual vinculada con la estructura y planta propuestas.
Evaluar remuneración, costos y sostenibilidad.	Necesidad de financiar obligaciones permanentes y considerar gastos asociados.	Sí.	Integrar salarios, prestaciones, aportes, dotación, tecnología y demás costos pertinentes.	Condicionar la alternativa final al análisis financiero actualizado.
Integrar la propuesta técnica y sus instrumentos de soporte.	Los cambios deben conservar coherencia entre estructura, planta, funciones y costos.	Sí.	Verificar la correspondencia entre todos los componentes y los proyectos de actos que formen parte del alcance.	Consolidar una propuesta técnicamente sustentada y susceptible de revisión institucional.

Fuente: Elaboración propia.

3.1.4 Precisiones al alcance y a la secuencia del diseño

El diagnóstico respalda mantener como ámbito principal la administración central municipal. Las relaciones con entidades descentralizadas, operadores y otras entidades se examinan en cuanto afectan las competencias, procesos y capacidades de la Alcaldía.

Se incorporan las siguientes precisiones metodológicas:

1. **Partir de funciones y servicios verificables.** Identificar qué debe realizar la administración, qué productos entrega y qué dependencia debe responder por ellos.
2. **Relacionar procesos y cargas.** Caracterizar actividades e interacciones antes de consolidar necesidades de personal, evitando contabilizar varias veces una misma demanda.

3. **Comparar alternativas de solución.** Examinar redistribución de tareas, mejora de procesos, apoyo tecnológico, fortalecimiento de perfiles y cambios de estructura según el problema identificado.
4. **Priorizar continuidad y responsabilidades críticas.** Determinar dónde la ausencia de personal, información o coordinación compromete la prestación del servicio.
5. **Integrar desde el diseño las restricciones financieras.** Comparar costos y fuentes de financiación mientras se construyen las alternativas.
6. **Conservar la trazabilidad de decisiones.** Relacionar cada modificación propuesta con el hallazgo, la evidencia y el resultado que se pretende mejorar.

Estas precisiones corresponden al desarrollo técnico del alcance previsto. Se mantiene el plazo de dos meses, del 21 de julio al 21 de septiembre de 2026, establecido en el acta de inicio. La validación no modifica por sí misma ese plazo ni las obligaciones contractuales.

3.1.5 Carácter integral del diseño y eventual gradualidad de su aplicación

Se recomienda desarrollar un diseño integral, debido a la interdependencia de las brechas identificadas. Los ajustes de estructura deben guardar correspondencia con los procesos, la planta, las funciones, los medios tecnológicos y los costos de operación.

La capacidad de la propuesta para resolver dichas brechas dependerá de que cada alternativa explique:

- El problema que atiende y la evidencia que lo sustenta.
- Las funciones y procesos involucrados.
- Los recursos y capacidades requeridos.
- El efecto esperado sobre oportunidad, continuidad, coordinación o calidad del servicio.
- Su compatibilidad jurídica y financiera.

La eventual aplicación de los cambios podrá ser gradual cuando las condiciones presupuestales u operativas lo justifiquen. Esa gradualidad deberá preservar la coherencia del diseño y considerar las obligaciones legales y la continuidad de los servicios.

En este numeral se establece ese criterio de evaluación, sin reincorporar como objetivo del estudio la ruta de implementación y seguimiento excluida previamente.

3.1.6 Conclusión de la validación

Con fundamento en el diagnóstico, se valida técnicamente la continuidad del rediseño institucional con el propósito y alcance general establecidos, manteniendo los diez objetivos específicos y el plazo contractual.

Las precisiones se concentran en fortalecer el análisis de procesos, diferenciar las necesidades por dependencia y territorio, asegurar continuidad en funciones críticas e integrar la evaluación financiera con las alternativas organizacionales.

La fase de diseño deberá producir una propuesta integral y sustentada. La selección de cambios concretos de estructura, planta, funciones o remuneración quedará determinada por los resultados de los análisis correspondientes y por las decisiones de las autoridades competentes.

3.2 ANÁLISIS FINANCIERO

El análisis financiero examina las condiciones presupuestales y contables de la Alcaldía de Montería que deben considerarse para formular una propuesta de rediseño institucional sostenible. Su propósito es establecer cómo se financia la administración, identificar las principales presiones sobre el gasto y determinar los aspectos que deben verificarse antes de asumir nuevas obligaciones permanentes.

Los documentos revisados muestran una participación predominante de las transferencias en los ingresos, un crecimiento del gasto de funcionamiento y un aumento significativo del saldo de préstamos durante 2025. Estos resultados hacen necesario valorar conjuntamente el costo de la estructura propuesta, las restricciones de las fuentes de financiación y las obligaciones existentes.

3.2.1 Alcance, fuentes y criterios de análisis

La información principal corresponde a los reportes presupuestales y estados financieros de 2024 y 2025. Se complementó con el estudio técnico de 2025, los archivos de costeo de planta disponibles y fuentes oficiales del Ministerio de Hacienda y Crédito Público y de Función Pública.

La estructura de la plantilla financiera se adapta a los periodos efectivamente documentados. Las estimaciones históricas incluidas en el estudio de 2025 se consideran antecedentes y no se incorporan como una serie de ejecución verificada.

Para interpretar las cifras se aplican los siguientes criterios:

Tabla 25 Aspectos y tratamiento en el análisis

Aspecto	Tratamiento en el análisis
Unidad monetaria	Millones de pesos colombianos, salvo indicación diferente.
Variaciones anuales	Nominales, sin descontar inflación.
Ingresos de 2024	Valores de la columna «Ejecutado» del reporte municipal.
Ingresos de 2025	El documento suministrado contiene apropiaciones iniciales, modificaciones y apropiaciones finales; no presenta una columna de recaudo.
Gastos presupuestales	Se diferencian apropiación definitiva, compromisos —RP ejecutado—, obligaciones y pagos.
Información contable	Se analiza separadamente de la ejecución presupuestal, por sus diferencias de reconocimiento y cobertura.
Costeo de planta	Los valores de las hojas de cálculo se consideran escenarios de trabajo pendientes de conciliación.

Fuente: Elaboración propia

El consolidado de gastos de 2024 incluye la ejecución de reservas de 2023. Este componente se identifica por separado para evitar atribuirlo al comportamiento de los compromisos ordinarios de la vigencia.

3.2.2 Estructura de los ingresos

a. Ingresos ejecutados en 2024

El reporte municipal registra ingresos ejecutados por $1.621.288,37 millones, equivalentes al 91,50 % del presupuesto definitivo de ingresos.

Tabla 26 Ingresos ejecutados en 2024

Componente	Ejecución 2024	Participación en el total
Ingresos tributarios	311.765,44	19,23 %
Transferencias corrientes	1.072.947,98	66,18 %

Componente	Ejecución 2024	Participación en el total
Otros ingresos no tributarios, excluidas las transferencias	27.954,65	1,72 %
Recursos de capital	208.620,30	12,87 %
Total ingresos ejecutados	**1.621.288,37**	**100,00 %**

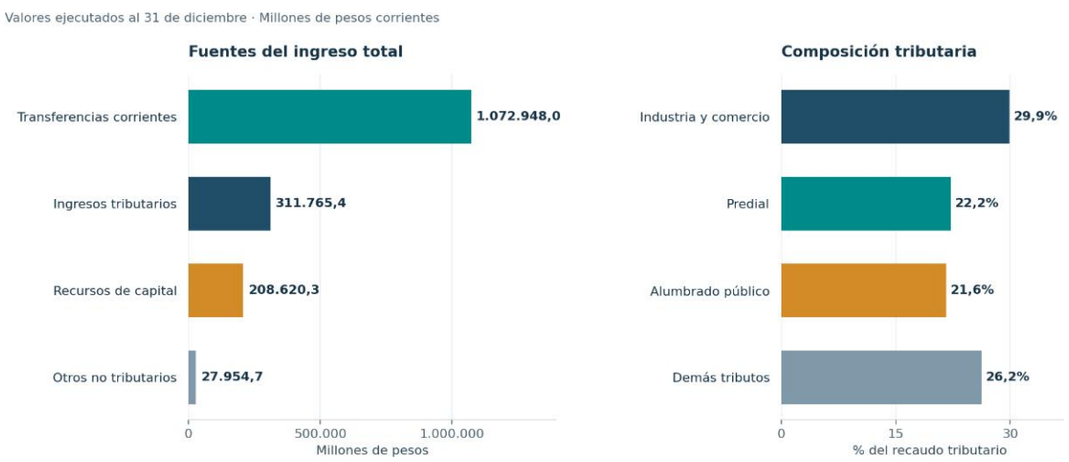
Fuente: ejecución de ingresos de 2024, páginas 1–3. Elaboración y cálculos propios.

En el catálogo del reporte, las transferencias forman parte del agregado de ingresos no tributarios. En esta tabla se presentan separadamente para facilitar la interpretación y evitar su doble contabilización.

Los ingresos corrientes, integrados por los tributarios y no tributarios, ascendieron a $1.412.668,08 millones, equivalentes al 87,13 % del total. Sin embargo, su clasificación como corrientes no implica que todos puedan destinarse libremente a financiar la estructura administrativa.

Las transferencias representaron aproximadamente dos terceras partes de los ingresos ejecutados. Dentro de ellas, el Sistema General de Participaciones registró $682.231,42 millones. Esta composición exige que el análisis del rediseño identifique la destinación de cada fuente antes de asociarla con nuevos gastos permanentes.

Figura 4 Ingresos 2024: Composición del recaudo



Fuente: Alcaldía de Montería. ejecución de ingresos 2024. pp. 1-3. Transferencias separadas del agregado no tributario para evitar duplicación.

b. Composición del recaudo tributario

Tabla 27 Composición del recaudo tributario

Concepto	Ejecución 2024	Participación tributaria
Industria y comercio	93.253,55	29,91 %
Predial unificado	69.238,69	22,21 %
Alumbrado público	67.486,64	21,65 %
Sobretasa a la gasolina	24.217,58	7,77 %
Estampillas	15.963,27	5,12 %
Sobretasa ambiental	10.416,75	3,34 %
Avisos y tableros	7.893,25	2,53 %
Otros tributos	23.295,71	7,47 %
Total	**311.765,44**	**100,00 %**

Fuente: ejecución de ingresos de 2024, página 1.

Industria y comercio y predial aportaron conjuntamente el **52,12 %** del recaudo tributario. Su importancia para las finanzas municipales sustenta la necesidad de fortalecer las capacidades de administración tributaria, actualización y depuración de información, fiscalización, gestión de cartera y cobro.

El recaudo tributario total tampoco puede asimilarse a ingresos de libre destinación. El reporte incluye conceptos asociados a finalidades específicas, cuya disponibilidad debe establecerse individualmente.

c. Otros ingresos no tributarios

Tabla 28 Otros ingresos no tributarios

Concepto, excluidas las transferencias	Ejecución 2024
Contribuciones	7.441,26
Tasas y derechos administrativos	9.728,59
Multas, sanciones e intereses de mora	111,72
Venta de bienes y servicios	2.650,06
Participación y derechos por monopolio	8.023,03
Total	**27.954,65**

Fuente: ejecución de ingresos de 2024, páginas 1–3.

Estos recursos complementan la financiación municipal, pero su menor participación y sus diferentes condiciones de recaudo y destinación requieren una valoración específica. Para el rediseño resulta pertinente mejorar su identificación, facturación, seguimiento y conciliación, sin presumir que constituyen una fuente uniforme de financiación de la nómina.

d. Presupuesto de ingresos de 2025

Tabla 29 Presupuesto de ingresos de 2025

Componente	Presupuesto definitivo 2025
Ingresos corrientes	1.641.305,37
— Ingresos tributarios	347.839,90
— Ingresos no tributarios, incluidas transferencias	1.293.465,47
Recursos de capital	210.722,14
Total presupuesto definitivo	**1.852.027,52**

Fuente: reporte de ingresos de 2025, Alcaldía de Montería.

Dentro del presupuesto no tributario se incluyen $1.242.969,35 millones de transferencias corrientes. Estas cifras describen la programación presupuestal final; no acreditan el recaudo efectivo de 2025.

Por esta razón, con el documento suministrado no procede calcular el crecimiento del recaudo entre 2024 y 2025, el porcentaje de cumplimiento de los ingresos de 2025 ni un resultado presupuestal de esa vigencia a partir de ingresos efectivamente recibidos. Para completar estos indicadores se requiere la ejecución que contenga la columna de recaudo.

3.2.3 Comportamiento de los gastos

a. Distribución general

Tabla 30 Distribución general de los gastos

Componente	Compromisos 2024	Compromisos 2025	Variación nominal
Funcionamiento —rubro 2.1—	116.478,19	142.575,60	22,41 %
Inversión —rubro 2.3—	1.483.495,99	1.551.226,90	4,57 %
Servicio de la deuda —rubro 2.2—	31.262,89	44.945,45	43,77 %
Subtotal de los tres componentes	**1.631.237,08**	**1.738.747,96**	**6,59 %**
Ejecución de reservas de 2023, presentada separadamente en el reporte de 2024	43.081,53	No presentada como bloque separado	No comparable
Total del reporte	**1.674.318,61**	**1.738.747,96**	**3,85 %***

Fuente: ejecuciones de gastos de 2024 y 2025. En 2024, el bloque de reservas comienza en la página 14.

** La variación de los totales está afectada por la diferente presentación de las reservas y debe interpretarse con esa salvedad. Pueden presentarse diferencias de redondeo.*

En 2025, la inversión representó el 89,22 % de los compromisos; el funcionamiento, el 8,20 %; y el servicio de la deuda, el 2,58 %.

La elevada participación de la inversión evidencia el peso presupuestal de la prestación de servicios y de los proyectos municipales. Por sí sola, esta proporción no demuestra eficiencia administrativa ni constituye disponibilidad para ampliar la planta.

El crecimiento del funcionamiento, de 22,41 %, y del servicio de la deuda, de 43,77 %, exige examinar cuidadosamente las obligaciones recurrentes que se incorporarían con el rediseño.

b. Gastos de funcionamiento

Tabla 31 Gastos de funcionamiento

Componente	2024	2025	Variación nominal
Gastos de personal	17.824,35	24.096,88	35,19 %
Adquisición de bienes y servicios	40.463,04	47.898,69	18,38 %
Transferencias corrientes	51.532,37	58.833,44	14,17 %
Disminución de pasivos	493,56	585,84	18,70 %
Tributos, tasas, contribuciones, multas, sanciones e intereses de mora	6.164,87	11.160,76	81,04 %
Total funcionamiento	**116.478,19**	**142.575,60**	**22,41 %**

Fuente: ejecuciones de gastos de 2024 y 2025, páginas 1–3. Valores de RP ejecutado.

El aumento del gasto de personal constituye una presión relevante sobre el funcionamiento. Sin embargo, el rubro presupuestal incluye conceptos como honorarios de concejales y ediles, por lo que no equivale exclusivamente al costo de los empleos de la administración central objeto del rediseño.

Además, el presupuesto registra gastos de personal dentro de inversión, asociados principalmente al sector educativo. En 2025, el rubro 2.3.1 alcanzó $480.337,46 millones. Este agregado tampoco debe incorporarse íntegramente al costo de la planta administrativa analizada.

En consecuencia, la línea base de personal debe conciliarse por empleo, dependencia, fuente presupuestal y régimen aplicable.

La adquisición de bienes y servicios ascendió a $47.898,69 millones en 2025. Su revisión resulta necesaria para establecer cuáles actividades podrían reorganizarse y qué costos continuarían después del rediseño. El valor total de este rubro no corresponde exclusivamente a contratos de prestación de servicios ni puede considerarse, en conjunto, un ahorro potencial.

Las transferencias a organismos y entidades también requieren identificación por destinatario. No corresponde trasladar automáticamente sus valores al costo de operación de las dependencias de la Alcaldía ni sumar gastos de sus presupuestos propios sin eliminar posibles duplicaciones.

c. Compromisos, obligaciones y pagos

Tabla 32 Compromisos, obligaciones y pagos

Indicador	2024	2025
Presupuesto definitivo de gastos	1.771.880,76	1.852.027,52
Compromisos registrados	1.674.318,61	1.738.747,96
Obligaciones reconocidas	1.468.008,68	1.623.436,02
Pagos efectuados	1.438.402,59	1.600.031,78
Compromisos / presupuesto definitivo	94,49 %	93,88 %
Obligaciones / presupuesto definitivo	82,85 %	87,66 %

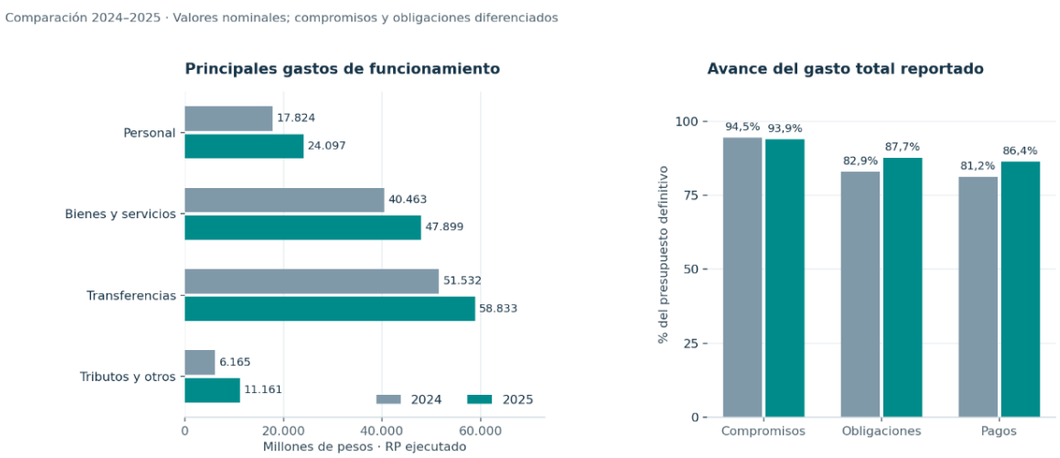
Pagos / presupuesto definitivo	81,18 %	86,39 %
Diferencia entre compromisos y obligaciones	206.309,93	115.311,94
Diferencia entre obligaciones y pagos	29.606,09	23.404,24

Fuente: totales de los reportes de ejecución de gastos. El consolidado de 2024 incluye las reservas identificadas anteriormente.

Los reportes muestran una mayor proporción de obligaciones y pagos respecto del presupuesto definitivo en 2025. No obstante, permanecen diferencias entre las etapas de ejecución que deben considerarse al evaluar la programación de caja y las obligaciones de cierre.

Estas diferencias aritméticas no sustituyen los actos de constitución de reservas y cuentas por pagar ni acreditan, por sí mismas, incumplimientos. Su explicación requiere revisar los compromisos, las fechas de entrega, los soportes de obligación y los pagos correspondientes.

Figura 5 Funcionamiento y ejecución del gasto



Fuente: ejecuciones de gastos 2024 y 2025, pp. 1-3, EI consolidado de 2024 incluye reservas de 2023; el panel de funcionamiento usa el rubro 2.1.

3.2.4 Distribución de la inversión y exigencias de capacidad institucional

La agrupación de los registros de inversión de 2025 por sector, excluyendo la duplicación de subtotales, concilia con los $1.551.226,90 millones del rubro 2.3.

Tabla 33 Distribución de la inversión y exigencias de capacidad institucional

Sector	Compromisos 2025	Participación	Obligaciones / compromisos
Salud y protección social	587.682,50	37,89 %	99,77 %
Educación	576.272,50	37,15 %	99,41 %
Transporte	161.211,59	10,39 %	52,92 %
Minas y energía	64.064,49	4,13 %	100,00 %
Vivienda, ciudad y territorio	61.213,77	3,95 %	84,30 %
Deporte y recreación	31.382,42	2,02 %	74,51 %
Gobierno territorial	23.784,19	1,53 %	61,16 %

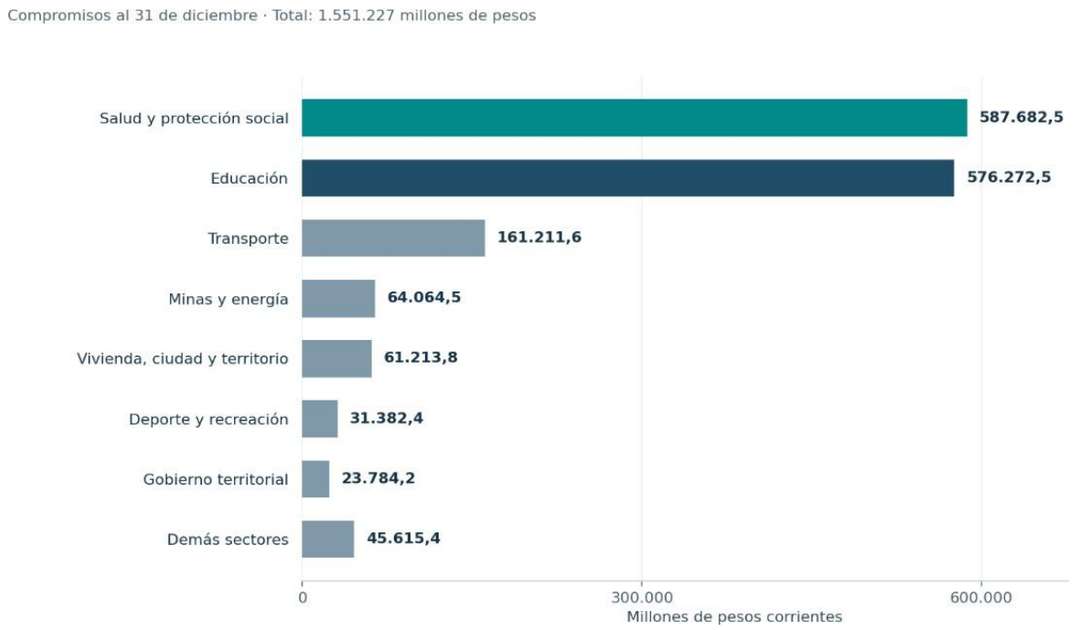
Fuente: ejecución de gastos de 2025, páginas 4–13. Se presentan los siete sectores con mayores compromisos; la gráfica agrupa los restantes.

Salud y educación concentraron conjuntamente el 75,03 % de la inversión. Su peso exige preservar capacidades suficientes para administrar recursos sectoriales, verificar requisitos, mantener sistemas de información y realizar seguimiento financiero.

En transporte, las obligaciones equivalieron al 52,92 % de los compromisos al cierre. Esta diferencia amerita revisar los cronogramas contractuales y la programación de los proyectos. El indicador no permite atribuir una causa única ni afirmar que todo el saldo corresponde a retrasos.

Para el rediseño, estos resultados respaldan la evaluación de las capacidades de formulación de proyectos, contratación, supervisión, seguimiento presupuestal y coordinación entre Planeación, Hacienda y las dependencias ejecutoras.

Tabla 34 Inversión 2025: distribución por sectores



Fuente: ejecución de gastos 2025, pp. 4-13. Suma de registros con sector identificado, sin duplicar subtotales; conciliada con el rubro 2.3.

3.2.5 Situación financiera, liquidez y obligaciones

El estado de situación financiera de 2025 presenta información comparativa con 2024 que permite examinar los activos, pasivos y patrimonio desde la perspectiva contable.

Tabla 35 Situación financiera, liquidez y obligaciones

Concepto	2024	2025	Variación nominal
Efectivo y equivalentes	221.492,98	217.850,81	−1,64 %
Cuentas por cobrar	682.711,30	684.546,91	0,27 %
Activo corriente	904.204,29	904.657,27	0,05 %
Activo total	2.421.333,85	2.921.215,33	20,64 %
Pasivo corriente	107.629,58	108.149,15	0,48 %
Pasivo total	654.178,28	823.478,66	25,88 %
Patrimonio	1.767.155,57	2.097.736,67	18,71 %
Préstamos por pagar, corrientes y no corrientes	109.931,49	250.141,90	127,54 %
Provisiones por litigios y demandas	8.867,00	9.572,00	7,95 %

Fuente: estados financieros de 2025, estado de situación financiera comparativo, páginas 2–3.

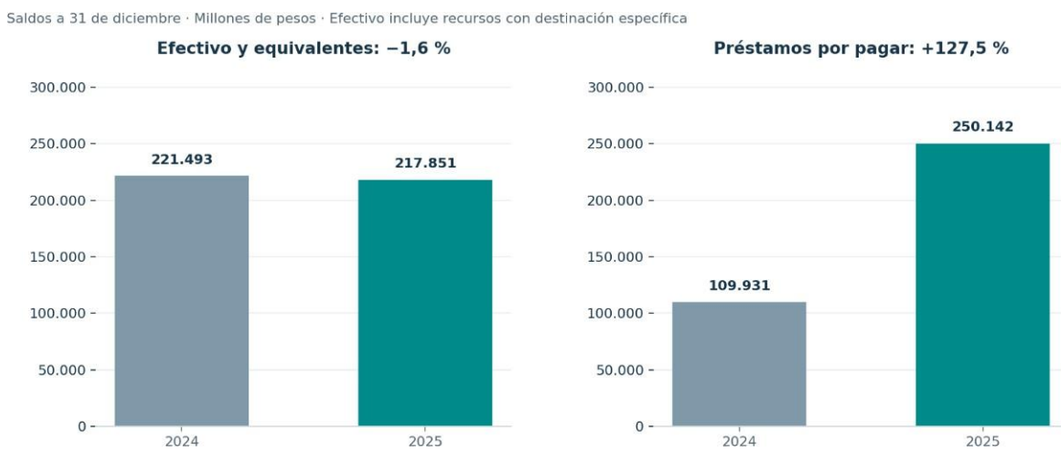
La relación entre activo corriente y pasivo corriente pasó de 8,40 a 8,36. Aunque el activo corriente supera ampliamente al pasivo corriente, las cuentas por cobrar representaron el 75,67 % del activo corriente de 2025. Por tanto, esta relación contable no puede interpretarse como disponibilidad inmediata de efectivo.

Las cuentas de difícil recaudo aumentaron de $188.647,62 millones a $216.568,95 millones, un 14,80 %. Este comportamiento refuerza la necesidad de evaluar las capacidades de depuración de cartera, gestión de cobro y coordinación entre las áreas tributaria, contable y jurídica.

El saldo de préstamos por pagar aumentó 127,54 %, mientras que el efectivo y sus equivalentes disminuyeron 1,64 %. Las notas financieras describen créditos con tasas variables, periodos de gracia y garantías asociadas a rentas municipales. La evaluación del rediseño debe incorporar su calendario de amortizaciones e intereses y la disponibilidad efectiva de las fuentes comprometidas.

El resultado contable del ejercicio fue positivo en $249.057,49 millones durante 2025. Este resultado no equivale a un superávit presupuestal ni demuestra, por sí solo, que existan recursos libres para financiar nuevos empleos.

Figura 6 Liquidez contable y préstamos por pagar



Fuente: estados financieros 2025, estado de situación financiera comparativo, pp. 2-3. Los préstamos incluyen las porciones corriente y no corriente.

3.2.6 Gastos de funcionamiento e ingresos corrientes de libre destinación

El indicador relevante para examinar el límite de funcionamiento de la administración central relaciona los gastos computables para la Ley 617 con los ingresos corrientes de libre destinación —ICLD—:

$$\text{Indicador de funcionamiento} = \frac{\text{Gastos computables para la Ley 617}}{\text{ICLD computables para la Ley 617}} \times 100$$

Para los municipios de primera categoría, el artículo 6 de la Ley 617 establece un límite del 65 %. En consecuencia, debe corregirse la referencia al 80 % que aparece en algunos apartados del estudio de 2025.

Concepto	2023	2024
ICLD base para Ley 617	168.125	208.599
Gastos base para Ley 617	59.664	77.329
Relación calculada sobre las cifras publicadas	35,49 %	37,07 %
Límite aplicable reportado	65 %	65 %

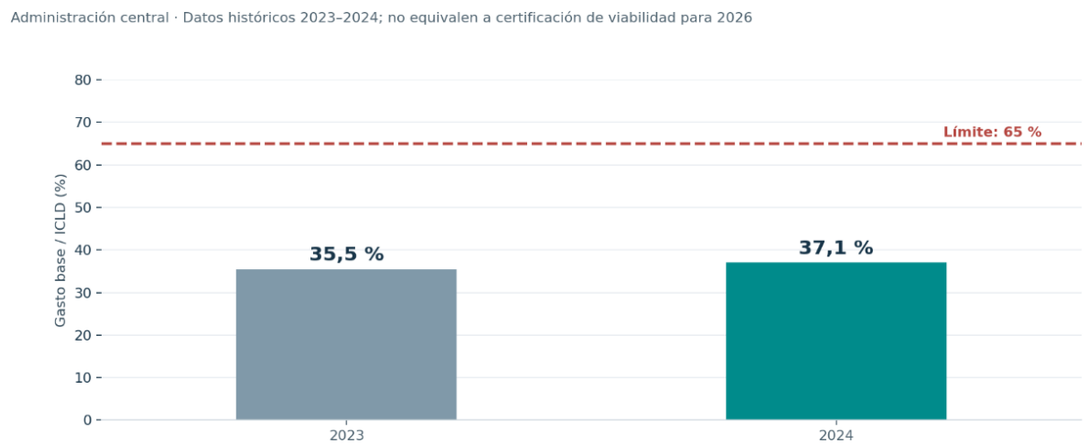
Fuente: Ministerio de Hacienda y Crédito Público, Informe de Viabilidad Fiscal Territorial de Montería 2024, tabla 10. El informe presenta los indicadores redondeados al 35 % y 37 %.

Este antecedente muestra que el indicador de la administración central se encontraba por debajo del límite en los periodos examinados. No constituye una certificación de la propuesta de rediseño para 2026.

Los gastos computables para este indicador difieren del total del rubro presupuestal de funcionamiento. Asimismo, los ICLD no equivalen al total de ingresos corrientes ni al total de ingresos tributarios. El cálculo requiere depurar ambos componentes conforme a la metodología aplicable.

La distancia frente al límite tampoco constituye un monto automáticamente disponible para aumentar la planta: deben considerarse la caja, las destinaciones, el servicio de la deuda y las demás obligaciones permanentes.

Figura 7 Ley 617: antecedente del indicador de funcionamiento



Fuente: Ministerio de Hacienda, Informe de Viabilidad Fiscal Territorial Montería 2024, tabla 10: Ley 617 de 2000, artículo 6. Cálculos sobre cifras redondeadas.

3.2.7 Línea base y costo financiero del rediseño

Los archivos disponibles contienen diferentes escenarios de planta y costos. Su revisión permite identificar órdenes de magnitud, pero también diferencias que deben resolverse antes de fijar una línea base definitiva.

Como referencia documental, la planta de personal propuesta en este estudio presenta los siguientes valores almacenados:

Tabla 36 Línea base y costo financiero del rediseño

Concepto	Costo Planta Actual	Costo total Planta Propuesta	Diferencia aritmética
Número de cargos indicado por el modelo	157	232	74
Asignación básica mensual agregada	1.117,51	1.556,31	438,81
Asignación básica anual proyectada	13.410,08	18.675,74	5.265,67
Total anual estimado por el archivo	25.292,60	35.300,98	10.008,38

Fuente: Elaboración propia

Estos valores no constituyen un costo validado ni una propuesta financieramente aprobada. La denominación del archivo no sustituye los soportes de adopción institucional.

La diferencia entre los totales anuales almacenados equivale al 39,57 %, o a $834,03 millones mensuales como equivalencia del incremento anual. Esta última cifra no corresponde exclusivamente a salario mensual.

La revisión de las fórmulas identificó aspectos que impiden utilizar el resultado directamente como fundamento de viabilidad:

- Existen referencias a libros externos en conceptos remunerativos.
- Los rangos empleados para contar cargos y sumar salarios de la propuesta no coinciden.
- El modelo incorpora vacaciones e indemnización de vacaciones mediante supuestos generales que requieren comprobar su procedencia y evitar duplicaciones.
- Las versiones disponibles presentan diferentes cantidades de empleos y costos.

El costo definitivo deberá construirse con una metodología homogénea para la situación actual y la propuesta:

Tabla 37 Componente y Criterio de cuantificación para el rediseño

Componente	Criterio de cuantificación
Asignaciones básicas	Número de empleos, denominación, código, grado, salario y tiempo de provisión.
Factores salariales y prestaciones	Régimen aplicable, bases de liquidación y causación de cada concepto.
Seguridad social y aportes	Bases y tarifas aplicables, evitando factores generales sin sustento.
Costos de transición	Obligaciones efectivamente generadas por supresiones, incorporaciones o cambios administrativos.
Operación de los empleos y dependencias	Puestos de trabajo, equipos, licencias, conectividad, dotación y demás necesidades justificadas.
Capacitación, bienestar y seguridad y salud en el trabajo	Actividades y presupuestos identificados, con separación de costos existentes e incrementales.
Ahorros o gastos sustituidos	Contratos y otros gastos individualizados cuya reducción resulte verificable.

Fuente: Elaboración propia

El impacto neto deberá calcularse así:

$$\begin{aligned}\text{Impacto anual neto} = {} & \text{Costo anual integral propuesto} - \text{Costo anual integral actual} \\ & + \text{Costos adicionales no incluidos} \\ & - \text{Ahorros verificables no descontados previamente}\end{aligned}$$

Los costos de transición deben mostrarse separadamente de los recurrentes. También debe distinguirse el efecto del primer año, según la fecha efectiva de provisión, del costo de una vigencia completa.

La duración de dos meses del proyecto de consultoría corresponde a la elaboración del estudio. La sostenibilidad de la estructura propuesta exige evaluar sus obligaciones durante vigencias completas y en el horizonte del marco fiscal.

3.2.8 Condiciones para establecer la viabilidad financiera

Tabla 38 Condiciones para establecer la viabilidad financiera

Verificación	Soporte necesario	Instancia institucional relacionada
Recaudo efectivo de 2025	Ejecución de ingresos con columna de recaudo y conciliación de cierre.	Secretaría de Hacienda.
Capacidad financiera de 2026	Presupuesto vigente, ejecución a la fecha de corte, proyección de cierre y programación de caja.	Secretaría de Hacienda y Tesorería.
Indicador de funcionamiento	Bases depuradas de ICLD y gastos computables, con soportes y certificaciones correspondientes.	Secretaría de Hacienda.
Línea base de planta	Relación conciliada de empleos, vacantes, provisión, fuentes y costo integral.	Dependencias responsables de talento humano y Hacienda.
Costo de la propuesta	Matriz definitiva por empleo, fórmulas revisadas y costos de operación y transición.	Instancias responsables del rediseño, talento humano y Hacienda.
Obligaciones futuras	Servicio de deuda, vigencias futuras, reservas, cuentas por pagar y contingencias relevantes.	Hacienda, Tesorería y dependencia jurídica.
Gastos susceptibles de sustitución	Inventario contractual y demostración de ahorros realizables.	Dependencias contratantes, contratación y Hacienda.
Sostenibilidad plurianual	Proyección de ingresos disponibles y gastos recurrentes, compatible con el	Hacienda y Planeación.

Verificación	Soporte necesario	Instancia institucional relacionada
	marco fiscal.	

Fuente: Elaboración propia

Estas verificaciones deben permitir evaluar, como mínimo, un escenario base y otro con menor recaudo o mayores costos. Las hipótesis deberán quedar expresas y sustentadas; no corresponde asignar porcentajes de crecimiento o ahorro sin una justificación documental.

3.2.9 Resultado del análisis financiero

La información examinada permite establecer que la Alcaldía de Montería administra un presupuesto de magnitud considerable, con alta participación de transferencias y recursos destinados a servicios sectoriales. Paralelamente, presenta crecimiento del funcionamiento, aumento del saldo de préstamos y necesidades de gestión de cartera y seguimiento de obligaciones.

Estas condiciones orientan el rediseño hacia el fortalecimiento de la administración tributaria, la planeación financiera, la gestión presupuestal y contable, el seguimiento de proyectos y el control del costo de personal.

Con los soportes revisados puede sustentarse el diagnóstico financiero, pero todavía no una conclusión definitiva de viabilidad de la nueva planta. Esa conclusión dependerá de conciliar el costo actual y propuesto, completar el recaudo de 2025, verificar la capacidad financiera de 2026 y demostrar que las obligaciones recurrentes cuentan con fuentes suficientes y utilizables.

La propuesta deberá mostrar, de manera verificable, qué capacidades incorpora, cuánto cuestan, qué gastos sustituye y cómo se financiarán durante una vigencia completa y en el mediano plazo.

3.3 ANÁLISIS DE PROCESOS

La Alcaldía de Montería no cuenta actualmente con un manual integral de procesos y procedimientos formalmente adoptado. El estudio técnico de 2025 constituye un antecedente para este análisis, pero sus caracterizaciones, diagnósticos y propuestas no deben presentarse como instrumentos aprobados ni como modificaciones efectivamente implementadas.

Esta situación no significa que la administración carezca de prácticas de trabajo, protocolos sectoriales o procedimientos internos. El problema consiste en la ausencia de un instrumento institucional integrado que permita identificar cómo se relacionan las actividades, cuáles son sus entradas y productos, quién responde por cada etapa y qué controles aseguran la prestación del servicio.

El levantamiento de cargas de septiembre de 2026 permite avanzar en esa identificación. Su aporte principal es describir actividades efectivamente reportadas por las dependencias y relacionarlas con frecuencias, tiempos y niveles de empleo. Sin embargo, requiere depuración y homologación para convertirse en un inventario institucional de procesos.

3.3.1 Alcance y metodología

El análisis se fundamenta en tres insumos principales:

Tabla 39 Alcance y metodología para el análisis de procesos

Insumo	Utilización
Estudio técnico de rediseño institucional de 2025, apartado «Análisis de procesos»	Identificación del diagnóstico y de las siete caracterizaciones relacionadas como antecedente.
Consolidado de cargas del 12 de septiembre de 2026	Identificación de actividades reportadas, denominaciones de procesos y procedimientos, distribución por dependencia y aspectos que requieren depuración.
Actas de levantamiento de información de 2026	Contraste de dificultades de coordinación, vacíos de responsabilidad y necesidades de actualización manifestadas por las dependencias.

Fuente: Elaboración propia

El enfoque distingue cuatro elementos: proceso, procedimiento, actividad y dependencia. Una dependencia puede participar en varios procesos y un mismo proceso puede requerir la intervención de diferentes dependencias. Por tanto, los nombres consignados en el levantamiento no se trasladan automáticamente al mapa institucional.

La propuesta de organización sigue el enfoque de gestión por procesos de Función Pública, que relaciona entradas, actividades, salidas, recursos, riesgos y medición para orientar la operación hacia resultados y generación de valor público[32].

El contraste permite identificar continuidades, mayor detalle operativo, vacíos de cobertura y ajustes necesarios. No permite calcular un incremento porcentual de procesos o cargas entre 2025 y 2026, porque los dos documentos tienen alcances y unidades de análisis diferentes.

3.3.2 Cobertura del levantamiento de 2026

El archivo contiene 23 hojas y 1.972 registros de actividades. En el campo de procesos se identificaron 346 denominaciones distintas, después de normalizar diferencias de mayúsculas, tildes y espacios.

[32] Tomado de Guía oficial de gestión por procesos en el marco del MIPG https://www.funcionpublica.gov.co/detalle-publicacion?entryId=768821

Estas denominaciones no equivalen a 346 procesos institucionales. Algunas corresponden a actividades, componentes de un proceso, funciones de coordinación o variantes de una misma denominación.

Tabla 40 Cobertura del levantamiento de 2026

Unidad o agrupación de hojas	Registros de actividades
Secretaría General	280
Secretaría de Gobierno	217
Secretaría de Planeación	215
Secretaría de Salud	188
Secretaría de Infraestructura	133
Secretaría de Hacienda	109
Secretaría de Tránsito	95
Secretaría de Desarrollo Económico	61
Secretaría de Cultura	14
Tres Comisarías de Familia	242
Cinco Inspecciones Urbanas y la hoja de Inspección Rural	227
Oficina Asesora Jurídica	70
Oficina de Control Interno	70
Oficina de Prensa	22
Gerencia de Ciudad	17
Despacho del Alcalde	12
Total	**1.972**

Fuente: elaboración a partir del consolidado de cargas de septiembre de 2026. Los registros representan actividades reportadas; no corresponden necesariamente a actividades únicas ni a procedimientos completos.

La cobertura presenta particularidades relevantes:

- **Educación:** no existe una hoja específica que permita reconstruir integralmente su operación.
- **TIC:** sus actividades sí están registradas, principalmente dentro de Secretaría General.
- **Control Interno Disciplinario:** las doce actividades de la hoja «Despacho del Alcalde» corresponden a actuaciones disciplinarias. Esa hoja no caracteriza la operación completa del despacho.
- **Turismo:** no se localizaron registros explícitos de turismo en las denominaciones de proceso o actividad examinadas.
- **Cultura y Gerencia de Ciudad:** los registros disponibles contienen principalmente actividades de apoyo. Su reducido número no demuestra una baja demanda ni ausencia de funciones misionales.

En consecuencia, la cobertura del archivo debe evaluarse por funciones y servicios, además de por nombres de hojas.

3.3.3 Contraste con las caracterizaciones relacionadas en 2025

El apartado de procesos del estudio de 2025 relacionaba siete caracterizaciones. El contraste con 2026 permite actualizar su interpretación:

Tabla 41 Contraste con las caracterizaciones relacionadas en 2025

Antecedente relacionado en 2025	Evidencia del levantamiento de 2026	Actualización para este estudio
Gerencia de Ciudad	La hoja registra orientación al público, contratación, plataformas, comunicaciones y coordinación institucional.	El registro actual describe principalmente soporte administrativo. Debe completarse la identificación de productos y

Antecedente relacionado en 2025	Evidencia del levantamiento de 2026	Actualización para este estudio
		responsabilidades misionales antes de mantener la denominación de la dependencia como nombre de proceso.
Gestión Catastral	Planeación registra actuaciones jurídicas, rectificaciones, mutaciones, verificación predial, información geográfica, atención de solicitudes y coordinación con otras entidades.	Se dispone de mayor detalle operativo. Debe integrarse el ciclo completo y precisar su relación con ordenamiento territorial y gestión tributaria.
Gestión Cultural y Artística	Cultura registra apoyo a programas y eventos, permisos, atención ciudadana, cuentas de cobro y gestión documental.	Se confirma actividad relacionada con el componente cultural, pero el levantamiento no cubre suficientemente su planeación, ejecución y evaluación integral.
Gestión del Desarrollo Rural	Desarrollo Económico registra asistencia técnica, capacitación a productores y articulación interinstitucional.	Se conserva como componente misional. Deben precisarse población atendida, productos, cobertura territorial y seguimiento.
Gestión Turística	No se localizaron actividades explícitas bajo esta temática.	Se mantiene como vacío de información por completar. No puede concluirse que la función desapareció o fue suprimida.
Gestión de Emprendimiento e Innovación	Aparecen acompañamiento a emprendedores, cooperación, estructuración de proyectos, alianzas y ferias comerciales.	El levantamiento amplía la descripción de actividades. Conviene separar atención empresarial, proyectos, alianzas y seguimiento de resultados.
Gerencia de Empleo	Se registran ferias, formación para el trabajo, intermediación articulada con el SENA, relacionamiento empresarial y seguimiento al mercado laboral.	Se confirma un componente funcional de empleo. Su caracterización debe orientarse al servicio y sus productos, diferenciándolo del nombre de la unidad organizacional.

Fuente: apartado «Análisis de procesos» del estudio de 2025; hojas Gerencia de Ciudad, Planeación, Cultura y Desarrollo Económico del consolidado de 2026.

El cambio principal frente al antecedente es la disponibilidad de información operativa de áreas que no estaban comprendidas en esas siete caracterizaciones, entre ellas Hacienda, Salud, Tránsito, Gobierno, Secretaría General, oficinas de apoyo, comisarías e inspecciones.

También existe un avance específico en Control Interno: el acta de agosto de 2026 señala que esta dependencia no había contado con un ejercicio preliminar equivalente en 2025. El consolidado actual incorpora setenta registros de sus actividades.

Permanecen, sin embargo, necesidades señaladas en el diagnóstico anterior: integrar procesos transversales, precisar responsabilidades, documentar relaciones entre dependencias y vincular los procesos con los empleos que contribuyen a sus resultados.

No se reproducen como cifras verificadas los porcentajes de cobertura ni el universo de procesos afirmados en 2025, porque el levantamiento actual no proporciona una base homogénea para confirmarlos.

3.3.4 Hallazgos sobre organización y calidad de la información

a. Denominaciones sin homologación institucional

El consolidado utiliza expresiones como «Contratación», «Gestión contractual» y «Contratación pública», así como distintas variantes de gestión documental, talento humano y atención ciudadana.

Estas diferencias dificultan agregar información y establecer responsabilidades. Se requiere un catálogo común que relacione cada registro con un proceso, un procedimiento y una actividad, conservando la referencia a la dependencia y a la fila de origen.

La homologación debe basarse en el contenido y el producto de la actividad. La similitud del nombre, por sí sola, no justifica unir registros.

b. Actividades transversales distribuidas entre dependencias

La atención ciudadana, la contratación, la elaboración de informes, la gestión documental y la supervisión aparecen en diferentes áreas.

Esta distribución puede ser necesaria: una dependencia formula una necesidad, otra revisa el componente jurídico y otra ejecuta un pago. La duplicación solo podrá establecerse cuando dos intervenciones reproduzcan el mismo trabajo sobre el mismo asunto sin una finalidad diferenciada.

El ajuste requerido consiste en precisar quién prepara, verifica, decide, ejecuta y controla, así como los documentos y condiciones de entrega entre etapas.

c. Registros cuya ubicación funcional debe revisarse

Se identificaron dos casos concretos:

Tabla 42 Registros cuya ubicación funcional debe revisarse

Evidencia	Tratamiento requerido
Las doce actividades de «Despacho del Alcalde» corresponden a control disciplinario.	Identificar el proceso disciplinario y verificar su asociación con la instancia competente, sin inferir cambios de adscripción a partir del nombre de la hoja.
Infraestructura contiene descripciones de operativos, estudios y planes de manejo de tránsito, cierres viales y accidentalidad.	Contrastar su ubicación con Tránsito y verificar si corresponden a apoyos interdependencias, asignaciones particulares o errores de clasificación.

Fuente: Elaboración propia

Estos casos afectan la lectura del inventario y deben resolverse antes de utilizarlos para justificar modificaciones de estructura o planta.

d. Tiempos cero y escenarios que no deben agregarse automáticamente

En Infraestructura existen doce registros con tiempo estándar y horas iguales a cero. Uno de ellos registra frecuencia mensual distinta de cero. Su contenido debe verificarse; no procede interpretar automáticamente esos valores como ausencia de trabajo.

También se identificaron situaciones que requieren tratamiento diferenciado:

Tabla 43 Tiempos cero y escenarios que no deben agregarse automáticamente

Registro	Aspecto por depurar
Planeación: atención masiva de solicitudes de avalúo en febrero y marzo.	Diferenciar demanda de temporada alta y promedio mensual anual.
Planeación: mutaciones catastrales «sin practicante» y «con practicante».	Establecer si son escenarios alternativos, periodos distintos o actividades complementarias.

Registro	Aspecto por depurar
Secretaría General: revisión contractual en temporada alta y resto del año.	Ponderar los periodos antes de sumar sus valores como carga mensual recurrente.

La suma de los totales asciende a 44.093,32 horas reportadas por mes. Este agregado describe el archivo, pero todavía no constituye una demanda mensual homogénea validada ni una necesidad definitiva de personal.

3.3.5 Arquitectura de procesos propuesta

Como resultado del contraste, se propone una arquitectura inicial de 25 agrupaciones funcionales, distribuida entre procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación y mejora.

Su finalidad es organizar el inventario y facilitar la caracterización. No representa un mapa aprobado, no crea dependencias y no supone que cada agrupación requiera una unidad administrativa independiente.

La arquitectura introduce tres precisiones:

1. **Los procesos se nombran por su finalidad.** Por ejemplo, gestión del empleo o gestión catastral, en lugar de reproducir automáticamente nombres de gerencias.
2. **Los procesos transversales tienen reglas comunes y participación distribuida.** Contratación, gestión documental y atención ciudadana requieren articulación con las dependencias misionales.
3. **La ejecución y la evaluación independiente se diferencian.** Los responsables de cada proceso implementan los controles y las mejoras; Control Interno evalúa su funcionamiento.

Las agrupaciones amplias, como desarrollo económico o gestión ambiental y del riesgo, deberán desagregarse en caracterizaciones específicas. Su presentación conjunta en el esquema no modifica las competencias de sus componentes.

El Anexo 3.3 Inventario y caracterización basica desarrolla las 25 agrupaciones con entradas, productos, articulación institucional, referencias a hojas y filas, criterios de ejecución y mejoras prioritarias.

3.3.6 Relaciones entre procesos que deben quedar documentadas

Tabla 44 Relaciones entre procesos que deben quedar documentadas

Relación	Secuencia funcional propuesta	Aspecto que debe quedar definido
Catastro y gestión tributaria	Solicitud o novedad predial → verificación → decisión catastral → actualización de información → tratamiento tributario correspondiente.	Producto que entrega Catastro a Hacienda, validaciones, responsables y trazabilidad de las modificaciones.
Inversión, contratación y pagos	Necesidad → formulación y viabilización → disponibilidad presupuestal → contratación → supervisión → obligación y pago → cierre.	Requisitos de entrada y salida de cada etapa, responsables de aprobación y controles que eviten devoluciones innecesarias.
Espacio público y control territorial	Solicitud o identificación del caso → verificación técnica → determinación de competencia → actuación correspondiente → seguimiento.	Diferencias entre planeación, intervención física, control urbanístico y actuaciones de policía.
Atención ciudadana	Radicación → clasificación y reparto → análisis por la dependencia competente → respuesta → notificación y cierre.	Responsable de la respuesta sustantiva, seguimiento de términos y registro único del trámite.

Relación	Secuencia funcional propuesta	Aspecto que debe quedar definido
Protección familiar y atención social	Recepción → valoración → actuación o remisión → medidas o atención → seguimiento.	Competencias de comisarías, programas sociales y entidades externas, con protección de la información de los casos.
Gestión y evaluación independiente	Ejecución y autocontrol → seguimiento de gestión → evaluación independiente → acciones de mejora → verificación.	Responsabilidad de los líderes sobre las mejoras y autonomía de Control Interno para evaluarlas.

Fuente: Elaboración propia

Las secuencias constituyen propuestas de articulación para el estudio; deben precisarse para cada procedimiento y competencia.

Estas relaciones permiten pasar de una descripción por dependencias a una lectura de la operación completa. También permiten identificar cuándo una demora corresponde a ejecución activa, espera de información, revisión, decisión o traslado entre áreas.

3.3.7 Opciones prioritarias de mejora

Tabla 45 Opciones prioritarias de mejora

Prioridad	Hallazgo o necesidad	Mejora propuesta	Resultado verificable
Homologación	Existen numerosas denominaciones sin una clasificación común.	Crear un catálogo que vincule proceso, procedimiento, actividad y producto.	Cada registro del levantamiento tiene una asociación trazable.
Cobertura	Educación no tiene hoja específica; turismo carece de registros explícitos; Cultura y Gerencia de Ciudad presentan cobertura parcial.	Completar los componentes faltantes y precisar el universo de servicios.	Inventario con cobertura identificada por función y servicio.
Clasificación funcional	Actuaciones disciplinarias bajo Despacho y actividades de tránsito en Infraestructura.	Conciliar ubicación, competencia y participación de cada área.	Registros correctamente asociados y observaciones resueltas.
Atención ciudadana	Recepción, reparto, elaboración y seguimiento aparecen distribuidos.	Definir una ruta común y mantener la responsabilidad sectorial sobre la respuesta.	Seguimiento del trámite desde radicación hasta cierre.
Contratación y pagos	Diversas áreas registran preparación, revisión, supervisión y cuentas.	Precisar entregables y controles de cada etapa.	Menores devoluciones y posibilidad de medir tiempos por causa.
Catastro, territorio y rentas	La información predial interviene en actuaciones de varias dependencias.	Documentar intercambios, validaciones y efectos de cada decisión.	Novedades y respuestas conciliadas entre los componentes.
Cargas de trabajo	Se mezclan temporadas y escenarios; hay registros con tiempo cero.	Validar frecuencias, tiempos activos, periodos y reglas de agregación.	Línea base apta para el posterior dimensionamiento.
Control y mejoramiento	Algunas denominaciones mezclan coordinación, implementación y	Diferenciar responsabilidades de gestión y evaluación independiente.	Controles con responsable y acciones de mejora verificables.

Prioridad	Hallazgo o necesidad	Mejora propuesta	Resultado verificable
	evaluación.		

Fuente: Elaboración propia

Para cada proceso se deberá establecer qué actividades son necesarias por competencia o finalidad institucional, cuáles corresponden a decisiones de la administración y qué apoyos especializados pueden contratarse conforme al régimen aplicable.

La utilización de terceros debe evaluarse por actividad y producto. El levantamiento no permite concluir, por sí solo, que una función deba tercerizarse o que deba crearse un empleo para atenderla.

Los indicadores que se incorporen a las caracterizaciones deberán medir resultados concretos: oportunidad de respuesta, devoluciones por documentación incompleta, expedientes con trazabilidad, cumplimiento de entregables y efectividad de las mejoras. Sus líneas base y metas deberán sustentarse en registros verificables.

3.3.8 Implicaciones para la estructura y la planta de personal

La definición de estructura y empleos debe seguir la relación:

Competencia institucional → proceso → procedimiento → actividad y producto → carga validada → capacidad requerida.

El levantamiento de 2026 aporta información para construir esa relación, pero requiere resolver previamente las diferencias de clasificación, cobertura y agregación identificadas.

En particular:

- La repetición de una actividad en varias hojas no justifica automáticamente su centralización ni la supresión de empleos.
- Una carga elevada exige examinar volumen, estacionalidad, tiempos activos y distribución de responsabilidades antes de concluir que existe déficit de personal.
- La ausencia de registros no demuestra que un servicio haya dejado de prestarse.
- Los procesos transversales requieren coordinación y responsabilidades claras, aunque participen varias dependencias.
- Las funciones propuestas para los empleos deben asociarse con productos de procesos definidos y con competencias verificadas.

3.3.9 Resultado del análisis actualizado

El contraste confirma que persiste la necesidad de disponer de un modelo integral de operación por procesos. El estudio de 2025 identificó una cobertura limitada de caracterizaciones; el levantamiento de 2026 amplía sustancialmente la descripción de actividades, pero aún presenta fragmentación de nombres, vacíos de cobertura y registros que necesitan conciliación.

La actualización de este numeral consiste en incorporar esa evidencia operativa, precisar qué antecedentes continúan siendo pertinentes y proponer una arquitectura común para ordenar la gestión. No acredita la adopción de los instrumentos de 2025 ni permite afirmar que todas las diferencias observadas correspondan a cambios efectivamente implementados.

La prioridad es completar y homologar el inventario, definir las relaciones entre procesos y validar las cargas sobre una base comparable. Con ello, el rediseño podrá justificar sus decisiones de estructura y personal a partir de servicios, productos y responsabilidades claramente identificados.

3.4 EVALUACIÓN DEL SERVICIO

La evaluación evidencia que la Alcaldía dispone de una oferta amplia y multicanal, pero todavía no cuenta con una base institucional única que relacione cada servicio con su grupo de valor, estándar de calidad, nivel de cobertura, plazo, demanda, responsable, costo y resultado. Esta brecha impide comparar de forma homogénea la calidad, cobertura, oportunidad, eficiencia y pertinencia de toda la oferta. La señal cuantitativa más consistente proviene de las PQRSD: en el cuarto trimestre de 2025 se recibieron 12.705 solicitudes; 9.250 fueron respondidas dentro del término legal, 801 fuera de término, 2.458 permanecían pendientes y 196 fueron trasladadas. Por tanto, la atención oportuna fue 72,8 %, mientras que el 79 % publicado como gestión incluye también las respuestas tardías.

3.4.1 Alcance, fuentes y criterio de evaluación

El análisis cubre los servicios misionales y transversales que se prestan a la ciudadanía, a grupos poblacionales, contribuyentes, empresas, organizaciones sociales y otras entidades públicas. Se utilizaron los informes oficiales de PQRSD disponibles desde 2021, el catálogo y los canales publicados en la sede electrónica, los instrumentos de servicio al ciudadano, las actas institucionales de 2026 y el levantamiento de cargas de trabajo. También se consultó el estudio técnico de 2025 únicamente como antecedente, dado que no fue adoptado.

La evaluación combina evidencia cuantitativa y cualitativa. Los registros de PQRSD permiten examinar demanda, oportunidad y concentración; las actas y las cargas permiten identificar capacidad operativa, dependencia de apoyos temporales y puntos de congestión; la información publicada permite revisar canales, cobertura declarada y mecanismos de participación. No se calculan indicadores de productividad ni necesidades de planta a partir de las horas brutas del levantamiento, porque esas horas requieren depuración, homologación de actividades y validación de frecuencias antes de convertirse en equivalentes de dedicación.

La comparación histórica tiene una limitación material: el informe enero-marzo de 2021 consolidó reportes de dependencias y registros de Pyxis, mientras que el informe octubre-diciembre de 2025 combinó reportes de dependencias y TAMIAS. Además, cambió el conjunto de dependencias informantes. Los datos de 2021 y 2025 se usan como cortes de diagnóstico y no como una serie estadística estrictamente comparable.

3.4.2 Aspectos mínimos para evaluar

3.4.2.1 Bienes y servicios ofrecidos y grupos de valor

La oferta municipal puede ordenarse en ocho familias. Esta clasificación no sustituye el inventario oficial de trámites y otros procedimientos administrativos; sirve para vincular el rediseño con resultados de servicio y evitar que la estructura se analice únicamente desde las dependencias.

Tabla 46 Bienes y servicios ofrecidos y grupos de valor

Familia de servicio	Servicios representativos	Usuarios y grupos de valor	Lectura para el rediseño
Gestión tributaria y financiera	Impuestos, acuerdos de pago, fiscalización, cobro, certificaciones y orientación tributaria.	Contribuyentes, propietarios, empresas, entidades financieras y organismos de control.	Alta demanda y alta sensibilidad jurídica. Requiere capacidad estable, trazabilidad y orientación diferenciada por tipo de obligación.
Movilidad y tránsito	Registros, trámites de tránsito, comparendos, cobro, atención de accidentes y orientación al usuario.	Conductores, propietarios, empresas de transporte, peatones y víctimas de siniestros.	Prioridad inmediata por concentración de respuestas tardías y pendientes, y por riesgos de vencimiento y continuidad operativa.
Educación	Acceso, matrícula, permanencia, alimentación escolar, gestión docente y	Estudiantes, familias, docentes, directivos e instituciones	Mayor volumen de PQRSD en 2025. Exige gestión de demanda, clasificación

Familia de servicio	Servicios representativos	Usuarios y grupos de valor	Lectura para el rediseño

	atención a instituciones educativas.	educativas.	automática y equipos de respuesta con metas de oportunidad.
Salud y protección social	Salud pública, inspección y vigilancia, aseguramiento, orientación y articulación de atención.	Ciudadanía, pacientes, prestadores, aseguradores y poblaciones con protección especial.	Debe fortalecer seguimiento de casos, articulación interinstitucional y medición de resultados para grupos diferenciales.
Gobierno, convivencia y atención social	Convivencia, seguridad, participación, atención comunitaria, población vulnerable y emergencias.	Comunidades urbanas y rurales, organizaciones sociales, víctimas y poblaciones diferenciales.	Necesita canales territoriales, criterios homogéneos de priorización y capacidad de respuesta en campo.
Planeación, infraestructura y territorio	Licencias y conceptos, estratificación, ordenamiento, obras, espacio público y seguimiento territorial.	Propietarios, constructores, comunidades, gremios y entidades públicas.	Servicios con alta interacción técnica. Deben integrar expediente, visita, concepto, decisión y comunicación al usuario.
Desarrollo económico, cultura y turismo	Asistencia técnica, promoción, formación, eventos, emprendimiento y gestión turística.	Emprendedores, empresas, artistas, gestores, visitantes y comunidades.	Debe distinguir actividades, beneficiarios únicos y resultados para medir cobertura y pertinencia sin inflar cifras.
Servicios transversales y jurídicos	Ventanilla única, PQRSD, gestión documental, notificaciones, defensa jurídica, contratación y soporte tecnológico.	Toda la ciudadanía, dependencias, proveedores, jueces, entes de control y otras entidades.	Conviene centralizar reglas, datos y seguimiento; la decisión sustantiva debe permanecer en la dependencia competente.

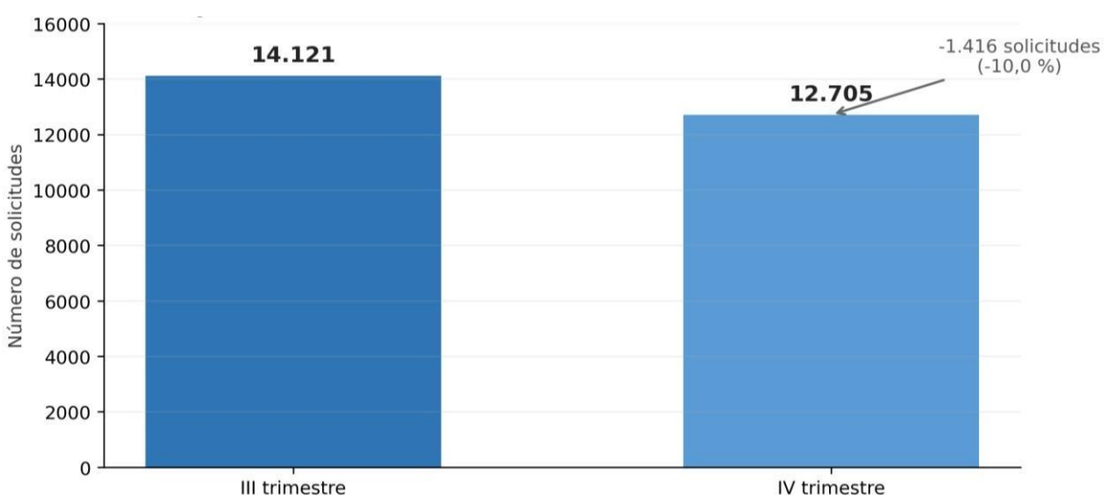
Fuente: Elaboración propia

3.4.2.2 Cobertura actual y demanda real o potencial

La evidencia pública muestra servicios con alcance masivo, territorial y sectorial, pero no existe una matriz consolidada que use un mismo denominador de población objetivo. Por ejemplo, la información sectorial reporta beneficiarios o actividades en educación, turismo y otros frentes, mientras que las PQRSD registran interacciones administrativas. Esas unidades no son equivalentes y no deben sumarse para presentar una cobertura municipal agregada.

La demanda administrativa se concentra. En el cuarto trimestre de 2025, Educación, Hacienda y Tránsito reunieron 9.331 solicitudes, equivalentes al 73,4 % del total. La concentración indica dónde priorizar capacidad de clasificación, respuesta y seguimiento; no demuestra por sí sola una insuficiencia de planta, pues también puede reflejar estacionalidad, campañas, obligaciones periódicas, duplicidad de registros o fallas de información preventiva.

Figura 8 Volumen de PQRSD en los dos últimos trimestres de 2025



Fuente: informes oficiales de PQRSD de la Alcaldía de Montería, III y IV trimestre de 2025.

Entre el tercer y el cuarto trimestre de 2025 el volumen disminuyó en 1.416 solicitudes, 10,0 %. El descenso no elimina la presión operativa: el cierre del año mantuvo 2.458 solicitudes pendientes y 801 respuestas tardías. Para planificar capacidad se requiere una serie mensual por servicio, canal, tema, complejidad y tiempo efectivo de trámite, con identificación de picos estacionales.

3.4.2.3 Canales de atención

La Alcaldía publica canales presenciales, telefónicos y virtuales, correo de atención al ciudadano, sede electrónica, formulario de PQRSD y mecanismos de participación. Esta disponibilidad es una fortaleza de acceso. El riesgo se encuentra en la fragmentación posterior a la entrada: un mismo asunto puede registrarse en el sistema de PQRSD, en un reporte de dependencia o en otro aplicativo sectorial, lo que dificulta contar una sola interacción y seguirla hasta su cierre.

Tabla 47 Canales de atención

Canal	Aporte	Brecha observada	Criterio de mejora
Presencial y ventanilla única	Facilita orientación, radicación y apoyo a personas con barreras digitales.	No se encontró una serie consolidada de espera, abandono, resolución en primer contacto ni accesibilidad.	Medir flujo, tiempo de espera, derivación, resolución y ajustes razonables por sede.
Sede electrónica y TAMIAS	Permite radicación, trazabilidad y consulta remota.	La coexistencia con reportes manuales limita la unicidad de la fuente y exige conciliación.	Usar una identificación única del caso y obligar al registro de toda actuación hasta el cierre.
Correo y teléfono	Ofrecen acceso rápido y orientación.	Pueden convertirse en canales paralelos sin radicación o evidencia completa.	Integrar cada interacción que requiera gestión al expediente y medir solución en primer contacto.
Canales sectoriales y territoriales	Acercan la oferta a grupos específicos y zonas rurales.	La cobertura se reporta con unidades diferentes y sin una ficha común de resultado.	Aplicar un registro mínimo común de servicio, territorio, grupo de valor y resultado.

Fuente: Elaboración propia

3.4.2.4 PQRSD y capacidad de respuesta

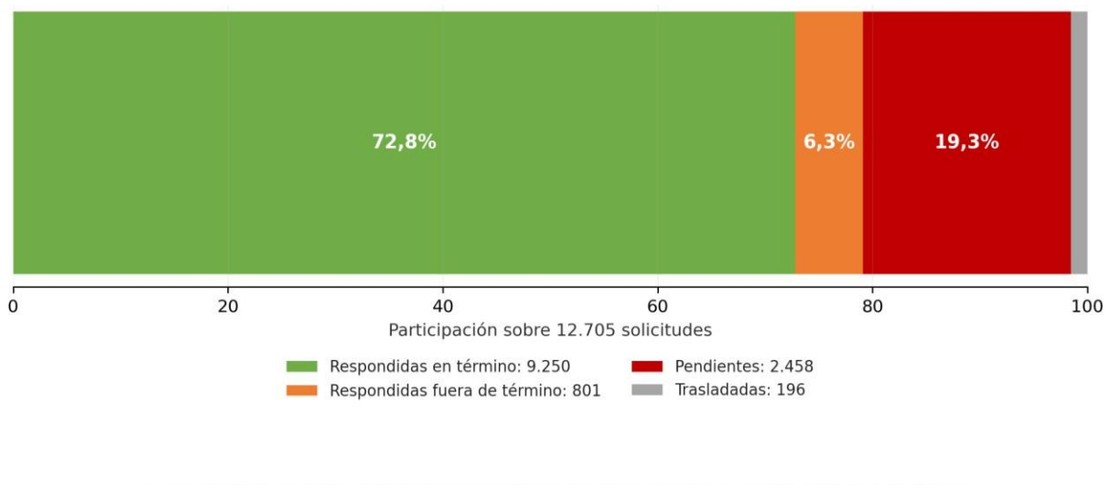
En el primer trimestre de 2021 se consolidaron 3.947 solicitudes: 3.503 provenientes de reportes de las dependencias y 444 de Pyxis. Hacienda concentró 2.576, Tránsito 701 y Gobierno 294. El informe recomendó parametrizar Pyxis, unificar criterios de reporte y exigir remisión oportuna de la información. Estas recomendaciones conservan vigencia porque el informe de 2025 todavía depende de dos fuentes: 7.430 casos reportados por las dependencias y 5.275 registrados en TAMIAS.

Tabla 48 PQRSD y capacidad de respuesta

Indicador	Resultado IV trimestre de 2025	Interpretación
PQRSD recibidas	12.705	Demanda total del corte.
Respondidas dentro del término	9.250 (72,8 %)	Indicador estricto de oportunidad sobre el total recibido.
Respondidas fuera del término	801 (6,3 %)	La respuesta se produjo, pero persiste riesgo legal y de confianza.
Pendientes	2.458 (19,3 %)	Inventario abierto al cierre; requiere antigüedad y fecha de vencimiento para priorizar.
Trasladadas	196 (1,5 %)	Debe medirse el tiempo hasta el traslado y la correcta identificación de competencia.
Gestión publicada	79,1 %	Corresponde a 9.250 oportunas más 801 tardías; no equivale a cumplimiento del término.

Fuente: Elaboración propia

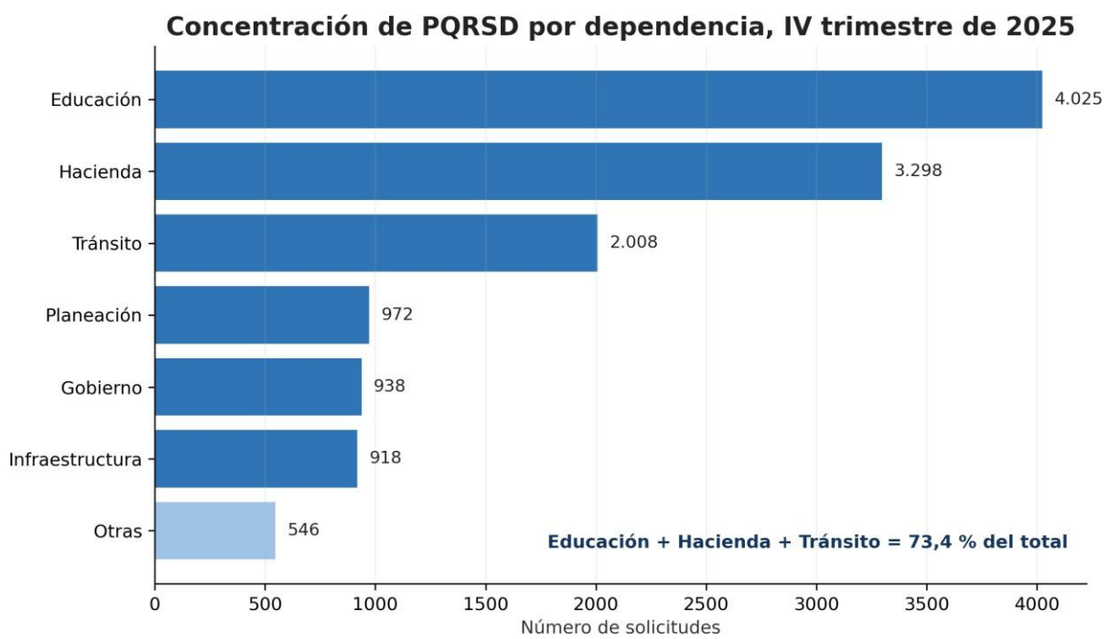
Figura 9 Estado de las PQRSD al cierre del cuarto trimestre de 2025.



Fuente: Elaboración propia

El rezago también está concentrado. Hacienda, Tránsito y Planeación acumularon 1.922 de las 2.458 solicitudes pendientes, 78,2 %. Tránsito concentró 762 de las 801 respuestas fuera de término, 95,1 %. El resultado exige una intervención diferenciada: control de vencimientos y redistribución en Tránsito; depuración de inventario y capacidad de decisión en Hacienda; y seguimiento técnico de expedientes en Planeación.

Figura 10 Concentración de PQRSD por dependencia en el cuarto trimestre de 2025.



Fuente: informe oficial de PQRSD de la Alcaldía de Montería, IV trimestre de 2025.

Las actas de 2026 complementan esta señal. En Tránsito se reportó que el volumen supera la capacidad disponible para asignar, controlar y remitir casos, y que ciertas tareas presentan riesgo de discontinuidad. En Hacienda se identificaron ventanillas diferenciadas por impuesto, presión adicional asociada a fiscalización, determinación y cobro, y necesidad de soporte jurídico. Control Interno señaló debilidades en el seguimiento de PQRSD y en el uso del sistema. Se trata de evidencia institucional cualitativa; por ello, orienta prioridades, pero debe validarse con tiempos por actividad y expedientes.

3.4.2.5 Nivel de satisfacción

La sede electrónica ofrece encuestas y mecanismos de participación, pero en la documentación revisada no se encontró una serie institucional reciente, periódica y desagregada que permita estimar satisfacción por servicio, canal, dependencia y grupo de valor. En consecuencia, no es técnicamente válido asignar un porcentaje global de satisfacción ni inferirlo a partir del número de quejas. La ausencia de una medición comparable constituye una brecha de control de calidad.

La medición propuesta debe aplicarse al cierre de interacciones seleccionadas y combinar cuatro variables: facilidad de acceso, claridad de la información, oportunidad y solución obtenida. Debe reportar tasa de respuesta, tamaño de muestra, canal y perfil básico del grupo de valor para evitar sesgos de autoselección. En servicios de alto volumen se recomienda complementar la encuesta con resolución en primer contacto, reincidencia y reapertura del caso.

3.4.2.6 Evaluación por calidad, cobertura, oportunidad, eficiencia y pertinencia

Tabla 49 Evaluación por calidad, cobertura, oportunidad, eficiencia y pertinencia

Dimensión	Valoración diagnóstica	Evidencia principal	Condición para mejorar
Calidad	Media-baja	Existen protocolos y canales, pero no un catálogo único con estándares y una medición periódica de satisfacción por servicio.	Definir fichas de servicio, atributos, responsables institucionales, evidencia de cierre y medición del usuario.
Cobertura	No determinable de forma integral	Los sectores reportan actividades, beneficiarios o solicitudes con unidades y poblaciones objetivo diferentes.	Establecer población objetivo, territorio, denominador y beneficiarios únicos por servicio.
Oportunidad	Media-baja	72,8 % de las PQRSD del cuarto trimestre de 2025 se respondieron dentro del término; 19,3 % estaban pendientes.	Alertas de vencimiento, tableros diarios, rutas por complejidad y capacidad priorizada en puntos críticos.
Eficiencia	Media-baja	Persisten consolidaciones entre el sistema y reportes de dependencias; hay labores manuales y dificultad de trazabilidad.	Fuente única, interoperabilidad, eliminación de duplicidades y medición de tiempo y costo por transacción.
Pertinencia	Media	La oferta responde a competencias municipales y necesidades sectoriales, pero no se conecta de manera uniforme con resultados y grupos de valor.	Relacionar servicio, proceso, producto, meta del plan, necesidad territorial y resultado esperado.

Fuente: Elaboración propia

3.4.2.7 Riesgos de prestación

Tabla 50 Riesgos de prestación

Riesgo	Nivel	Manifestación	Tratamiento requerido
Vencimiento de términos	Alto	Respuestas tardías y pendientes concentradas, especialmente en Tránsito, Hacienda y Planeación.	Semaforización diaria, escalamiento, redistribución y análisis de antigüedad.
Información fragmentada	Alto	Coexistencia de sistema institucional, aplicativos sectoriales y reportes manuales.	Gobierno de datos, identificador único e integración de actuaciones.
Criterios no homogéneos	Medio-alto	Diferencias en clasificación, conteo y reporte entre dependencias y periodos.	Diccionario de datos, catálogo de motivos y reglas obligatorias de registro.
Discontinuidad operativa	Medio-alto	Concentración de conocimiento o tareas recurrentes en apoyos temporales y labores manuales.	Documentar procedimientos, asegurar transferencia y definir capacidad permanente para funciones continuas.
Exclusión de grupos de valor	Medio	La ampliación digital no acredita por sí sola accesibilidad rural, diferencial o para personas con discapacidad.	Mantener atención asistida, ajustes razonables y seguimiento territorial.
Decisiones sin voz del usuario	Alto	No hay serie reciente y comparable de satisfacción por servicio.	Sistema continuo de experiencia, publicación metodológica y planes de mejora.
Duplicidad o subregistro	Alto	Un mismo asunto puede circular por varios canales o quedar fuera del sistema central.	Radicación universal, conciliación automática y auditoría de completitud.

Fuente: Elaboración propia

3.4.2.8 Servicios a eliminar, tercerizar, fortalecer o priorizar

La evidencia revisada no sustenta la eliminación de servicios derivados de competencias legales ni la tercerización de decisiones que impliquen autoridad, reconocimiento de derechos, imposición de obligaciones o respuesta oficial a la ciudadanía. Sí permite diferenciar qué componentes requieren fortalecimiento interno y cuáles pueden apoyarse mediante contratación especializada bajo dirección, control y datos de la Alcaldía.

Tabla 51 Servicios a eliminar, tercerizar, fortalecer o priorizar

Decisión	Aplicación propuesta	Justificación
Priorizar de inmediato	Gestión de PQRSD en Tránsito, Hacienda y Planeación; gestión de volumen en Educación; gobierno central de atención al ciudadano.	Concentran demanda, pendientes, respuestas tardías o funciones de coordinación transversal.
Fortalecer	Ventanilla única, analítica de servicio, gestión documental, soporte jurídico de trámites, canales territoriales y medición de satisfacción.	Son capacidades habilitadoras para toda la entidad y reducen reprocesos y vencimientos.
Integrar y simplificar	Registros paralelos, reportes manuales y clasificaciones no homologadas.	La simplificación debe eliminar duplicidad de captura, no controles ni derechos del usuario.
Apoyo externo condicionado	Desarrollo e integración tecnológica, digitalización, logística, encuestas y actividades operativas especializadas.	Puede contratarse soporte cuando exista supervisión, seguridad de la información, transferencia de conocimiento e indicadores de nivel de servicio.
No eliminar ni delegar la decisión	Funciones de autoridad, respuesta sustantiva, fiscalización, sanción, cobro, licenciamiento y protección de derechos.	La responsabilidad y competencia permanecen en la entidad, aun cuando existan apoyos técnicos u operativos.

Fuente: Elaboración propia

3.4.3 Conclusiones y recomendaciones para el rediseño

El rediseño debe partir de un modelo de servicio común, no de la simple suma de solicitudes de personal. La oferta municipal necesita una arquitectura que conserve la especialización de cada dependencia y, al mismo tiempo, centralice las reglas de entrada, clasificación, seguimiento, datos, medición y mejora. Esta combinación permite que la ciudadanía tenga una experiencia uniforme y que la respuesta sustantiva permanezca en la autoridad competente.

Figura 11 Ciclo institucional propuesto para la gestión y evaluación de los servicios.



Fuente: Elaboración propia

3.4.3.1 Recomendaciones sobre procesos

- Construir y adoptar un catálogo institucional de servicios que incluya propósito, grupo de valor, requisito, canal, plazo, dependencia competente, producto, evidencia de cierre, costo, riesgo e indicador.
- Definir un proceso transversal de gestión del servicio y las PQRSD que abarque radicación, clasificación, asignación, alertas, respuesta, notificación, cierre, satisfacción y aprendizaje.
- Unificar el diccionario de temas y estados, y conciliar TAMIAS con los aplicativos sectoriales mediante un identificador único del caso.

- Diseñar acuerdos internos de nivel de servicio entre la ventanilla, las dependencias resolutoras, gestión documental, tecnología y apoyo jurídico.
- Depurar la línea base de cargas con volúmenes mensuales, tiempos activos, complejidad, estacionalidad y reprocesos antes de calcular necesidades de empleo.

3.4.3.2 Recomendaciones sobre estructura

- Asignar a una instancia institucional de nivel directivo o asesor el gobierno del modelo de servicio, con capacidad para definir estándares, exigir datos y coordinar planes de mejora.
- Mantener nodos responsables de respuesta en cada dependencia, con suplencia, metas y escalamiento; evitar que el seguimiento dependa de una sola persona o vínculo temporal.
- Crear una función permanente de analítica de servicio que integre demanda, oportunidad, satisfacción, cobertura, costo y riesgo para decisiones de capacidad.
- Priorizar ajustes de organización y distribución interna en Tránsito, Hacienda y Planeación, y gestión de demanda en Educación, sujetos a la validación final de cargas y competencias.

3.4.3.3 Recomendaciones sobre talento humano

- Definir capacidades mínimas en orientación, lenguaje claro, enfoque diferencial, protección de datos, gestión documental, derecho de petición y uso obligatorio del sistema.
- Asegurar perfiles jurídicos y técnicos donde la complejidad de los expedientes lo exija, especialmente en fiscalización, cobro, tránsito y decisiones territoriales.
- Implementar polivalencia y suplencias documentadas para actividades recurrentes y críticas, con transferencia de conocimiento y manuales operativos vigentes.
- Vincular la evaluación del desempeño de los responsables institucionales con oportunidad, calidad de la respuesta, cierre efectivo y mejora, sin trasladar al servidor metas que dependan de fallas del sistema o de otras dependencias.

3.4.3.4 Indicadores mínimos para seguimiento

Tabla 52 Indicadores mínimos para seguimiento

Indicador	Fórmula o criterio	Periodicidad	Uso
Atención en término	Respuestas dentro del término / solicitudes con término aplicable × 100.	Mensual	Distinguir cumplimiento legal de gestión total.
Inventario vencido	Casos abiertos con término vencido, por antigüedad y dependencia.	Semanal	Priorizar descongestión y escalamiento.
Resolución en primer contacto	Casos resueltos sin derivación / contactos elegibles × 100.	Mensual	Medir claridad y capacidad del primer nivel.
Reincidencia	Usuarios o asuntos que reingresan por la misma causa dentro del periodo.	Mensual	Detectar respuestas incompletas o fallas recurrentes.
Satisfacción por servicio	Valoración de usuarios, con tasa de respuesta y ficha metodológica.	Trimestral	Comparar servicios y orientar mejora.
Cobertura	Beneficiarios únicos atendidos / población objetivo × 100.	Trimestral o anual	Medir alcance con denominadores válidos.
Costo y tiempo por transacción	Recursos y tiempo activo por servicio y nivel de complejidad.	Semestral	Sustentar simplificación y capacidad.
Completitud del registro	Casos con campos obligatorios y trazabilidad completa / total × 100.	Mensual	Asegurar calidad del dato.

Fuente: Elaboración propia

3.5 CADENA DE VALOR

La cadena de valor de la Alcaldía de Montería explica cómo la administración transforma competencias, recursos, información y participación ciudadana en bienes, servicios, actuaciones y decisiones que contribuyen al bienestar colectivo. Su principal utilidad para el rediseño es verificar que la estructura, los procesos y el talento humano estén conectados con resultados para los grupos de valor, en vez de justificarse únicamente por la distribución histórica de funciones entre dependencias.

El análisis confirma que la generación de valor municipal depende de una red de procesos. Las funciones misionales producen los servicios y actuaciones dirigidos al territorio y a la población; los procesos estratégicos fijan prioridades; los procesos de apoyo suministran capacidades; y la evaluación independiente y el mejoramiento permiten corregir desviaciones. Ningún grupo genera valor de manera aislada y ninguna agrupación de procesos implica, por sí misma, la creación de una dependencia.

3.5.1 Propósito, alcance y referente metodológico

Para el Departamento Nacional de Planeación, la cadena de valor es la relación secuencial y lógica entre insumos, actividades, productos y resultados, en la que se agrega valor durante la transformación. En una entidad pública, esta secuencia parte de necesidades y derechos, produce bienes y servicios para una población objetivo y busca cambios verificables en sus condiciones de bienestar. Los impactos finales también dependen de factores externos y de la actuación de la Nación, el departamento, otras entidades, organizaciones sociales, empresas y ciudadanía; por tanto, no deben atribuirse exclusivamente a la Alcaldía.

La propuesta se construye a partir de la misión analizada en el numeral 2.2, las competencias y funciones generales del numeral 2.3, las 25 agrupaciones funcionales propuestas en el numeral 3.3 y las familias de servicios y resultados de PQRSD del numeral
3.4. También se toma como referente el Plan de Desarrollo Municipal 2024-2028 Una Sola Montería. La cadena constituye una hipótesis técnica para validación institucional y no reemplaza el mapa de procesos, las caracterizaciones ni los indicadores formalmente adoptados.

3.5.2 Necesidades y grupos de valor

El punto de partida no es la oferta interna de las dependencias, sino los problemas, derechos, riesgos y expectativas de quienes reciben o intervienen en la acción municipal. Para evitar una lectura genérica de ciudadanía, se distinguen los siguientes grupos de valor y necesidades predominantes.

Tabla 53 Necesidades y grupos de valor

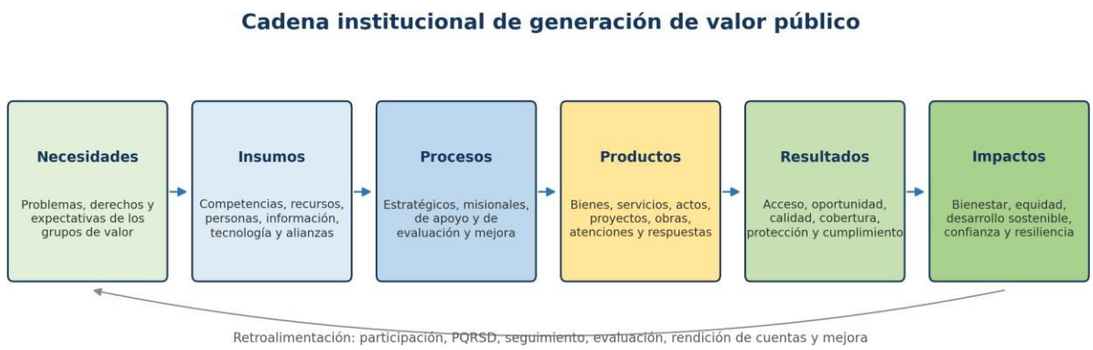
Grupo de valor	Necesidades y expectativas relevantes	Formas de relación con la Alcaldía
Habitantes y hogares urbanos y rurales	Acceso equitativo a servicios, infraestructura, movilidad, seguridad, ambiente sano, vivienda, información y respuesta oportuna.	Servicios, trámites, actuaciones territoriales, participación, PQRSD y rendición de cuentas.
Niños, adolescentes, jóvenes, personas mayores y población con protección especial	Garantía de derechos, prevención de riesgos, atención diferencial, continuidad de servicios y eliminación de barreras.	Educación, salud, protección familiar, inclusión social, cultura, participación y rutas interinstitucionales.
Contribuyentes, propietarios y usuarios de tránsito	Información clara, decisiones motivadas, trámites simples, seguridad jurídica, protección de datos y cumplimiento de términos.	Gestión tributaria, catastro, cartera, movilidad, notificaciones, orientación y recursos.
Empresas, productores, emprendedores, trabajadores y gremios	Entorno competitivo, empleo, formación, asistencia, infraestructura, reglas claras y articulación institucional.	Desarrollo económico y rural, turismo, contratación, trámites, alianzas e intermediación laboral.
Comunidades, organizaciones sociales, culturales y comunales	Incidencia efectiva, reconocimiento territorial, apoyo a iniciativas y acceso transparente a programas.	Participación, cultura, concertación, convocatorias, control social y ejecución comunitaria.
Instituciones educativas, prestadores de salud y operadores sectoriales	Lineamientos, financiación, coordinación, supervisión y flujo oportuno de información.	Administración sectorial, asistencia técnica, inspección, vigilancia y seguimiento contractual.
Entidades públicas, autoridades judiciales y organismos de control	Información íntegra, coordinación, cumplimiento normativo y respuesta verificable.	Reportes, conceptos, actuaciones judiciales, transferencias de información y planes de mejoramiento.
Servidores, dependencias,	Recursos, herramientas, reglas comunes, soporte, coordinación y decisiones	Talento humano, gestión contractual, financiera, documental, tecnológica,

Grupo de valor	Necesidades y expectativas relevantes	Formas de relación con la Alcaldía
proveedores y contratistas	oportunas.	jurídica y administrativa.

Fuente: Elaboración propia

3.5.3 Secuencia institucional de generación de valor

Figura 12 Cadena institucional propuesta para la generación de valor público



Fuente: Elaboración propia

La secuencia diferencia producto, resultado e impacto. Un concepto técnico, una obra recibida, una medida de protección, una atención o una respuesta a una petición son productos verificables de la gestión. El acceso efectivo, la reducción de tiempos, la protección restablecida o la continuidad de un servicio son resultados. El bienestar, la equidad, la confianza, la sostenibilidad o la resiliencia corresponden a impactos de mayor plazo. Esta distinción evita presentar actividades realizadas como si fueran cambios logrados en la población.

3.5.3.1 Entradas e insumos

Tabla 54 Entradas e insumos

Tipo de entrada o insumo	Contenido para la Alcaldía	Condición de calidad
Mandato y orientación	Constitución, leyes, competencias municipales, políticas, Plan de Desarrollo, instrumentos territoriales y decisiones institucionales.	Vigencia, coherencia, competencia definida y traducción en objetivos y servicios.
Necesidades y evidencia	Diagnósticos territoriales, información sectorial, participación, PQRSD, riesgos, auditorías y evaluaciones.	Datos completos, comparables, oportunos y desagregados por territorio y grupo de valor.
Recursos financieros	Ingresos, transferencias, presupuesto, proyectos de inversión, crédito y convenios.	Disponibilidad, sostenibilidad, destinación correcta y vínculo con productos y resultados.
Talento y conocimiento	Empleos, equipos de trabajo, competencias, experiencia, memoria institucional y apoyos especializados.	Capacidad suficiente, perfiles pertinentes, continuidad, segregación de funciones y transferencia de conocimiento.
Información y tecnología	Expedientes, bases de datos, sistemas sectoriales, TAMIAS, infraestructura TIC y mecanismos de interoperabilidad.	Fuente única, seguridad, trazabilidad, accesibilidad y gobierno de datos.
Recursos físicos y redes	Sedes, equipos, vehículos, inventarios, canales de atención, contratos, alianzas y coordinación interinstitucional.	Disponibilidad, mantenimiento, cobertura, supervisión y acuerdos de nivel de servicio.

Fuente: Elaboración propia

3.5.4 Transformación mediante procesos

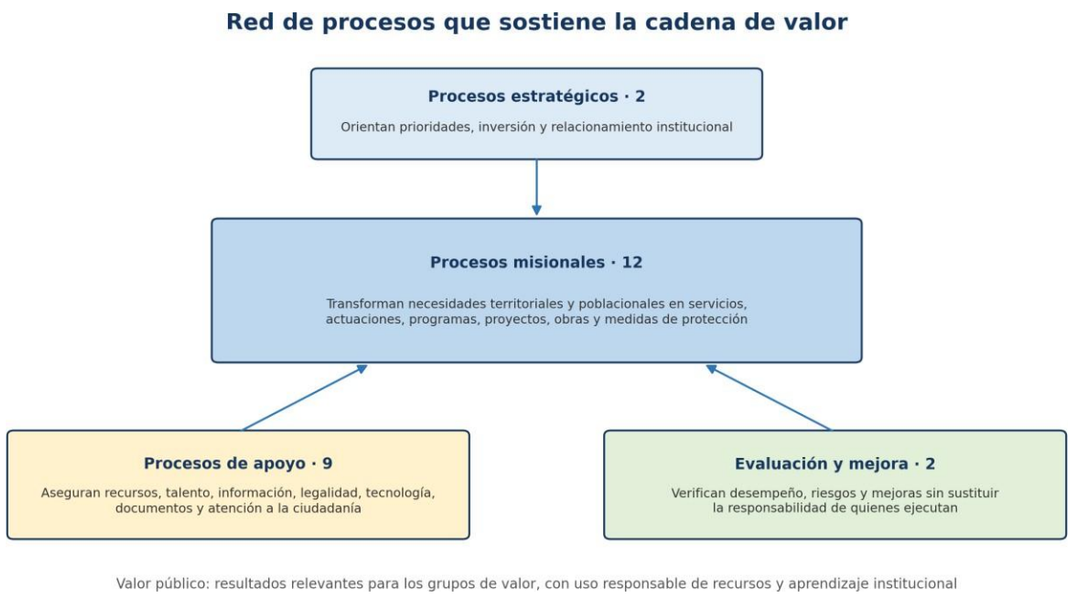
La arquitectura propuesta en el numeral 3.3 comprende 25 agrupaciones: dos estratégicas, doce misionales, nueve de apoyo y dos de evaluación y mejora. La clasificación sirve para representar el flujo de valor; su validación deberá confirmar denominaciones, límites, responsables, interacciones y productos.

Tabla 55 Transformación mediante procesos

Grupo	Agrupaciones funcionales propuestas	Contribución a la cadena
Estratégicos (2)	E1 Direccionamiento, planeación e inversión pública. E2 Comunicación y relacionamiento institucional.	Traducen necesidades y mandato en prioridades, proyectos, metas, decisiones e información pública.
Misionales (12)	M1 Ordenamiento territorial y gestión urbanística; M2 Gestión catastral; M3 Infraestructura, vivienda y equipamientos; M4 Gestión ambiental y del riesgo; M5 Seguridad, convivencia y policía; M6 Protección familiar; M7 Inclusión social, víctimas y participación; M8 Salud; M9 Educación; M10 Movilidad y tránsito; M11 Desarrollo económico, rural, empleo y turismo; M12 Cultura y arte.	Producen los bienes, servicios, medidas, actuaciones y proyectos que atienden directamente necesidades territoriales y poblacionales.
Apoyo (9)	A1 Gestión financiera, tributaria y de cartera; A2 Contratación; A3 Talento humano y pensiones; A4 Gestión jurídica y defensa; A5 Gestión documental; A6 Tecnología y seguridad de la información; A7 Recursos físicos y servicios administrativos; A8 Servicio a la ciudadanía y peticiones; A9 Gestión disciplinaria interna.	Aseguran recursos, legalidad, personas, información, tecnología, expedientes, logística, integridad y relación transversal con la ciudadanía.
Evaluación y mejora (2)	V1 Evaluación independiente y auditoría interna. V2 Gestión de calidad y mejoramiento institucional.	Verifican riesgos, desempeño y resultados; impulsan mejoras sin asumir la ejecución que corresponde a los líderes de los procesos.

Fuente: Elaboración propia

Figura 13 Relación entre los grupos de procesos y la generación de valor.



Fuente: Elaboración propia

3.5.5 Matriz de la cadena de valor institucional

La matriz siguiente agrupa los procesos por resultados institucionales. Su finalidad es mostrar las relaciones principales; no pretende asignar un resultado a una sola dependencia ni agotar las interacciones necesarias.

Tabla 56 Matriz de la cadena de valor institucional

Necesidad o ámbito	Procesos que transforman	Productos y servicios	Resultados esperados	Impactos a los que contribuye
Dirección pública, participación y transparencia	E1, E2, A8, V1 y V2.	Planes, proyectos viabilizados, información pública, espacios de participación, respuestas y planes de mejora.	Prioridades coherentes, decisiones trazables, ciudadanía informada e incidencia verificable.	Confianza, legitimidad y gobierno orientado a resultados.
Territorio, vivienda, infraestructura, ambiente y riesgo	M1, M2, M3 y M4, con A1, A2, A4, A5 y A6.	Instrumentos, conceptos, información catastral, proyectos, obras, actuaciones de vivienda, alertas y respuestas ambientales y de riesgo.	Territorio gestionado, infraestructura funcional, información predial confiable y respuesta coordinada ante riesgos.	Desarrollo urbano-rural sostenible, resiliencia y reducción de brechas territoriales.
Seguridad, convivencia, protección e inclusión	M5, M6 y M7, con A4, A5, A6 y A8.	Actuaciones de policía, medidas de protección, valoraciones, remisiones, programas sociales y espacios de participación.	Casos atendidos con oportunidad, derechos protegidos, rutas articuladas y mayor acceso a la oferta social.	Convivencia, inclusión, protección efectiva y cohesión social.
Salud y educación	M8 y M9, con E1, A1, A2, A3, A6, A8 y V2.	Acciones de salud pública, vigilancia, aseguramiento, administración educativa y servicios complementarios.	Acceso y continuidad, prevención, permanencia educativa, calidad y respuesta sectorial coordinada.	Mayor bienestar, capacidades humanas, equidad y movilidad social.
Movilidad y seguridad vial	M10, con A1, A4, A5, A6 y A8.	Trámites, decisiones, actuaciones contravencionales, cobro, información y acciones de seguridad vial.	Trámites oportunos, expedientes trazables, mejor cumplimiento y movilidad más segura.	Accesibilidad urbana, reducción de riesgos viales y productividad territorial.
Desarrollo económico, rural, empleo, turismo y cultura	M11 y M12, con E1, E2, A1, A2 y A8.	Asistencia técnica, formación, alianzas, intermediación, proyectos, estímulos, programación cultural y promoción territorial.	Mayor acceso a oportunidades, capacidades productivas, circulación cultural y articulación de actores.	Economía inclusiva, empleo, identidad cultural, competitividad y desarrollo rural.
Sostenibilidad institucional, fiscal e integridad	A1 a A7 y A9, con E1, V1 y V2.	Presupuesto, recaudo, pagos, contratos, actos de personal, conceptos, defensa, expedientes, servicios TIC, inventarios y actuaciones disciplinarias.	Recursos disponibles, operaciones legales y continuas, información íntegra y capacidad institucional estable.	Sostenibilidad fiscal, integridad, continuidad del Estado y confianza institucional.
Experiencia ciudadana transversal	A8 articulado con todos los procesos misionales y habilitadores.	Orientación, radicación, clasificación, respuesta, notificación, seguimiento y medición de satisfacción.	Solución oportuna, lenguaje claro, menor reproceso, acceso multicanal y aprendizaje a partir de PQRSD.	Confianza, acceso efectivo a derechos y relación más simple con la administración.

Fuente: Elaboración propia

3.5.6 Resultados e impactos

Los resultados deben formularse como cambios observables para los grupos de valor y no como cumplimiento interno de actividades. La oportunidad de una respuesta, el acceso a una ruta de protección, la continuidad educativa, la actualización correcta de información predial o la disponibilidad de una obra son resultados próximos que la Alcaldía puede gestionar directamente. Los impactos de bienestar, empleo, seguridad, confianza o sostenibilidad requieren horizontes de mayor plazo y mediciones que consideren factores externos.

La cadena institucional se orienta a cinco resultados transversales: acceso equitativo a la oferta; oportunidad y solución efectiva; calidad y seguridad jurídica; cobertura territorial y poblacional; y sostenibilidad de las capacidades públicas. Estos resultados permiten conectar la misión propuesta —gobernar de forma participativa, transparente y eficiente para asegurar servicios, ordenar el territorio y promover bienestar, equidad y desarrollo sostenible— con indicadores concretos.

3.5.7 Medición y trazabilidad

Tabla 57 Medición y trazabilidad

Eslabón	Pregunta de seguimiento	Indicadores orientativos	Fuente requerida
Necesidad	¿Cuál problema, derecho o brecha se atiende y para quién?	Población objetivo, demanda, distribución territorial, barreras y riesgo.	Diagnósticos, registros sectoriales, participación y PQRSD.
Insumo	¿Qué capacidades y recursos están disponibles y son suficientes?	Presupuesto, disponibilidad de perfiles, continuidad, sistemas, datos y recursos físicos.	Presupuesto, planta, contratos, inventarios y sistemas de información.
Proceso	¿Cómo se transforma el insumo y dónde se producen esperas o reprocesos?	Tiempo de ciclo, devoluciones, expedientes completos, productividad validada y cumplimiento de controles.	Trazas del sistema, expedientes, levantamiento de cargas depurado y auditorías.
Producto	¿Qué bien, servicio, actuación o decisión se entregó?	Cantidad, oportunidad, calidad, cobertura, costo y beneficiarios únicos.	Catálogo de servicios, sistemas sectoriales, supervisión y evidencia de entrega.
Resultado	¿Qué cambió para el usuario o el territorio?	Solución efectiva, acceso, continuidad, satisfacción, cumplimiento, reducción de rezagos y reincidencia.	Seguimiento sectorial, TAMIAS, encuestas y evaluaciones.
Impacto	¿Qué cambio de bienestar se observa y qué parte puede atribuirse a la intervención?	Equidad, calidad de vida, confianza, empleo, seguridad, sostenibilidad y resiliencia.	Estadísticas oficiales, evaluaciones, observatorios y series territoriales.

Fuente: Elaboración propia

Cada caracterización deberá identificar, como mínimo, necesidad atendida, grupo de valor, competencia jurídica, entradas, actividades, producto, servicio asociado, plazo, responsable institucional, interacción con otros procesos, indicador, fuente de información, riesgo, control y oportunidad de mejora. Esta trazabilidad es necesaria antes de usar las cargas de trabajo para justificar empleos o modificaciones estructurales.

3.5.8 Implicaciones para el rediseño institucional

- Organizar la estructura alrededor de resultados y responsabilidades claras, preservando la especialización sectorial y creando mecanismos de coordinación para los flujos que atraviesan varias dependencias.
- Designar líderes institucionales de proceso y responsables de producto, sin asumir que cada proceso necesita una unidad administrativa independiente.
- Priorizar capacidad permanente en los eslabones que concentran decisiones de autoridad, continuidad operativa, demanda elevada, vencimientos o conocimiento crítico.

- Centralizar estándares, datos y seguimiento de atención a la ciudadanía, mientras la respuesta sustantiva permanece en la dependencia competente.
- Integrar planeación, presupuesto, contratación, ejecución, seguimiento y evaluación para conocer el costo y el resultado de los productos financiados.
- Mantener la independencia de Control Interno: los líderes ejecutan controles y mejoras; la instancia de evaluación independiente verifica su diseño y efectividad.
- Usar la cadena como criterio para revisar funciones de empleos: cada función debe contribuir a una actividad, producto o control identificable dentro de un proceso validado.

3.5.9 Ruta de validación institucional

Tabla 58 Ruta de validación institucional

Paso	Validación requerida	Producto
1	Confirmar grupos de valor, necesidades y obligaciones con las dependencias sectoriales y los instrumentos de planeación.	Matriz de necesidades y grupos validada.
2	Conciliar las 25 agrupaciones con competencias, servicios, procedimientos, responsables e interacciones.	Mapa de procesos y fichas ajustadas.
3	Relacionar productos con metas, presupuesto, demanda, PQRSD, riesgos y evidencias de entrega.	Matriz de trazabilidad y línea base.
4	Definir resultados, indicadores, fuentes, periodicidad y reglas de calidad del dato.	Tablero institucional de valor público.
5	Contrastar la capacidad requerida con cargas depuradas, disponibilidad financiera y alternativas organizacionales.	Sustento para estructura y planta.

Fuente: Elaboración propia

3.5.10 Conclusión

La cadena de valor propuesta conecta las necesidades de Montería con las capacidades institucionales y muestra que el valor público se produce mediante la articulación de procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación. El rediseño deberá fortalecer las relaciones entre estos eslabones, asegurar responsables y datos comunes, y orientar la estructura y el talento humano hacia productos y resultados verificables. La validación institucional de esta cadena será el puente entre el diagnóstico de procesos y la definición de la estructura administrativa.

3.6 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

3.6.1 Alcance y criterios de evaluación

La evaluación de la estructura organizacional de la Alcaldía de Montería establece la correspondencia entre las dependencias existentes, la distribución del personal registrado y las capacidades institucionales necesarias para desarrollar los objetivos estratégicos municipales.

El análisis integra tres fuentes: la estructura publicada en la página institucional, la Planta actual suministrada por la oficina de talento humano, lo dispuesto en el Decreto 0102 incremento salarial 2026 y el Plan de Desarrollo «Una Sola Montería». Las actas de levantamiento de información permiten contrastar esta configuración formal con las condiciones de funcionamiento reportadas por las dependencias.

Se consideran cuatro criterios:

- **Correspondencia estratégica:** existencia de dependencias y funciones relacionadas con los objetivos municipales.
- **Claridad de responsabilidades:** delimitación de competencias y articulación entre las áreas que intervienen en un mismo servicio o proceso.
- **Capacidad operativa:** disponibilidad, especialización y continuidad del talento humano frente a las responsabilidades asignadas.

- **Capacidad de seguimiento:** condiciones para conservar información, controlar procesos y relacionar la gestión de las dependencias con los resultados institucionales.

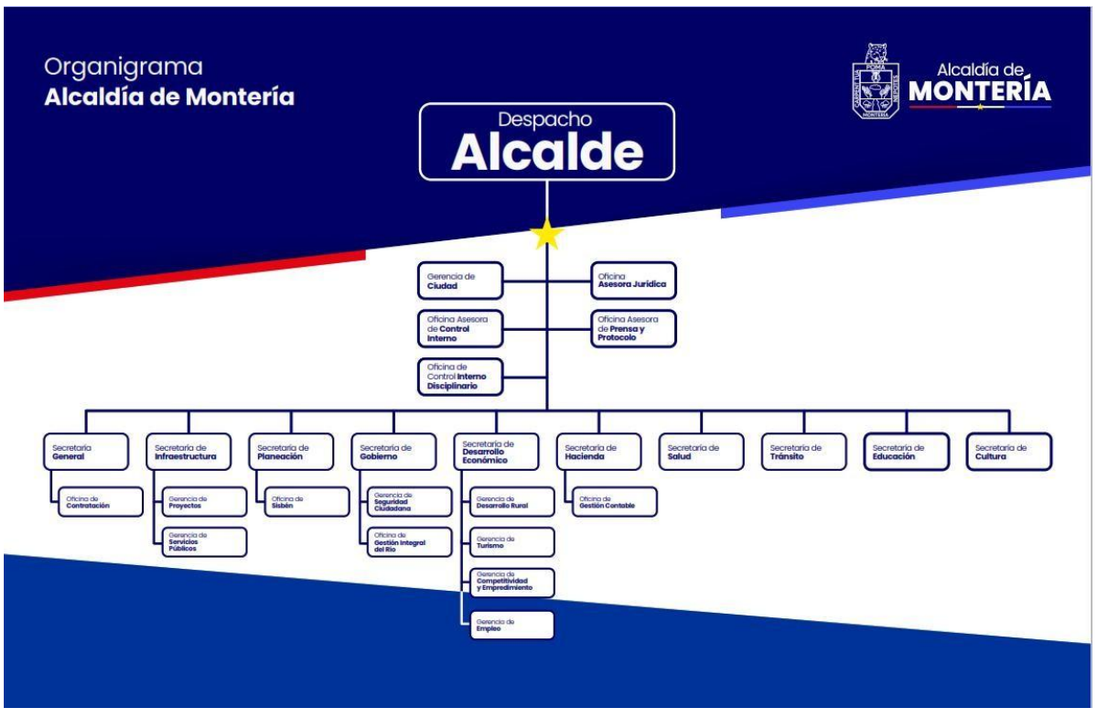
La evaluación es cualitativa y documental. Sus conclusiones se refieren a las condiciones organizacionales que respaldan la ejecución del Plan; no constituyen una medición del cumplimiento de sus metas.

En materia de perfiles, se mantiene como antecedente el diagnóstico de 2025, dado que el rediseño formulado en esa vigencia no fue aprobado. Las modificaciones propuestas en dicho ejercicio no se consideran parte de la estructura existente.

3.6.2 Caracterización de la estructura y de la planta registrada

3.6.2.1 Configuración organizacional

Figura 14 Configuración organizacional actual



Fuente: Alcaldía de Montería

La estructura publicada presenta una administración organizada por secretarías sectoriales, gerencias y oficinas de asesoría y control. Esta configuración permite identificar ámbitos institucionales para la gestión económica, social, territorial, financiera y administrativa.

Entre sus componentes se encuentran las gerencias de Empleo, Turismo, Competitividad y Emprendimiento y Desarrollo Rural; las gerencias de Proyectos y Servicios Públicos; y las oficinas vinculadas con contratación, Sisbén, gestión contable y gestión integral del río. El Despacho del Alcalde cuenta con instancias de coordinación, asesoría jurídica, comunicaciones y control[33].

Esta distribución ofrece una base de especialización. Sin embargo, la presencia de una dependencia en el organigrama no demuestra, por sí sola, que disponga del equipo, los procedimientos y la información suficientes para atender todas sus responsabilidades.

3.6.2.2 Distribución del personal registrado

La Planta actual contiene 157 registros de cargos. Para el análisis se agruparon las variantes de denominación de una misma dependencia y los registros de sus áreas asociadas.

Tabla 59 Distribución del personal registrado

[33] Tomado de organigrama publicado por la Alcaldía de Montería
https://www.monteria.gov.co/publicaciones/5489/organigrama-alcaldia-de-monteria/

Dependencia o agrupación analítica	Registros
Secretaría de Gobierno, incluida la referencia separada a la Comisaría Tercera	57
Secretaría General, incluidos los registros de Contratación y TIC	25
Secretaría de Planeación, incluidos los registros de Catastro	15
Secretaría de Salud	11
Secretaría de Hacienda	10
Secretaría de Tránsito	10
Secretaría de Infraestructura	8
Secretaría de Desarrollo Económico	6
Secretaría de Educación	2
Secretaría de Cultura	1
Despacho del Alcalde y oficinas de asesoría y control registradas separadamente	1
Total	**157**

Fuente**:** elaboración propia a partir de la información suministrada por la oficina de Talento Humano. Las agrupaciones facilitan el análisis y no modifican la adscripción formal de los empleos.

Por nivel jerárquico, el archivo registra 72 empleos profesionales, 38 asistenciales, 23 directivos, 20 técnicos y 4 asesores. La mayor participación del nivel profesional constituye una base relevante para la gestión especializada, aunque la clasificación del empleo no permite establecer su dedicación efectiva a cada programa o proceso.

La situación administrativa registrada comprende 66 casos de carrera administrativa, 63 nombramientos en provisionalidad, 27 de libre nombramiento y remoción y uno de período fijo. Estas categorías describen la vinculación consignada en el archivo; la provisionalidad no debe confundirse con la contratación por prestación de servicios.

Los datos tienen dos límites importantes. Primero, los 157 registros no equivalen necesariamente a 157 personas distintas ni acreditan, por sí solos, el total de cargos jurídicamente autorizados y provistos. Segundo, la hoja no incorpora toda la capacidad sectorial y contractual del Municipio. En particular, los dos registros de Educación no representan la totalidad del personal administrativo y docente del sector.

Gobierno y Secretaría General reúnen 82 registros, equivalentes al 52,22 % del total analizado. Esta concentración refleja el peso de sus responsabilidades, pero no demuestra suficiencia: Gobierno incluye servicios territoriales y de atención directa, mientras General desarrolla funciones de apoyo para toda la administración.

3.6.3 Correspondencia con los objetivos estratégicos municipales

El Plan de Desarrollo articula cuatro objetivos asociados a sus circuitos. En síntesis, comprenden: generación de trabajo y dinamización económica; reducción de desigualdades y acceso a servicios; seguridad, movilidad, cultura y capacidad gubernamental; y desarrollo rural, sostenibilidad ambiental y adaptación climática. El fortalecimiento de la organización municipal y de la gestión tributaria está incorporado en el tercer objetivo[34].

La siguiente matriz presenta la relación analítica entre estas orientaciones y la organización existente. No sustituye la asignación formal de responsables de cada programa.

Tabla 60 Relación analítica entre orientaciones y la organización existente

Ámbito estratégico	Dependencias y capacidades relacionadas	Evaluación de la alineación existente
Trabajo y desarrollo económico	Desarrollo Económico y sus gerencias; apoyo de TIC y Planeación.	Existe una correspondencia temática directa. La dependencia reporta capacidad operativa suficiente, aunque presenta

[34] Tomado de Plan de Desarrollo «Una Sola Montería», páginas 129–130

Ámbito estratégico	Dependencias y capacidades relacionadas	Evaluación de la alineación existente
		debilidades en la documentación de su gestión y una participación importante de apoyos contractuales.
Equidad y acceso a servicios	Salud, Educación, Gobierno, Planeación e Infraestructura; capacidades de focalización, atención social, vivienda y servicios públicos.	Existe cobertura institucional de los principales asuntos. La articulación presenta dificultades en procesos sociales y territoriales que involucran varias dependencias. La información de planta tiene cobertura limitada para evaluar integralmente Educación.
Seguridad, movilidad, cultura y gobierno	Gobierno, Tránsito, Infraestructura y Cultura; apoyo transversal de Hacienda, General, Jurídica y las oficinas de control.	La correspondencia formal es amplia. Las actas muestran restricciones operativas en acceso a justicia, atención ciudadana, control urbano, movilidad, defensa judicial y gestión disciplinaria.
Ruralidad y sostenibilidad ambiental	Desarrollo Rural, Planeación, Infraestructura, Servicios Públicos y las áreas de Gobierno relacionadas con río y riesgo.	Se identifican componentes organizacionales relacionados. La capacidad aparece distribuida entre varias dependencias, con dificultades reportadas de coordinación, especialización ambiental y continuidad de información. La evidencia es insuficiente para valorar integralmente el componente energético.

Fuente: Elaboración propia.

Resultado general: la estructura presenta correspondencia temática con los cuatro ámbitos estratégicos. Su alineación operativa es parcial y desigual, debido a diferencias en la disponibilidad de apoyos estables, la claridad de responsabilidades y la coordinación entre dependencias.

3.6.4 Evaluación por ámbito estratégico

3.6.4.1 Trabajo y desarrollo económico

La Secretaría de Desarrollo Económico presenta una relación clara entre su organización y sus principales frentes de actuación. La hoja analizada registra seis empleos: la Secretaría, cuatro gerencias y un profesional universitario. Esta composición evidencia una diferenciación directiva por asuntos, acompañada de una base profesional de planta reducida en el universo registrado.

No obstante, esta distribución debe interpretarse junto con el funcionamiento informado. En el acta del 11 de agosto de 2026, la dependencia manifestó que su capacidad era suficiente y que no identificaba superposiciones de funciones, cuellos de botella ni dependencia crítica de una sola persona.

Por tanto, no existe fundamento para atribuirle una insuficiencia operativa generalizada únicamente por su número de registros. La operación incluye apoyos contractuales que amplían su capacidad.

La principal limitación documental consiste en que la dependencia informó que sus instrumentos de gestión interna no estaban actualizados ni disponibles para consulta. Esto restringe la verificación de cómo se distribuyen las actividades, se conservan los aprendizajes y se documentan los resultados.

La dimensión tecnológica también depende de capacidades transversales. El levantamiento de TIC de 2025 identificó necesidades de especialización en desarrollo, redes, seguridad y gestión de proyectos tecnológicos. Estos antecedentes muestran que la capacidad digital de la Alcaldía comprende responsabilidades superiores al soporte cotidiano de equipos.

Valoración: correspondencia funcional clara y suficiencia operativa reportada por Desarrollo Económico, con limitaciones en la documentación verificable de procesos y en la caracterización de las capacidades tecnológicas transversales.

3.6.4.2 Equidad, servicios sociales y gestión territorial

La atención de este ámbito se distribuye entre dependencias con responsabilidades complementarias. Su efectividad organizacional depende de la conexión entre identificación de población, atención social, servicios sectoriales y gestión física del territorio.

En Gobierno, el acta del 24 de julio de 2026 evidencia amplitud de responsabilidades y dificultades para precisar procesos, entradas, salidas y responsables. También registra asuntos cuya delimitación institucional no resulta suficientemente clara. Esta situación dificulta establecer una secuencia completa de atención cuando intervienen varias áreas.

Planeación dispone de experiencia técnica y capacidades para sostener sus responsabilidades. Sin embargo, el acta del 5 de agosto de 2026 identifica debilidades en la coordinación del control urbano, el soporte jurídico, la información geográfica y la gestión catastral especializada. La existencia de registros asociados a Catastro no permite concluir que todas estas necesidades estén cubiertas, pues corresponden a competencias diferentes.

En Infraestructura, la concurrencia de obras, vivienda, servicios públicos y proyectos genera exigencias de coordinación y seguimiento. En la reunión del 31 de julio de 2026 se reportaron dificultades de continuidad en apoyos financieros, documentales y de formulación, especialmente durante los intervalos entre contratos.

En Salud, el diagnóstico de 2025 identificó necesidades relacionadas con vigilancia sanitaria, información epidemiológica, gestión de datos y apoyos operativos. Estos antecedentes permiten reconocer exigencias de especialización, pero no justifican afirmar que todos los perfiles de la dependencia estén desactualizados o que toda su capacidad resulte insuficiente.

Para Educación, la información de la hoja es insuficiente para un juicio cuantitativo integral. El levantamiento sectorial de 2025 describe una estructura de personal más amplia y necesidades administrativas y de gestión que no están representadas completamente en los dos registros del archivo.

Valoración: cobertura institucional de los asuntos principales, con una alineación condicionada por la articulación entre dependencias y la continuidad de capacidades técnicas. La mayor limitación se encuentra en la conexión entre responsabilidades, información y atención efectiva.

3.6.4.3 Seguridad, acceso a justicia, movilidad y cultura

En Gobierno, la existencia de comisarías e inspecciones representa una capacidad directamente relacionada con la atención territorial. Sin embargo, el acta de julio de 2026 reporta diferencias de carga entre servicios, necesidades de apoyo interdisciplinario y discontinuidad de apoyos contractuales. También menciona aproximadamente 450 procesos en trámite en la inspección especializada en control urbanístico.

La relevancia organizacional de este hallazgo consiste en que la cobertura formal de un servicio no asegura tiempos de respuesta homogéneos ni equipos de apoyo equivalentes. La distribución territorial y la complejidad de los asuntos condicionan la capacidad efectiva.

En Tránsito, el acta del 6 de agosto de 2026 identifica concentración de contratación, peticiones y cobro coactivo en un mismo profesional, ausencia de un equipo estructurado de cobro y dificultades para diferenciar internamente los componentes de tránsito y transporte. También registra necesidades de soporte especializado para la operación semafórica.

La dependencia informó que no cuenta con agentes de tránsito propios en su planta. Esto caracteriza su capacidad operativa directa, aunque no implica ausencia de control, pues existen mecanismos externos de apoyo. A su vez, el acta reconoce fortalezas: experiencia del equipo, soporte tecnológico de MOVAI y mejoramiento de las instalaciones.

En Cultura, el único registro del archivo no permite determinar la capacidad total de ejecución. Tampoco resulta suficiente para evaluar los servicios deportivos y recreativos que pueden involucrar otras formas de organización y vinculación.

Valoración: relación formal directa con los servicios evaluados, acompañada de restricciones operativas documentadas en justicia local y movilidad. Para cultura, deporte y recreación, la evidencia revisada permite identificar su relación institucional, pero no establecer suficiencia de personal.

3.6.4.4 Ruralidad, ambiente y adaptación climática

La Gerencia de Desarrollo Rural constituye una referencia organizacional identificable. Los demás componentes se distribuyen entre Planeación, Infraestructura, Servicios Públicos y las áreas relacionadas con el río y la gestión del riesgo.

Esta distribución exige coordinación continua. Las actas de Infraestructura y Planeación muestran dificultades en la integración de asuntos ambientales, residuos, servicios públicos, vivienda y territorio. Planeación reportó la necesidad de capacidad ambiental o forestal estable, diferenciada de la gestión catastral y de la información geográfica.

Infraestructura señaló debilidades en la continuidad de información y una gestión del riesgo concentrada principalmente en la respuesta posterior a eventos. Esta última apreciación corresponde al funcionamiento descrito por la dependencia, y no a una evaluación independiente de todos los instrumentos municipales de riesgo.

La información disponible permite reconocer responsabilidades y capacidades relacionadas con este ámbito. Sin embargo, no acredita una cadena suficientemente documentada de coordinación para todos sus componentes, ni permite determinar la capacidad específica destinada a iniciativas energéticas.

Valoración: correspondencia temática identificable, con limitaciones en la integración operativa y la especialización estable de algunos componentes ambientales y territoriales.

3.6.5 Condiciones transversales que afectan la alineación

3.6.5.1 Continuidad de procesos y conocimiento institucional

Las actas de Infraestructura, Planeación, Tránsito y Jurídica describen afectaciones cuando finalizan contratos de apoyo: redistribución de cargas, interrupciones en revisión o seguimiento y pérdida de continuidad de información.

La dificultad identificada está en la continuidad del proceso y de su conocimiento acumulado. Esta condición afecta actividades que requieren seguimiento sostenido, como expedientes, contratos, proyectos, actuaciones administrativas y sistemas de información.

3.6.5.2 Gestión financiera y defensa jurídica

Hacienda sostiene procesos necesarios para la operación de toda la administración. El acta del 12 de agosto de 2026 señala necesidades de apoyo especializado en asuntos tributarios, cobro, atención de recursos, peticiones y sistemas de información.

Estas exigencias muestran que la capacidad financiera depende de equipos que tramitan actuaciones, conservan soportes y responden oportunamente. La información revisada no permite atribuirles un efecto cuantificado sobre el recaudo.

En Jurídica, el acta del 5 de agosto de 2026 reporta aproximadamente 1.347 procesos judiciales y una participación importante de contratistas. También identifica dificultades de continuidad y concurrencia de defensa judicial, conceptos, revisión de documentos y otras actuaciones.

La principal tensión organizacional corresponde a la relación entre complejidad de las responsabilidades y disponibilidad estable de apoyo especializado.

3.6.5.3 Control y capacidad de seguimiento

Control Interno Disciplinario reportó, el 4 de agosto de 2026, 160 quejas sin resolver y 58 procesos activos, junto con insuficiencia y rotación del personal de apoyo. Son categorías distintas y no deben sumarse como procesos activos. El hallazgo evidencia presión sobre la capacidad de trámite y soporte documental.

La Oficina de Control Interno presentó una situación diferente: en el acta del 19 de agosto de 2026 consideró suficiente su capacidad y no identificó cuellos de botella significativos.

Esta diferencia confirma que las necesidades institucionales no son uniformes. La valoración depende del proceso, la carga y los apoyos disponibles en cada oficina.

3.6.5.4 Correspondencia entre perfiles y actividades efectivas

La no aprobación del rediseño de 2025 mantiene abiertas las brechas de perfiles identificadas en ese ejercicio. Las actas de 2026 aportan evidencia adicional sobre funciones similares entre empleos, responsabilidades acumuladas y necesidades de especialización.

Gobierno reporta similitudes entre funciones de orden público y espacio público; Tránsito describe acumulación de actividades jurídicas y administrativas; Planeación distingue necesidades de información geográfica, catastro, ambiente y control urbano.

Estas diferencias muestran que la denominación general del cargo no basta para establecer su correspondencia con las actividades efectivamente desarrolladas. La evaluación tampoco permite atribuir falta de competencia a los servidores: el problema examinado es la relación entre diseño del empleo, asignación de responsabilidades y necesidades institucionales.

3.6.5.5 Trazabilidad de la información organizacional

En 154 de los 157 registros, el campo de subdependencia está vacío. La hoja tampoco relaciona cada empleo con programas, productos, cargas de trabajo o dedicaciones.

Esta limitación corresponde al instrumento revisado y no demuestra ausencia de esa información en toda la Alcaldía. No obstante, impide establecer directamente cuánto personal respalda cada objetivo y cómo se distribuye dentro de las dependencias.

3.6.5.6 Conclusión de la evaluación

La estructura organizacional de la Alcaldía de Montería presenta una correspondencia temática amplia con los objetivos estratégicos municipales. Existen dependencias relacionadas con los principales asuntos económicos, sociales, territoriales y administrativos.

La alineación operativa es parcial y heterogénea. Las principales brechas documentadas corresponden a la delimitación de responsabilidades, la coordinación entre áreas, la disponibilidad estable de capacidades especializadas y la continuidad de los procesos.

Gobierno, Infraestructura, Planeación, Tránsito, Jurídica y Control Interno Disciplinario reportan tensiones concretas entre responsabilidades y capacidad de atención. Desarrollo Económico y Control Interno informan condiciones de suficiencia que impiden extender un diagnóstico de déficit a toda la administración.

En conjunto, la evidencia muestra una estructura con cobertura institucional de los asuntos estratégicos, cuyo funcionamiento presenta diferencias significativas entre dependencias. Estas condiciones explican las restricciones actuales para articular responsabilidades y sostener procesos; por sí solas, no demuestran incumplimiento de las metas del Plan de Desarrollo.

3.7 ANÁLISIS DE CARGAS DE TRABAJO

3.7.1 Objetivo y alcance del análisis

El análisis de cargas de trabajo tiene como propósito determinar la capacidad institucional requerida para atender las funciones, actividades y productos a cargo de las dependencias de la Alcaldía de Montería, a partir de la estimación del tiempo necesario para ejecutar las actividades identificadas y de su frecuencia de realización.

La medición permite establecer:

- El nivel de utilización de la capacidad disponible.
- Las dependencias y niveles jerárquicos con mayor presión operativa.
- Los posibles desequilibrios en la distribución del trabajo.
- La cantidad técnica estimada de servidores requerida.
- Los principales cuellos de botella que afectan el desempeño.
- Las actividades ejecutadas regularmente que no se encuentran suficientemente documentadas.
- Los elementos que deben considerarse en la actualización de la estructura administrativa, los procesos, el manual específico de funciones y competencias laborales y la planta de personal.

La información fue recopilada durante agosto y septiembre de 2026. La unidad de análisis correspondió a cada empleo ocupado incluido en el ejercicio, mientras que la consolidación de resultados se realizó por empleo, nivel jerárquico y dependencia.

El estudio se desarrolló sobre 23 dependencias y unidades administrativas. La base inicial de referencia registró 157 empleos, de los cuales 155 se encontraban provistos y dos vacantes. Después de aplicar las exclusiones metodológicas, el universo objeto de medición quedó conformado por 142 empleos.

Debe precisarse que esta base corresponde al universo utilizado para el levantamiento de cargas y no sustituye la identificación jurídica de la planta vigente ni la propuesta de empleos que se desarrolla en el numeral 3.8.

3.7.2 Metodología aplicada

La medición se adelantó mediante el método de estándares subjetivos, tomando como referencia las orientaciones del Departamento Administrativo de la Función Pública para la medición de cargas de trabajo y los procesos de diseño y rediseño organizacional.

Este método parte del conocimiento y experiencia de quienes ejecutan las actividades. Para cada actividad se identificaron:

- Proceso al que pertenece.
- Procedimiento asociado.
- Descripción de la actividad.
- Nivel jerárquico del empleo que la ejecuta.
- Frecuencia de realización.
- Tiempo mínimo de ejecución.
- Tiempo usual de ejecución.
- Tiempo máximo de ejecución.
- Situaciones que generan demoras, reprocesos o acumulación de trabajo.
- Actividades realizadas que no se encuentran documentadas formalmente.

El tiempo estándar de cada actividad se calculó mediante la siguiente expresión:

$$TE = \left(\frac{T_{\min} + 4(T_{\text{usual}}) + T_{\max}}{6}\right) \times 1{,}07$$

Donde:

- **TE:** tiempo estándar de ejecución.
- **Tmin:** tiempo mínimo reportado.
- **Tusual:** tiempo que normalmente demanda la actividad.
- **Tmax:** tiempo máximo reportado.
- **1,07:** factor aplicado para reconocer tiempos suplementarios.

La carga mensual de cada actividad se obtuvo multiplicando el tiempo estándar por su frecuencia mensual:

$$\text{Carga mensual de la actividad} = TE \times \text{frecuencia mensual}$$

Para calcular el porcentaje de carga se utilizó una disponibilidad mensual de 167 horas por servidor:

$$\text{Porcentaje de carga} = \frac{\text{Horas mensuales requeridas}}{167} \times 100$$

Finalmente, el número técnico de servidores requeridos se obtuvo de la siguiente manera:

$$\text{Servidores requeridos} = \frac{\text{Total de horas mensuales}}{167}$$

La metodología empleada es consistente con la Guía de diseño o rediseño organizacional para el Estado colombiano y con el Instructivo de la matriz de levantamiento de cargas de trabajo del Departamento Administrativo de la Función Pública.

3.7.3 Universo y cobertura de la medición

Para definir el universo se aplicaron exclusiones relacionadas con vacancias, tratamiento metodológico de empleos directivos estructurales, estudios independientes y situaciones administrativas que impedían realizar la entrevista.

Tabla 61 Conformación del universo objeto de medición

Concepto	Número de empleos
Base institucional utilizada para la medición	157
Empleos vacantes	2
Alcalde municipal	1
Secretarios de despacho y directores excluidos metodológicamente	9
Empleo correspondiente al sector educación, objeto de estudio separado	1
Empleos en situaciones administrativas especiales	2
Universo objeto de medición	**142**
Entrevistas efectivamente realizadas	132
Entrevistas pendientes	10
Cobertura alcanzada	**93,0 %**

Fuente: Elaboración propia.

La cobertura del 93 % permite identificar tendencias institucionales consistentes. No obstante, los resultados deben interpretarse considerando que diez empleos no pudieron ser entrevistados. Estos correspondieron a cuatro empleos profesionales, dos directivos, dos asesores, un técnico y un asistencial, distribuidos en cinco dependencias.

En consecuencia, las necesidades calculadas constituyen una estimación técnica del universo efectivamente observado. En las dependencias con cobertura parcial no resulta procedente concluir automáticamente que existe excedente o capacidad disponible sin completar el análisis de los empleos pendientes.

3.7.4 Depuración y consistencia de la información

El levantamiento inicial produjo 1.983 registros de actividades. Durante la validación se identificaron registros individuales que, considerados aisladamente, representaban más de 167 horas mensuales. Esta situación indicaba inconsistencias en la frecuencia, unidad de medida o tiempo reportado.

Se excluyeron únicamente las actividades que presentaban esta condición, conservando los restantes registros de cada persona entrevistada. La depuración no implicó la eliminación completa de servidores de la base.

Tabla 62 Resultado del proceso de depuración

Indicador	Antes de la depuración	Después de la depuración
Registros de actividades	1.983	1.959
Registros excluidos	—	24
Servidores con al menos un registro corregido o excluido	—	19
Horas mensuales consolidadas	43.780	36.407
Carga promedio	199,2 %	165,2 %
Mediana de carga	152,5 %	135,8 %
Servidores técnicamente requeridos	262,2	218,0

Fuente: Elaboración propia

Los 24 registros excluidos representan aproximadamente el 1,2 % de las actividades inicialmente recopiladas. Aunque su participación en el número total de registros fue reducida, tenían un efecto considerable sobre la estimación de horas. La depuración permitió obtener una base más prudente y consistente.

Incluso después de este ajuste, la carga promedio institucional se ubicó en 165,2 % y la mediana en 135,8 %, lo que confirma que la presión operativa observada no dependía exclusivamente de valores atípicos.

3.7.5 Distribución general de las cargas

La distribución de los 132 servidores entrevistados muestra una concentración importante por encima de la capacidad mensual disponible.

Tabla 63 Distribución de servidores por rango de carga

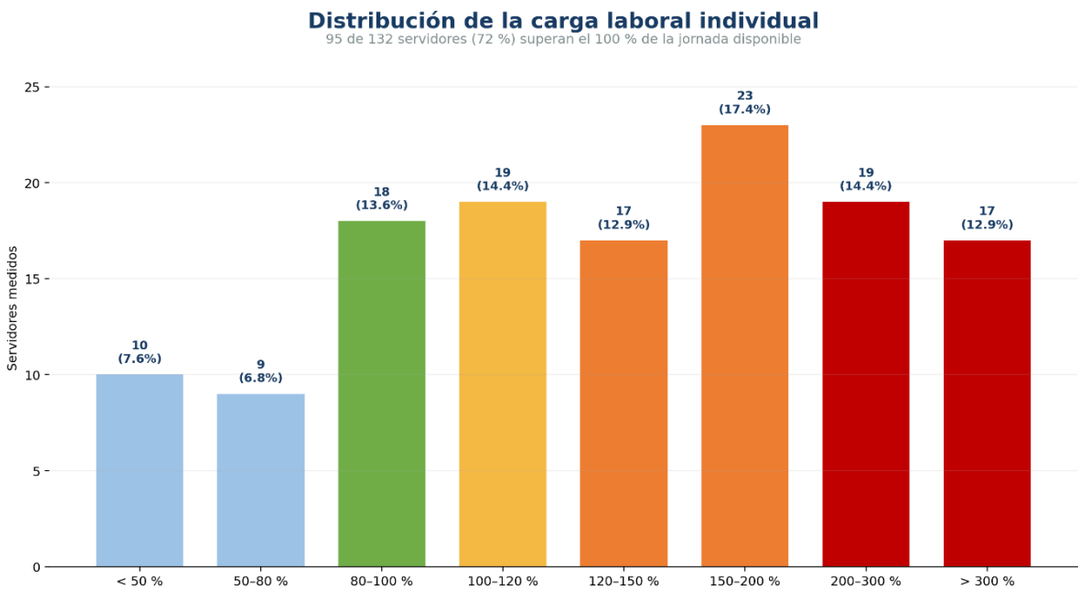
Rango de carga	Servidores	Participación
Menor de 50 %	10	7,6 %
Entre 50 % y 80 %	9	6,8 %
Entre 80 % y 100 %	18	13,6 %
Entre 100 % y 120 %	19	14,4 %
Entre 120 % y 150 %	17	12,9 %
Entre 150 % y 200 %	23	17,4 %
Entre 200 % y 300 %	19	14,4 %
Superior a 300 %	17	12,9 %
Total	**132**	**100,0 %**

Fuente: Elaboración propia

De los servidores evaluados, 95, equivalentes al 72 %, presentaron una carga superior al 100 %. Además, 76 servidores superaron el 120 %, lo cual refleja una presión operativa sostenida y un riesgo de retrasos, acumulación de trámites, ampliación de los tiempos de respuesta y dependencia de jornadas adicionales para cumplir las obligaciones institucionales.

Por su parte, 19 servidores registraron cargas inferiores al 80 %. Este resultado no constituye por sí solo evidencia de inactividad o de excedentes de personal. Los valores deben revisarse individualmente porque pueden corresponder a actividades sujetas a disponibilidad, funciones estacionales, atención de contingencias, insuficiente documentación del trabajo, tiempos mínimos de cobertura o entrevistas que no reflejaron la totalidad de las responsabilidades asignadas.

Figura 15 Distribución de servidores según porcentaje de carga



Fuente: Elaboración propia

3.7.6 Resultados por nivel jerárquico

La medición evidencia que la mayor presión se concentra en los niveles profesional y asesor. El nivel técnico presenta una dispersión considerable: aunque su mediana es inferior a la de los niveles profesionales, su promedio se eleva por la existencia de casos con cargas muy altas.

Tabla 64 Carga de trabajo por nivel jerárquico

Nivel jerárquico	Servidores medidos	Mediana de carga	Carga promedio
Asesor	2	295,5 %	295,5 %
Profesional especializado	20	180,3 %	210,6 %
Profesional universitario	45	161,5 %	187,3 %
Técnico	19	116,0 %	170,9 %
Directivo incluido en la medición	10	132,8 %	145,4 %
Asistencial	36	94,4 %	107,4 %

Fuente: Elaboración propia

Los resultados muestran una necesidad prioritaria de fortalecer la capacidad profesional y técnica. Durante el levantamiento se identificó también que varios empleos profesionales asumen actividades administrativas, operativas o de apoyo que podrían ser ejecutadas por otros niveles, situación que reduce el tiempo disponible para labores de análisis, formulación, seguimiento y toma de decisiones.

La mediana del nivel asistencial se encuentra próxima al 100 %. Esto indica que, en términos generales, dicho nivel opera cerca de su capacidad disponible, aunque existen diferencias relevantes entre empleos y dependencias.

Tabla 65 Horas y requerimiento técnico por nivel jerárquico

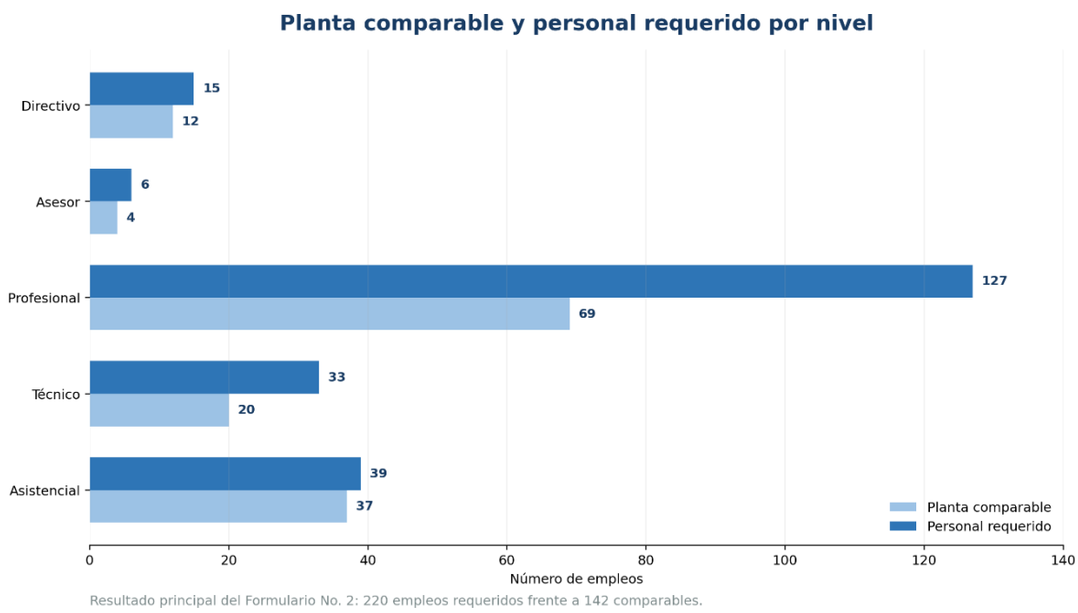
Nivel jerárquico	Horas mensuales estimadas	Empleos comparables	Empleos requeridos, redondeados	Brecha indicativa
Directivo	2.427	12	15	+3
Asesor	987	4	6	+2
Profesional	21.111	69	127	+58
Técnico	5.424	20	33	+13
Asistencial	6.459	37	39	+2
Total	**36.408**	**142**	**220**	**+78**

Fuente: Elaboración propia

La brecha de la tabla anterior resulta de redondear el requerimiento de cada nivel jerárquico. Cuando el cálculo se realiza sobre el total de horas sin redondeos parciales, el resultado corresponde a 218 empleos, con una diferencia de 76 respecto de los 142 empleos del universo comparable.

Por tanto, el valor institucional principal es de **218 empleos técnicamente requeridos**, mientras que el resultado de 220 se utiliza para mostrar la distribución aproximada por niveles jerárquicos.

Figura 16 Empleos comparables y requerimiento estimado por nivel



Fuente: Elaboración propia

3.7.7 Resultados por dependencia

Los resultados por dependencia muestran que la presión operativa no se encuentra concentrada en una sola unidad. Se identifican brechas en dependencias misionales, de apoyo, de asesoría y en unidades responsables de funciones policivas, administrativas y de protección familiar.

Tabla 66 Requerimiento técnico por dependencia

Dependencia o unidad	Empleos comparables	Entrevistas	Cobertura	Requerimiento técnico	Brecha estimada
Secretaría de Planeación	12	12	100 %	24,60	+12,60
Secretaría General	23	20	87 %	30,84	+7,84

Dependencia o unidad	Empleos comparables	Entrevistas	Cobertura	Requerimiento técnico	Brecha estimada
Inspección de Policía Rural	9	9	100 %	15,66	+6,66
Secretaría de Salud	10	10	100 %	15,44	+5,44
Comisaría de Familia II	6	6	100 %	10,66	+4,66
Secretaría de Infraestructura	8	8	100 %	12,61	+4,61
Secretaría de Tránsito y Transporte	8	8	100 %	12,14	+4,14
Secretaría de Hacienda	8	7	88 %	12,07	+4,07
Oficina Asesora Jurídica	4	3	75 %	7,84	+3,84
Oficina de Prensa	1	1	100 %	4,64	+3,64
Comisaría de Familia I	6	6	100 %	9,53	+3,53
Inspección de Policía Urbana I	2	2	100 %	4,99	+2,99
Secretaría de Desarrollo Económico	5	5	100 %	7,80	+2,80
Secretaría de Gobierno	20	18	90 %	22,42	+2,42
Inspección de Policía Urbana IV	1	1	100 %	3,28	+2,28
Inspección de Policía Urbana III	2	2	100 %	4,11	+2,11
Inspección de Policía Urbana II	1	1	100 %	2,85	+1,85
Comisaría de Familia III	4	4	100 %	5,24	+1,24
Inspección de Policía Urbana V	3	3	100 %	3,97	+0,97
Oficina de Control Interno	4	3	75 %	4,63	+0,63
Despacho del Alcalde	2	1	50 %	1,54	-0,46
Secretaría de Cultura	1	1	100 %	0,48	-0,52
Gerencia de Ciudad	2	1	50 %	0,67	-1,33
Total	**142**	**132**	**93 %**	**218,00**	**+76,00**

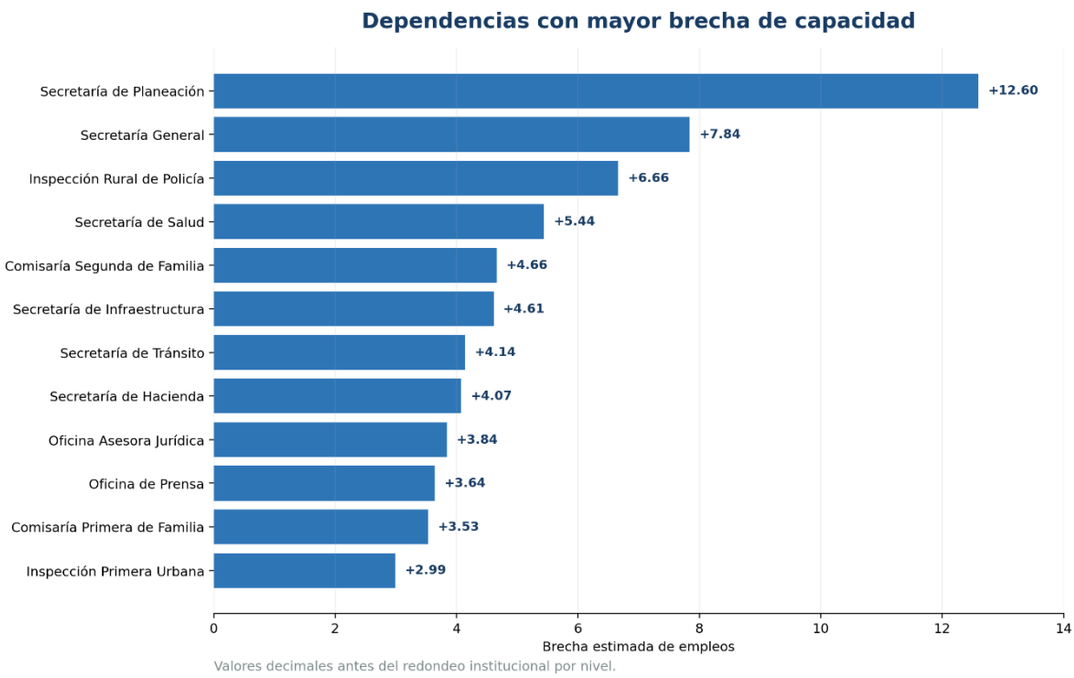
Fuente: Elaboración propia

Las mayores brechas absolutas se identifican en Planeación, Secretaría General, Inspección de Policía Rural, Salud, Comisaría de Familia II, Infraestructura, Tránsito, Hacienda y la Oficina Asesora Jurídica.

El resultado de la Oficina de Prensa merece atención particular: un empleo concentra actividades equivalentes a 4,64 empleos. Este valor requiere validar la asignación de funciones, las frecuencias reportadas, el alcance de la actividad comunicacional y la posibilidad de distribuir o contratar determinados productos especializados.

Los valores negativos del Despacho del Alcalde y la Gerencia de Ciudad no constituyen fundamento suficiente para reducir empleos, pues la cobertura de entrevistas fue del 50 %. En Cultura, el resultado debe complementarse con la revisión del ciclo anual de eventos, la demanda estacional, el acompañamiento territorial y las funciones que exigen disponibilidad, aun cuando no produzcan una carga continua durante todos los meses.

Figura 17 Dependencias con mayor brecha estimada



Fuente: Elaboración propia

3.7.8 Análisis de escenarios

Debido a las particularidades de los empleos directivos y a la existencia de valores individuales muy elevados, se analizaron diferentes escenarios. Esto permite conocer la sensibilidad de los resultados y evita que una única decisión metodológica determine la conclusión institucional.

Tabla 67 Escenarios de requerimiento de personal

Escenario	Requerimiento estimado	Base comparable	Brecha
Resultado principal con información depurada	218,0	142	+76
Directivos definidos por estructura y excluidos de la medición estricta	203,5 + 12 directivos estructurales	130 + 12	+73
Escenario conservador, limitando cargas individuales al 300 %	205,4	142	+63
Escenario conservador y directivos definidos por estructura	190,9 + 12 directivos estructurales	130 + 12	+61

Fuente: Elaboración propia

Los resultados se mantienen en un rango de 61 a 76 empleos adicionales, dependiendo del tratamiento de los valores extremos y de los cargos directivos. La variación entre escenarios no modifica la conclusión central: la capacidad institucional disponible resulta inferior a la demanda de trabajo reportada.

Sin embargo, este intervalo no debe convertirse automáticamente en el número de cargos que se crearán. La definición definitiva requiere integrar:

- La propuesta de estructura administrativa.
- Las funciones legales de cada dependencia.
- La racionalización y simplificación de procesos.
- La eliminación de duplicidades y actividades sin valor agregado.
- La incorporación de herramientas tecnológicas.
- La redistribución de funciones entre niveles jerárquicos.
- La cobertura de los empleos no entrevistados.
- Los requerimientos mínimos fijados por normas especiales.
- La disponibilidad presupuestal y sostenibilidad financiera.
- La identificación de actividades permanentes que deben ser atendidas mediante empleos públicos.

3.7.9 Cuellos de botella

Durante las entrevistas se recopilaron 110 reportes de situaciones que afectan la ejecución oportuna de las actividades. Un mismo reporte podía incluir más de una categoría, razón por la cual la suma de frecuencias supera el número total de reportes.

Tabla 68 Principales cuellos de botella identificados

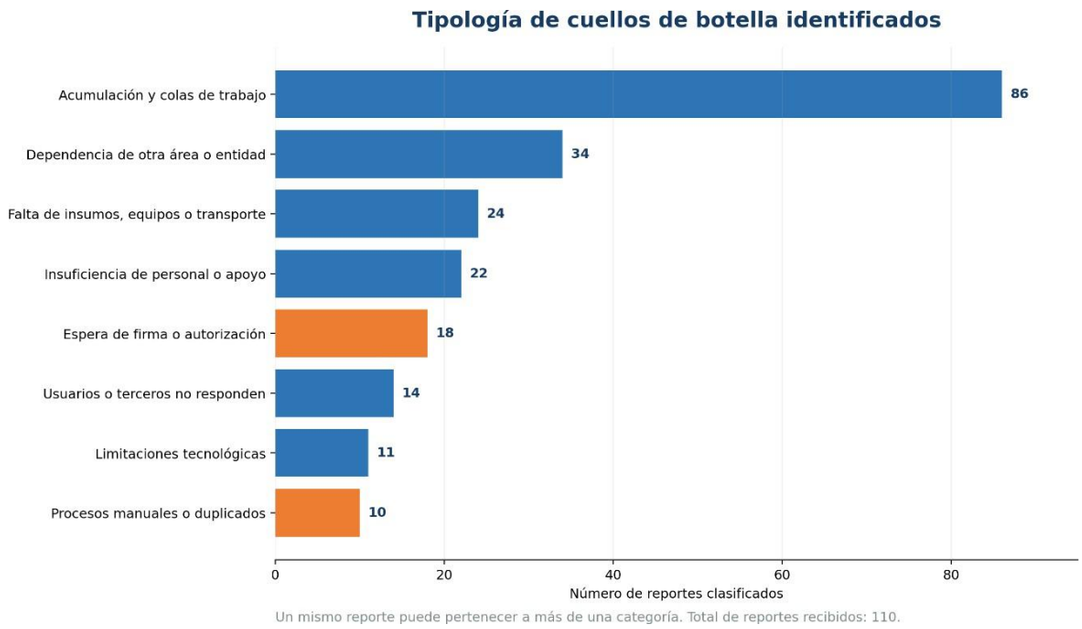
Cuello de botella	Número de menciones
Acumulación de solicitudes, expedientes o actividades pendientes	86
Dependencia de otra unidad o entidad para continuar el trámite	34
Falta de insumos, equipos, transporte u otros recursos	24
Insuficiencia de personal o apoyo operativo	22
Espera de firmas, autorizaciones o aprobaciones	18
Falta de respuesta de usuarios o terceros	14
Limitaciones tecnológicas o de los sistemas de información	11
Procesos manuales, repetidos o duplicados	10

Fuente: Elaboración propia

La acumulación de trabajo es la manifestación más frecuente. No obstante, sus causas son diversas: insuficiencia de capacidad, dependencia de otras unidades, disponibilidad limitada de recursos, demoras en las aprobaciones y procedimientos manuales.

Las esperas de firmas y los procesos manuales o duplicados acumulan 28 menciones. Estas situaciones deben abordarse mediante revisión de procedimientos, definición de puntos de control, delegación, automatización, interoperabilidad y eliminación de pasos innecesarios. Su tratamiento mediante creación de cargos, sin corregir previamente las causas del reproceso, podría trasladar o ampliar la ineficiencia.

Figura 18 Principales cuellos de botella reportados



Fuente: Elaboración propia

Las dependencias con mayor número de reportes fueron la Secretaría General y la Secretaría de Gobierno, con 14 cada una; Planeación, con 10; Salud, con nueve; Infraestructura, con ocho; e Inspección de Policía Rural, Tránsito y Hacienda, con siete reportes cada una.

La concentración de reportes en estas dependencias coincide, en términos generales, con las brechas estimadas mediante las horas de trabajo. Esta convergencia fortalece la evidencia sobre la existencia de limitaciones de capacidad y problemas operativos que deben ser atendidos de manera conjunta.

3.7.10 Actividades no documentadas

Se recopilaron 74 reportes de actividades que, según las personas entrevistadas, se ejecutan regularmente pero no se encuentran documentadas de forma suficiente en los instrumentos institucionales.

Tabla 69 Dependencias con mayor número de actividades no documentadas

Dependencia	Reportes
Secretaría General	11
Secretaría de Gobierno	10
Secretaría de Tránsito y Transporte	7
Secretaría de Infraestructura	5
Comisaría de Familia I	5
Secretaría de Planeación	4
Secretaría de Salud	4
Oficina Asesora Jurídica	3
Comisaría de Familia II	3
Inspección de Policía Rural	3
Otras dependencias	19
Total	**74**

Fuente: Elaboración propia

Estas actividades pueden clasificarse en tres grupos:

1. **Actividades misionales o de apoyo realizadas regularmente:** corresponden a labores necesarias para producir bienes o servicios institucionales, pero que no se encuentran suficientemente incorporadas en procedimientos, manuales o asignaciones funcionales.

2. **Actividades ocasionales o de representación institucional:** comprenden participaciones en mesas, comités, jornadas territoriales, eventos y requerimientos especiales cuya frecuencia es baja o variable.

3. **Condiciones operativas que aumentan la complejidad:** incluyen desplazamientos, dificultades de acceso, atención de conflictos, reconstrucción de información, trámites con terceros y actuaciones que exigen coordinación interinstitucional.

Los reportes constituyen un insumo para la actualización del mapa de procesos, la documentación de procedimientos y el manual específico de funciones y competencias laborales. Su incorporación no debe realizarse automáticamente: cada actividad debe validarse frente a las competencias legales de la Alcaldía, la dependencia responsable, el nivel jerárquico adecuado y su carácter permanente u ocasional.

3.7.11 Interpretación para el rediseño institucional

El análisis permite establecer las siguientes conclusiones para el rediseño:

a. Existe una insuficiencia global de capacidad

Las 36.407 horas mensuales depuradas equivalen a aproximadamente 218 empleos de tiempo completo, frente a un universo comparable de 142 empleos. Los escenarios conservadores mantienen una necesidad adicional mínima cercana a 61 empleos.

Aunque una mejor distribución puede reducir los extremos individuales, la magnitud de la carga agregada indica que la situación no se resuelve únicamente trasladando funciones entre servidores.

b. La principal necesidad se concentra en los niveles profesional y técnico

La brecha redondeada por nivel muestra una necesidad indicativa de 58 empleos profesionales y 13 técnicos. Antes de traducir esta diferencia en cargos, se debe establecer qué actividades requieren realmente formación profesional, cuáles pueden ser atendidas por el nivel técnico o asistencial y cuáles pueden eliminarse, simplificarse o automatizarse.

c. La presión se presenta en dependencias misionales y transversales

Planeación, Salud, Tránsito, Infraestructura, Gobierno, Hacienda, Secretaría General, comisarías e inspecciones presentan necesidades relevantes. Esto demuestra que el fortalecimiento institucional debe combinar capacidades misionales con capacidades transversales de contratación, gestión documental, jurídica, financiera, tecnológica y administrativa.

d. Parte de la carga tiene origen en problemas de proceso

Las demoras por firmas, dependencia de otras unidades, duplicidad de registros, trámites manuales y limitaciones tecnológicas incrementan artificialmente los tiempos de operación. La creación de empleos debe estar acompañada de:

- Documentación y actualización de procedimientos.
- Simplificación de flujos de aprobación.
- Definición clara de responsables.
- Mejoramiento de los sistemas de información.
- Gestión documental electrónica.
- Interoperabilidad de bases de datos.
- Seguimiento a tiempos y acumulaciones.
- Normalización de formatos y puntos de control.

e. Se requieren análisis específicos para funciones reguladas

Las comisarías de familia, las inspecciones de policía y las funciones de tránsito presentan cargas elevadas y obligaciones legales especiales. La determinación de sus equipos debe considerar, además de las horas medidas, los perfiles mínimos, la atención continua, la cobertura territorial, los turnos, los términos legales y los estándares establecidos por las normas aplicables.

f. Las cargas bajas requieren validación individual

Los registros inferiores al 80 % deben contrastarse con el manual de funciones, la demanda estacional, la cobertura mínima, la disponibilidad requerida, los productos generados y las actividades que pudieron quedar fuera de la entrevista. Solo después de esta revisión puede considerarse una redistribución de funciones o empleos.

g. El resultado es un insumo y no una decisión automática de planta

El estudio de cargas cuantifica la capacidad necesaria para ejecutar las actividades reportadas. La propuesta de personal del numeral 3.8 deberá convertir esta evidencia en empleos concretos, aplicando criterios jurídicos, organizacionales, funcionales, financieros y de sostenibilidad.

3.7.12 Conclusión

El levantamiento de cargas evidencia un desequilibrio estructural entre la capacidad disponible y la demanda de trabajo de la Alcaldía de Montería. El 72 % de los servidores evaluados registra cargas superiores al 100 %, y el requerimiento técnico agregado se sitúa entre 203 y 218 empleos, dependiendo de los criterios aplicados a los casos extremos y a los cargos directivos.

La brecha se concentra especialmente en los niveles profesional y técnico y afecta dependencias que cumplen funciones de planeación, gestión administrativa, salud, infraestructura, movilidad, convivencia, protección familiar, gestión financiera y asesoría jurídica.

El análisis también demuestra que el fortalecimiento de la planta debe articularse con la modernización de los procesos. La insuficiencia de personal convive con actividades manuales, demoras en aprobaciones, dependencias entre unidades, limitaciones tecnológicas y funciones no documentadas. Por esta razón, las medidas de rediseño deberán combinar fortalecimiento de capacidad, redistribución funcional, actualización de procedimientos, transformación digital y definición clara de responsabilidades.

Los resultados constituyen la base cuantitativa para el numeral 3.8, en el cual se determinará la estructura de cargos que resulte jurídicamente procedente, funcionalmente adecuada y financieramente sostenible.

3.8 PROPUESTA DE PLANTA DE PERSONAL O ESTRUCTURA DE CARGOS

3.8.1 Fundamentos de la propuesta

La propuesta de planta de personal busca dotar a la Alcaldía de Montería de la capacidad permanente requerida para cumplir sus competencias, atender la demanda de servicios, implementar la nueva estructura administrativa y reducir la dependencia de apoyos temporales para actividades de naturaleza permanente.

Su formulación se fundamenta en:

- El análisis de las funciones generales de la Alcaldía.
- El diagnóstico de capacidades institucionales.
- El análisis de procesos y actividades efectivamente ejecutadas.
- La evaluación de los servicios y de los requerimientos ciudadanos.
- El análisis de cargas de trabajo.

- Las obligaciones legales asignadas al municipio.
- La estructura administrativa propuesta.
- La disponibilidad y sostenibilidad financiera.
- La necesidad de garantizar continuidad, especialización y conservación del conocimiento institucional.

De acuerdo con el numeral 3.7, las 36.407 horas mensuales depuradas equivalen a aproximadamente 218 empleos de tiempo completo para el universo directamente medido. La propuesta de planta consolidada comprende 252 empleos porque incorpora, además del personal incluido en la medición, los empleos directivos determinados por la estructura, el sector educación, las nuevas responsabilidades institucionales, el fortalecimiento de las comisarías de familia y otras funciones que no podían calcularse únicamente a partir de la operación existente.

Por tanto, el resultado de cargas no se convirtió mecánicamente en un número de cargos. La propuesta integra la demanda de trabajo con criterios jurídicos, funcionales, organizacionales y financieros.

Las modificaciones de las plantas territoriales deben fundarse en necesidades del servicio o razones de modernización y soportarse en estudios sobre procesos, servicios, perfiles y cargas de trabajo. El Decreto 1083 de 2015 reconoce como causas de una reforma la creación de dependencias, el traslado de funciones, la redistribución de cargas, los cambios tecnológicos y el mejoramiento de la eficacia y eficiencia institucional. Las denominaciones y códigos se ajustan al sistema establecido para las entidades territoriales por el Decreto Ley 785 de 2005.

3.8.2 Dimensión general de la planta propuesta

La planta actual está integrada por 157 empleos. La propuesta conserva estos empleos y adiciona 95, de los cuales 85 corresponden a la planta general y diez al fortalecimiento de las comisarías de familia.

Tabla 70 Composición general de la propuesta

Componente	Empleos existentes incorporados	Empleos adicionales	Total propuesto
Planta general de la Alcaldía	140	85	225
Comisarías de familia	17	10	27
Total consolidado	**157**	**95**	**252**

Fuente: Elaboración propia

La separación del componente de comisarías tiene una finalidad presupuestal y de trazabilidad financiera. Los 27 empleos continúan haciendo parte de la planta de personal de la Alcaldía y se encuentran adscritos administrativamente a la Secretaría de Gobierno.

Distribución por nivel jerárquico

Tabla 71 Comparativo por nivel jerárquico

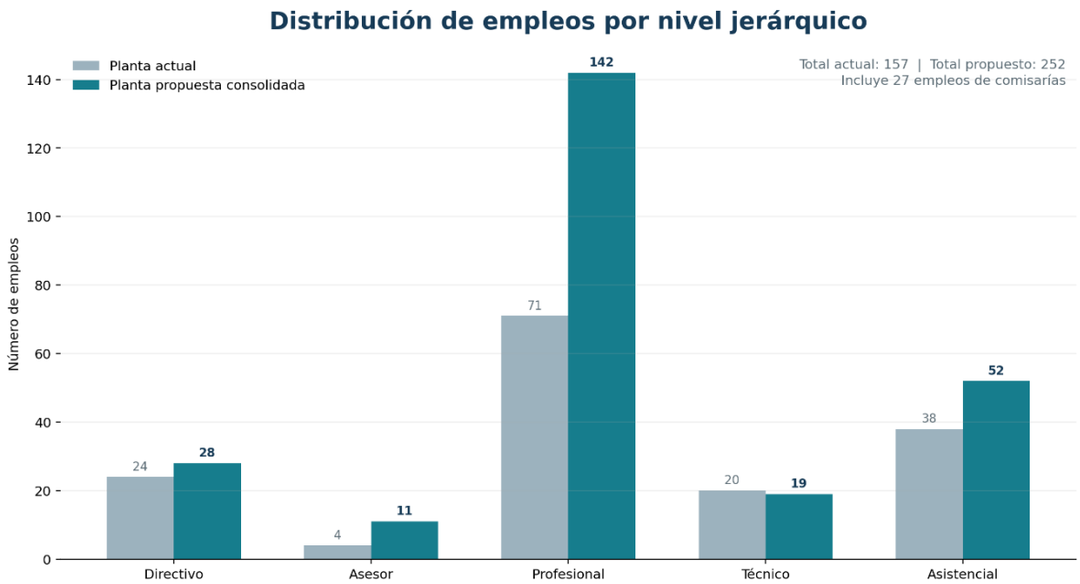
Nivel jerárquico	Planta actual	Planta propuesta general	Comisarías	Planta propuesta consolidada	Variación neta
Directivo	24	28	0	28	+4
Asesor	4	11	0	11	+7
Profesional	71	122	20	142	+71
Técnico	20	18	1	19	-1
Asistencial	38	46	6	52	+14
Total	**157**	**225**	**27**	**252**	**+95**

Fuente: Elaboración propia

La variación neta por nivel no equivale necesariamente al número de empleos creados en cada categoría. Incluye cambios de clasificación, supresión y nueva creación de empleos, ajustes de grado y el paso de algunos inspectores del nivel técnico al profesional.

La principal ampliación se concentra en el nivel profesional, que pasa de 71 a 142 empleos. Esta decisión guarda correspondencia con el análisis de cargas, que identificó las mayores brechas en los niveles profesional y técnico, y con la necesidad de fortalecer funciones jurídicas, financieras, sociales, ambientales, de salud, planeación, control, convivencia y gestión institucional.

Figura 19 Distribución actual y propuesta por nivel jerárquico



Fuente: Elaboración propia

3.8.3 Distribución por dependencia

Para facilitar el análisis, se normalizaron las denominaciones de dependencias que aparecían registradas con variantes y se integraron las unidades internas con su respectiva dependencia principal.

Tabla 72 Distribución de empleos por dependencia

Dependencia	Planta actual	Planta propuesta	Variación
Despacho del Alcalde	6	7	+1
Gerencia de Ciudad	0	3	+3
Secretaría General, incluidas TIC y contratación interna	23	41	+18
Secretaría de Planeación	15	18	+3
Secretaría de Hacienda	10	22	+12
Secretaría de Gobierno, sin comisarías	39	46	+7
Secretaría de Salud	11	20	+9
Secretaría de Infraestructura	8	7	-1
Secretaría de Movilidad y Seguridad Vial	10	13	+3
Secretaría de Desarrollo Económico	6	11	+5
Secretaría de Educación	2	2	0
Secretaría de Cultura	1	1	0
Secretaría de Desarrollo Social	0	8	+8
Secretaría de Ambiente y Hábitat	0	9	+9
Oficina Asesora Jurídica	3	7	+4
Oficina de Control Interno	3	4	+1
Control Interno Disciplinario	0	3	+3
Oficina de Contratación	2	2	0
Oficina de Prensa	1	1	0

Dependencia	Planta actual	Planta propuesta	Variación
Comisarías de familia	17	27	+10
Total	**157**	**252**	**+95**

Fuente: Elaboración propia

La reducción de un empleo en Infraestructura no representa una disminución de la capacidad institucional global. Se explica por el traslado de funciones y empleos asociados a vivienda, servicios públicos y proyectos hacia Ambiente y Hábitat y la Gerencia de Ciudad.

Asimismo, la Secretaría de Movilidad y Seguridad Vial integra los empleos actualmente registrados bajo la Secretaría de Tránsito y los cargos adicionales creados para fortalecer la gestión de movilidad y seguridad vial. Se trata de la reorganización de una misma dependencia sectorial.

3.8.4 Redistribución de empleos entre dependencias

La creación de nuevas dependencias no se sustenta exclusivamente en empleos adicionales. Parte de su conformación proviene de la redistribución de empleos existentes hacia las dependencias que asumirán la dirección funcional de las materias correspondientes.

Esta redistribución permite:

- Agrupar funciones relacionadas bajo una dirección sectorial identificable.
- Corregir la dispersión de responsabilidades.
- Reducir la duplicidad de coordinación entre dependencias.
- Alinear la ubicación del empleo con las funciones efectivamente desarrolladas.
- Mantener la continuidad de actividades y del conocimiento institucional.
- Evitar contabilizar como nuevas posiciones los empleos que solo cambian de adscripción.

Tabla 73 Principales movimientos de empleos

Dependencia de origen	Dependencia de destino	Empleos involucrados	Justificación
Secretaría de Gobierno	Secretaría de Desarrollo Social	Dos profesionales universitarios, código 219, grado 01	Concentrar la gestión de discapacidad e inclusión y demás políticas poblacionales en la nueva autoridad social
Secretaría de Planeación	Secretaría de Ambiente y Hábitat	Líder de Programa Ambiente, código 206, grado 02	Trasladar la coordinación ambiental a la dependencia sectorial especializada
Secretaría de Infraestructura	Secretaría de Ambiente y Hábitat	Gerente de Servicios Públicos, código 039, grado 02	Integrar el seguimiento sectorial de servicios públicos con ambiente y hábitat
Secretaría de Infraestructura	Secretaría de Ambiente y Hábitat	Líder de Programa Vivienda, código 206, grado 03	Articular vivienda con hábitat, espacio público y servicios urbanos
Secretaría de Gobierno	Secretaría de Ambiente y Hábitat	Profesional universitario asociado a espacio público, código 219, grado 01	Integrar la gestión técnica del espacio público con el hábitat urbano
Despacho del Alcalde	Gerencia de Ciudad	Gerente de Ciudad, código 039, grado 05	Hacer visible su ubicación y relación funcional dentro de la estructura
Secretaría de	Gerencia de	Empleo de proyectos,	Concentrar dirección y

Dependencia de origen	Dependencia de destino	Empleos involucrados	Justificación
Infraestructura	Ciudad	reorganizado como subgerente, código 090, grado 02	seguimiento estratégico de proyectos
Despacho del Alcalde	Oficina Asesora Jurídica	Jefe de Oficina Asesora Jurídica, código 115, grado 04	Alinear el empleo con la dependencia que dirige
Secretaría General y Secretaría de Gobierno	Secretaría General y Secretaría de Gobierno	Redistribución selectiva de empleos asistenciales	Ajustar apoyos administrativos a las necesidades permanentes de cada dependencia
Secretaría de Planeación	Secretaría de Planeación–Catastro	Empleos profesionales y técnicos existentes	Identificar la capacidad destinada a la gestión catastral sin crear duplicidades
Secretaría de Hacienda	Secretaría de Hacienda–Cobro Coactivo	Empleo profesional existente	Hacer explícita la ubicación funcional de la capacidad de cobro

Fuente: Elaboración propia

Los traslados descritos corresponden a cambios de ubicación organizacional. Por sí mismos no implican supresión del empleo ni terminación de la relación laboral. La situación individual deberá resolverse mediante los actos de incorporación o traslado que correspondan, respetando los derechos de carrera y las situaciones jurídicas consolidadas.

3.8.5 Secretaría de Desarrollo Social

Justificación técnica

Se propone crear la Secretaría de Desarrollo Social como dependencia del nivel central, con reporte directo al Alcalde, encargada de dirigir, articular y evaluar las políticas sociales y poblacionales del municipio.

Actualmente, las responsabilidades relacionadas con discapacidad, inclusión, juventud, mujer, primera infancia, adulto mayor, diversidad, libertad religiosa, población habitante de calle y programas de protección social se encuentran distribuidas entre diferentes áreas. Esta dispersión dificulta contar con una dirección técnica única, consolidar información poblacional, efectuar seguimiento integral a los resultados y articular la oferta institucional.

La creación de la Secretaría responde a cuatro necesidades principales:

1. **Dirección sectorial única:** establece una autoridad responsable de formular, coordinar, ejecutar y evaluar la política social municipal.
2. **Articulación intersectorial:** facilita la coordinación con Salud, Educación, Gobierno, Desarrollo Económico, Cultura, comisarías de familia, ICBF y demás entidades que participan en las rutas de protección e inclusión.
3. **Especialización y continuidad:** proporciona empleos permanentes para funciones que actualmente forman parte de la operación regular y que requieren conocimiento técnico estable.
4. **Trazabilidad de la inversión social:** permite organizar programas, población atendida, recursos, metas, indicadores y resultados bajo una responsabilidad institucional identificable.

La propuesta desarrolla los propósitos sociales del Plan de Desarrollo “Una Sola Montería 2024–2028”. Aunque el antecedente contemplaba un instituto, el diseño como secretaría permite ejecutar esas funciones dentro del nivel central, con dirección inmediata del Alcalde, articulación directa con la planeación y el presupuesto municipal y sin crear una persona jurídica, junta directiva, patrimonio independiente y estructura administrativa paralela. El Acuerdo 011 de 2024 y el Plan de Desarrollo constituyen el referente local de esta decisión.

La dependencia también permite responder de manera articulada a las obligaciones territoriales en materia de infancia y adolescencia, discapacidad, juventudes y habitantes de calle, previstas, entre otras, en la Ley 1098 de 2006, la Ley 1618 de 2013, la Ley 1622 de 2013 y la Ley 1641 de 2013.

Planta propuesta

Tabla 74 Planta de la Secretaría de Desarrollo Social

Cantidad	Denominación	Código	Grado	Nivel	Procedencia
1	Secretario de Despacho	020	04	Directivo	Creación
6	Profesional Universitario	219	01	Profesional	Dos trasladados y cuatro creados
1	Auxiliar Administrativo	407	01	Asistencial	Creación
8					

Fuente: Elaboración propia

Los seis profesionales conforman un equipo institucional que podrá distribuirse entre los siguientes componentes:

- Inclusión, discapacidad y enfoques diferenciales.
- Primera infancia, infancia, adolescencia y juventudes.
- Mujer, género y prevención de violencias.
- Adulto mayor y sistema de cuidado.
- Población habitante de calle y protección social.
- Participación, diversidad, etnias y libertad religiosa.

La distribución definitiva de responsabilidades deberá consignarse en el manual específico de funciones y competencias laborales, evitando crear compartimentos rígidos que limiten la atención integral de las poblaciones.

Figura 20 Organización interna propuesta de la Secretaría de Desarrollo Social



Fuente: Elaboración propia

3.8.6 Secretaría de Ambiente y Hábitat

Justificación técnica

Se propone crear la Secretaría de Ambiente y Hábitat como dependencia del nivel directivo responsable de integrar la política ambiental, la gestión del hábitat, la vivienda, el seguimiento municipal a los servicios públicos, el bienestar animal y la gestión técnica del espacio público.

El diagnóstico identificó que estas materias se encuentran distribuidas principalmente entre Planeación, Infraestructura y Gobierno. Esta fragmentación genera múltiples puntos de coordinación y dificulta establecer una responsabilidad sectorial única sobre problemas que mantienen una relación directa entre sí.

Entre los problemas institucionales que sustentan su creación se encuentran:

- Insuficiente articulación entre ambiente, vivienda, espacio público, servicios públicos y ordenamiento territorial.
- Necesidad de contar con capacidad ambiental o forestal permanente.
- Distribución de responsabilidades sectoriales entre varias dependencias.
- Necesidad de actualizar, ejecutar y hacer seguimiento a instrumentos ambientales y de residuos.
- Crecimiento urbano y presión sobre el espacio público, los servicios y el hábitat.
- Necesidad de fortalecer el seguimiento municipal a los prestadores de servicios públicos.
- Obligaciones territoriales crecientes en materia de protección y bienestar animal.
- Dependencia de apoyos temporales para actividades de seguimiento ambiental, territorial y sectorial.

La medición de cargas también evidencia presión en las dependencias desde las cuales se trasladan estas responsabilidades. Planeación presentó una brecha estimada de 12,60 empleos, Infraestructura de 4,61 y Gobierno de 2,42. La nueva Secretaría permite separar funciones sectoriales especializadas y reducir la concentración de asuntos heterogéneos en dichas dependencias.

Desde el punto de vista normativo, la Ley 99 de 1993 asigna a los municipios funciones de promoción y ejecución de políticas ambientales y de protección del patrimonio ecológico. La Ley 388 de 1997 integra ordenamiento territorial, vivienda, servicios públicos, espacio público y protección ambiental. La Ley 142 de 1994 atribuye al municipio la responsabilidad de asegurar la prestación eficiente de los servicios públicos domiciliarios. La Ley 2054 de 2020 establece responsabilidades municipales relacionadas con centros o lugares seguros y asistencia veterinaria para animales domésticos abandonados o vulnerables.

La Secretaría permitirá:

- Formular y coordinar una política ambiental municipal integrada.
- Dirigir programas de conservación, educación ambiental, adaptación y calidad ambiental.
- Coordinar la gestión municipal de residuos y el seguimiento al PGIRS.
- Articular la política de vivienda con el hábitat y los servicios urbanos.
- Realizar seguimiento sectorial a la prestación de servicios públicos.
- Dirigir la gestión municipal de bienestar animal.
- Integrar la planeación y recuperación del espacio público.
- Establecer indicadores comunes de sostenibilidad, vivienda, servicios y hábitat.

- Centralizar la relación técnica con autoridades ambientales, prestadores y organismos sectoriales.

Delimitación funcional

Para evitar duplicidades, la distribución general de responsabilidades deberá observar los siguientes límites:

- **Planeación:** conserva la dirección del ordenamiento territorial, el POT, catastro, información territorial y seguimiento general al Plan de Desarrollo.
- **Infraestructura:** conserva la formulación técnica y ejecución de obras públicas.
- **Ambiente y Hábitat:** dirige las políticas sectoriales de ambiente, vivienda, servicios públicos, bienestar animal y gestión técnica del espacio público.
- **Gobierno e inspecciones:** conservan las competencias de autoridad policiva y aplicación de medidas correctivas.
- **Salud:** conserva las competencias sanitarias, epidemiológicas y de zoonosis que le correspondan.
- **Gestión del riesgo:** mantiene las competencias y líneas de autoridad definidas en la estructura municipal y en el Sistema Nacional de Gestión del Riesgo.

Planta propuesta

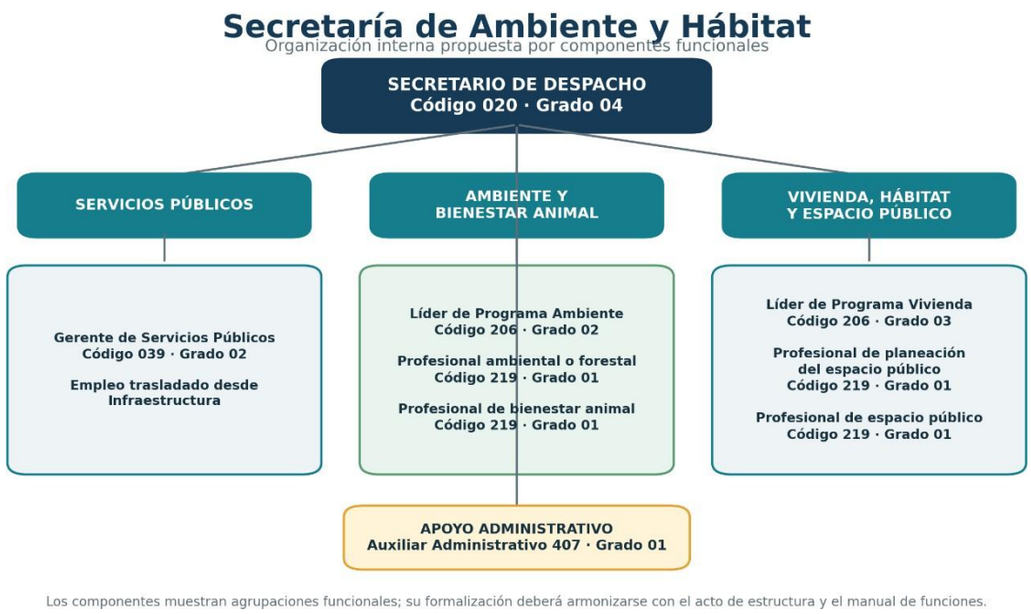
Tabla 75 Planta de la Secretaría de Ambiente y Hábitat

Cantidad	Denominación	Código	Grado	Nivel	Componente	Procedencia
1	Secretario de Despacho	020	04	Directivo	Dirección sectorial	Creación
1	Gerente de Servicios Públicos	039	02	Directivo	Servicios públicos	Traslado desde Infraestructura
1	Líder de Programa	206	02	Profesional	Ambiente	Traslado desde Planeación
1	Líder de Programa	206	03	Profesional	Vivienda y hábitat	Traslado desde Infraestructura y ajuste de grado
1	Profesional Universitario	219	01	Profesional	Ambiente o gestión forestal	Creación
1	Profesional Universitario	219	01	Profesional	Bienestar animal	Creación
1	Profesional Universitario	219	01	Profesional	Planeación del espacio público	Creación
1	Profesional Universitario	219	01	Profesional	Gestión del espacio público	Traslado desde Gobierno
1	Auxiliar Administrativo	407	01	Asistencial	Apoyo administrativo	Creación
9						**Cuatro trasladados y cinco creados**

Fuente: Elaboración propia

Los componentes representados en el organigrama corresponden a agrupaciones funcionales. No constituyen, por sí mismos, direcciones u oficinas adicionales. Su formalización debe guardar correspondencia con el acto administrativo de estructura y el manual de funciones.

Figura 21 Organización interna propuesta de la Secretaría de Ambiente y Hábitat



Fuente: Elaboración propia

3.8.7 Oficina de Cobro Coactivo

Justificación técnica

Se propone crear la Oficina de Cobro Coactivo, adscrita a la Secretaría de Hacienda, para dirigir y ejecutar de manera especializada la recuperación de las obligaciones exigibles a favor del municipio, dentro del ámbito de competencia que establezcan los actos administrativos de estructura y asignación de funciones.

El diagnóstico institucional identifica una concentración de responsabilidades en Tesorería, donde las actuaciones de cobro coactivo concurren con la administración de recursos, ingresos, pagos y demás operaciones financieras. El acta de la Secretaría de Hacienda del 8 de abril de 2025 reporta la delegación de estas funciones en Tesorería y señala la necesidad de revisar su distribución, fortalecer el apoyo profesional y precisar los perfiles responsables del proceso. Este hallazgo sustenta la conveniencia de establecer una dependencia con dirección especializada, continuidad operativa y responsabilidades claramente delimitadas.

La gestión del cobro coactivo exige conocimientos jurídicos y tributarios para verificar los títulos ejecutivos, expedir mandamientos de pago, efectuar notificaciones, resolver excepciones, tramitar las actuaciones que correspondan, adoptar medidas cautelares y controlar los términos legales. Su desarrollo requiere, además, gestión documental, información actualizada de los deudores y coordinación permanente con las dependencias que determinan las obligaciones y registran los recaudos.

La oficina permitirá organizar los expedientes y priorizar la cartera según su antigüedad, cuantía, naturaleza y posibilidades de recuperación. También facilitará el seguimiento a las facilidades de pago y el control de obligaciones próximas a prescribir, reduciendo los riesgos derivados de actuaciones tardías, inconsistencias documentales o interrupciones en la gestión.

La distribución funcional deberá precisar las responsabilidades de Rentas, Tesorería, Contabilidad y las dependencias que originan obligaciones a favor del municipio. Esta delimitación permitirá articular la determinación de la deuda, su cobro y el registro del pago, evitando duplicidades y asegurando la trazabilidad del procedimiento.

Justificación normativa

La propuesta se fundamenta en la Ley 1066 de 2006, especialmente en sus artículos 1, 2 y 5, que establecen deberes de gestión de la cartera pública, la obligación de adoptar un reglamento interno de recaudo y la facultad de cobro coactivo para las entidades comprendidas en su ámbito de aplicación. El Decreto 4473 de 2006 desarrolla estas disposiciones y establece criterios para organizar el recaudo, identificar responsables, clasificar la cartera y regular las facilidades de pago.

Los artículos 98 a 100 de la Ley 1437 de 2011 regulan el deber de recaudar las obligaciones a favor de las entidades públicas, los documentos que prestan mérito ejecutivo y las reglas aplicables al procedimiento, con observancia de los regímenes especiales. A su vez, el artículo 59 de la Ley 788 de 2002 dispone la aplicación territorial de los procedimientos del Estatuto Tributario Nacional para la administración y cobro de impuestos y del procedimiento administrativo de cobro para multas, derechos y demás recursos territoriales.

Este marco normativo exige una gestión efectiva y jurídicamente adecuada de las obligaciones a favor del municipio. La creación de la oficina constituye la respuesta organizacional propuesta para fortalecer su cumplimiento, sustentada en las necesidades identificadas por el diagnóstico. Su adopción deberá acompañarse de la revisión de las competencias, las delegaciones vigentes, el estatuto tributario municipal, el reglamento interno de cartera y el manual específico de funciones y competencias laborales.

Justificación estratégica

La Oficina de Cobro Coactivo contribuirá al fortalecimiento de los ingresos propios y a la sostenibilidad fiscal municipal mediante una gestión oportuna de las obligaciones legalmente exigibles. La recuperación efectiva de cartera permitirá mejorar la disponibilidad de recursos para financiar las competencias municipales y las prioridades de inversión, en concordancia con la destinación legal de cada ingreso.

La dependencia también favorecerá la equidad tributaria y la confianza ciudadana mediante procedimientos uniformes, decisiones motivadas y respeto por el debido proceso. Su contribución deberá evaluarse mediante indicadores de recuperación efectiva de cartera, oportunidad de las actuaciones, cumplimiento de facilidades de pago y control de términos de prescripción. La estimación de sus beneficios financieros deberá sustentarse en la composición y recuperabilidad de la cartera, evitando considerar la totalidad de los saldos pendientes como ingresos disponibles.

Oficina de Cobro Coactivo — Planta propuesta

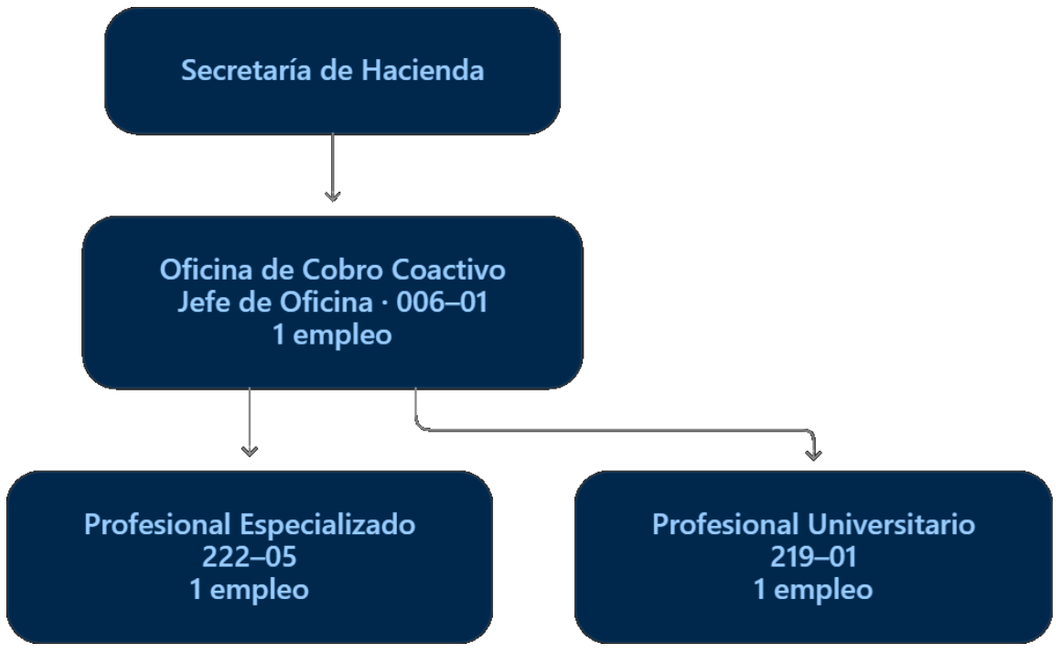
La oficina estará adscrita a la Secretaría de Hacienda y contará con tres empleos: un jefe de oficina y dos empleos profesionales. Su conformación comprende un empleo existente y dos de nueva creación.

Tabla 76 Planta propuesta de la Oficina de Cobro Coactivo

Cantidad	Denominación	Código	Grado	Nivel	Componente	Procedencia
1	Jefe de Oficina	006	01	Directivo	Dirección del cobro coactivo	Creación
1	Profesional Especializado	222	05	Profesional	Gestión especializada del cobro	Existente en Hacienda–Cobro Coactivo
1	Profesional Universitario	219	01	Profesional	Apoyo jurídico y sustanciación	Creación
3	**Total**					**Uno existente y dos creados**

Fuente: Elaboración propia

Figura 22 Organización interna propuesta de la Oficina de Cobro Coactivo



Fuente: Elaboración propia

La jefatura dirigirá el proceso y ejercerá las competencias formalmente asignadas o delegadas. Los empleos profesionales desarrollarán la gestión especializada y la sustanciación de actuaciones conforme al manual de funciones. El empleo de apoyo a cobro previsto en Movilidad y Seguridad Vial conserva su adscripción a esa secretaría y no integra esta tabla.

3.8.8 Oficina de Catastro

Justificación técnica

Se propone crear la Oficina de Catastro para organizar y fortalecer la capacidad institucional permanente requerida para ejercer las responsabilidades del municipio como gestor catastral. La habilitación de Montería implica la prestación continua del servicio y el cumplimiento de obligaciones técnicas y administrativas relacionadas con la formación, actualización, conservación y difusión de la información catastral. [35]

El diagnóstico de la Secretaría de Planeación del 24 de abril de 2025 identifica necesidades de capacidad especializada en información catastral, cartografía, sistemas de información geográfica, administración de bases de datos geoespaciales y aplicación de estándares del Instituto Geográfico Agustín Codazzi. Estas necesidades justifican establecer una unidad responsable de integrar los componentes técnicos, jurídicos y administrativos del servicio, preservar el conocimiento institucional y asegurar la continuidad de los procesos.

La oficina permitirá definir responsables de la calidad y actualización de los datos prediales, la atención de trámites ciudadanos, la conservación de los registros y el seguimiento técnico a los apoyos operativos contratados. Asimismo, facilitará el cumplimiento de las obligaciones de reporte e interoperabilidad y el intercambio de información con Hacienda, Planeación y las demás dependencias que utilizan datos territoriales.

[35] Tomado de Alcaldía de Montería: responsabilidades como gestor catastral https://www.monteria.gov.co/publicaciones/4362/monteria-asume-nuevas-funciones-en-su-rol-como-gestor-catastral/

Su organización deberá diferenciar la gestión catastral de la administración general de los sistemas de información geográfica y de la determinación y cobro de tributos. Aunque estas actividades se relacionan, generan productos y responsabilidades distintos. La información catastral deberá mantener su alcance multipropósito y servir tanto a la gestión fiscal como al ordenamiento y la administración del territorio.

Justificación normativa

La propuesta se fundamenta en el artículo 79 de la Ley 1955 de 2019, modificado por el artículo 43 de la Ley 2294 de 2023, que define la gestión catastral como un servicio público que comprende operaciones técnicas y administrativas de formación, actualización, conservación y difusión de información con enfoque multipropósito. Este marco vincula el servicio con el apoyo a la seguridad jurídica inmobiliaria, el fortalecimiento de los fiscos locales y los procesos de planeación y ordenamiento territorial.

El marco reglamentario comprende el Decreto 1170 de 2015, modificado en materia catastral por el Decreto 148 de 2020, y la Resolución IGAC 1040 de 2023, junto con sus modificaciones vigentes, incluida la Resolución 794 de 2026. Estas disposiciones desarrollan las condiciones de gestión y operación del servicio y los estándares aplicables a sus procesos y productos.

Como fundamento particular, el municipio cuenta con la Resolución 853 de 2023 de habilitación como gestor catastral, publicada en el portal municipal. Esta condición exige disponer de capacidades suficientes para cumplir las responsabilidades del servicio. La creación de la oficina constituye el mecanismo organizacional propuesto para consolidarlas, sin que la habilitación determine por sí misma una denominación o adscripción administrativa específica.

La definición de sus funciones deberá respetar las competencias de las autoridades catastrales, registrales, tributarias y de ordenamiento territorial. En particular, la información catastral apoya la seguridad jurídica inmobiliaria, pero no sustituye los títulos ni el registro de la propiedad.

Justificación estratégica

La Oficina de Catastro permitirá consolidar información predial confiable para orientar decisiones de ordenamiento territorial, infraestructura, inversión pública, gestión ambiental, gestión del riesgo y administración del suelo. Su aporte estratégico consiste en convertir la información catastral en un insumo permanente para la gestión municipal y la prestación de servicios a la ciudadanía.

En materia fiscal, contribuirá a mejorar la calidad de la información que sirve de soporte al impuesto predial, identificar inconsistencias y facilitar su articulación con la administración tributaria. Este propósito deberá desarrollarse dentro del marco legal aplicable y acompañarse de mecanismos oportunos de atención, revisión y respuesta a solicitudes ciudadanas.

La adscripción de la oficina deberá guardar correspondencia con la estructura y el organigrama adoptados, garantizando coordinación permanente con Hacienda y Planeación. Su desempeño podrá evaluarse mediante indicadores de oportunidad de los trámites, calidad de los datos, conservación de la información, cumplimiento de reportes e intercambio efectivo de información entre dependencias.

Oficina de Catastro — Planta propuesta

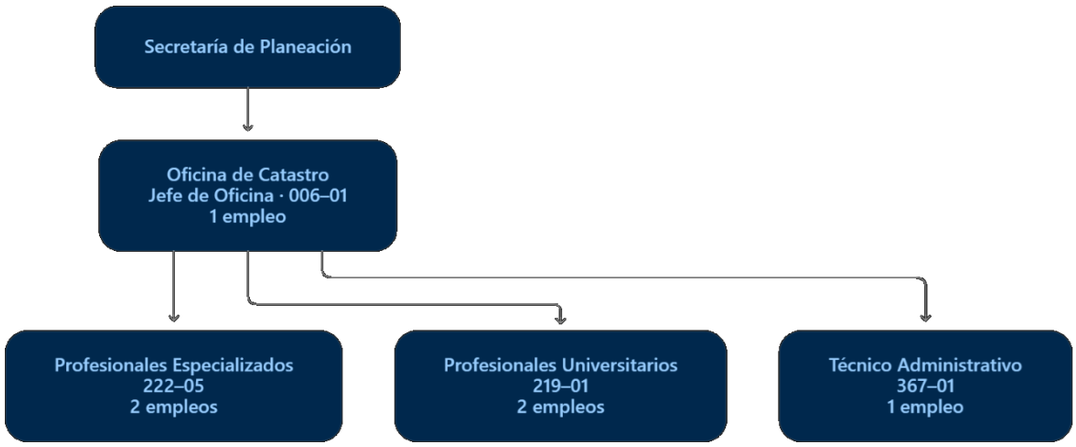
La oficina estará adscrita a la Secretaría de Planeación y contará con seis empleos. Su conformación integra los cinco empleos existentes identificados en el componente catastral y un jefe de oficina de nueva creación.

Tabla 77 Planta propuesta de la Oficina de Catastro

Cantidad	Denominación	Código	Grado	Nivel	Componente	Procedencia
1	Jefe de Oficina	006	01	Directivo	Dirección de la gestión catastral	Creación
2	Profesional Especializado	222	05	Profesional	Gestión técnica especializada	Existentes en Planeación–Catastro
2	Profesional Universitario	219	01	Profesional	Gestión profesional catastral	Existentes en Planeación–Catastro
1	Técnico Administrativo	367	01	Técnico	Apoyo técnico y administrativo	Existente en Planeación–Catastro
6	**Total**					**Cinco existentes y uno creado**

Fuente: Elaboración propia

Figura 23 Organización interna propuesta de la Oficina de Catastro



Fuente: Elaboración propia

La jefatura dirigirá la gestión catastral y coordinará sus relaciones con Hacienda y las demás dependencias usuarias de información territorial. La distribución específica de actividades entre los empleos profesionales y técnicos deberá establecerse en el manual de funciones. Los componentes de la tabla son agrupaciones funcionales y no constituyen dependencias adicionales.

3.8.9 Comisarías de familia

Las comisarías de familia hacen parte integral de la planta de personal municipal. Su presentación separada responde a la necesidad de identificar los empleos y costos financiables con los recursos destinados a justicia familiar.

La propuesta contempla 27 empleos: 17 existentes y diez adicionales.

Tabla 78 Componente de comisarías de familia

Concepto	Existentes	Adicionales	Total
Comisarios de familia	3	2	5
Otros empleos profesionales del equipo interdisciplinario	9	6	15
Empleos técnicos	1	0	1
Empleos asistenciales	4	2	6
Total	**17**	**10**	**27**

Fuente: Elaboración propia

Los diez empleos adicionales corresponden a:

- Dos comisarios de familia, código 202, grado 06.
- Dos profesionales universitarios para el componente jurídico, código 219, grado 01.
- Dos profesionales universitarios para psicología, código 219, grado 01.
- Dos profesionales universitarios para trabajo social, código 219, grado 01.
- Dos auxiliares administrativos, código 407, grado 01.

La propuesta permite conformar las comisarías cuarta y quinta y avanzar hacia equipos interdisciplinarios completos. Los tres comisarios existentes pasan del grado 04 al grado 06, conservando el código 202.

La Ley 2126 de 2021 dispone que los salarios de los comisarios, los equipos interdisciplinarios y demás gastos de funcionamiento se financien con cargo al presupuesto municipal y autoriza la Estampilla para la Justicia Familiar. La separación presupuestal no modifica su pertenencia a la Alcaldía ni su adscripción administrativa a Gobierno, y debe respetar la autonomía e independencia funcional de la autoridad comisarial.

3.8.10 Supresión, creación e incorporación por ajustes de empleos

La propuesta identifica 27 empleos cuya implementación requiere supresión y nueva creación por cambios de denominación, código, nivel o grado. Estas operaciones no representan 27 empleos adicionales, sino ajustes sobre cargos existentes.

Tabla 79 Ajustes sobre empleos existentes

Tipo de ajuste	Empleos	Tratamiento
Inspectores de Convivencia y Paz	14	Cambio de denominación, nivel y grado conforme al régimen legal
Inspectores de Tránsito y Transporte	3	Reclasificación del nivel técnico al profesional
Comisarios de familia existentes	3	Supresión y creación en grado 06
Otros ajustes de grado o clasificación	7	Supresión y creación en el grado propuesto
Total	**27**	

Fuente: Elaboración propia

La Ley 2492 de 2025 cambió la denominación de Inspector de Policía por Inspector de Convivencia y Paz y ubicó estos empleos en el nivel profesional. Para municipios de categoría especial, primera y segunda, el empleo corresponde al grado más alto del nivel profesional. Ley 2492 de 2025.

La Ley 2611 de 2026 reclasificó los inspectores de Tránsito y Transporte en el nivel profesional y estableció el código 230. En consecuencia, antes de adoptar el acto de planta deben actualizarse los registros que aún conservan el código técnico 312, reemplazándolo por el código 230 y ajustando el manual de funciones. Ley 2611 de 2026.

Las incorporaciones deberán efectuarse aplicando equivalencias estrictas entre empleos y respetando derechos de carrera, antigüedad, condiciones salariales y situaciones jurídicas consolidadas. El nombramiento provisional corresponde a una forma transitoria de provisión y no cambia la naturaleza de carrera del empleo.

3.8.11 Costos de la propuesta

Tabla 80 Costo consolidado estimado

Componente	Número de empleos	Asignación básica mensual	Costo anual integral estimado
Planta actual	157	$1.111.013.788	$25.145.849.686
Planta general propuesta	225	$1.597.201.485	$36.225.175.488
Comisarías de familia	27	$168.792.070	$3.824.862.161
Propuesta consolidada	**252**	**$1.765.993.555**	**$40.050.037.649**
Incremento frente a la planta actual	**95**	**$654.979.767**	**$14.904.187.963**

Fuente: Elaboración propia

El costo anual integral comprende asignaciones básicas, prestaciones sociales, aportes patronales, parafiscales y provisiones asociadas a los planes institucionales incluidos en el modelo financiero.

La propuesta representa un incremento anual estimado del 59,27 % frente al costo calculado de la planta actual. Su implementación deberá guardar correspondencia con el análisis financiero del numeral 3.2, las disponibilidades presupuestales, el marco fiscal de mediano plazo y los límites legales aplicables al gasto de funcionamiento.

Nota de conciliación financiera

En el cálculo separado de comisarías se identificó un valor residual por prima de dirección y bonificación de gestión de $114.967.222, a pesar de que ese componente no contiene empleos directivos. Por esta razón, el cuadro anterior presenta el costo depurado de $3.824.862.161.

Si se utiliza el resultado sin depurar, el componente de comisarías ascendería a $3.939.829.383 y el total consolidado a $40.165.004.871. La fórmula debe corregirse y conciliarse con el numeral financiero antes de la expedición de los actos administrativos.

3.8.12 Condiciones para la adopción e implementación

La adopción de la planta deberá estar acompañada, como mínimo, de las siguientes actuaciones:

1. Expedición del acto que adopte la estructura administrativa y defina las funciones de cada dependencia.
2. Expedición del acto de supresión y creación de empleos, identificando denominación, código, grado, nivel y naturaleza.
3. Actualización del manual específico de funciones y competencias laborales.
4. Elaboración del cuadro de incorporación, con verificación de equivalencias y derechos de carrera.
5. Actualización de las denominaciones y códigos de inspectores conforme a las leyes 2492 de 2025 y 2611 de 2026.
6. Definición de las responsabilidades internas de Desarrollo Social y Ambiente y Hábitat.
7. Conciliación de los costos de planta general y comisarías.
8. Expedición de la certificación de disponibilidad y sostenibilidad presupuestal.
9. Actualización del organigrama, mapa de procesos, directorio institucional y sistemas de información de talento humano.
10. Elaboración de un plan de transición que permita trasladar expedientes, bases de datos, contratos, recursos y responsabilidades sin interrumpir los servicios.

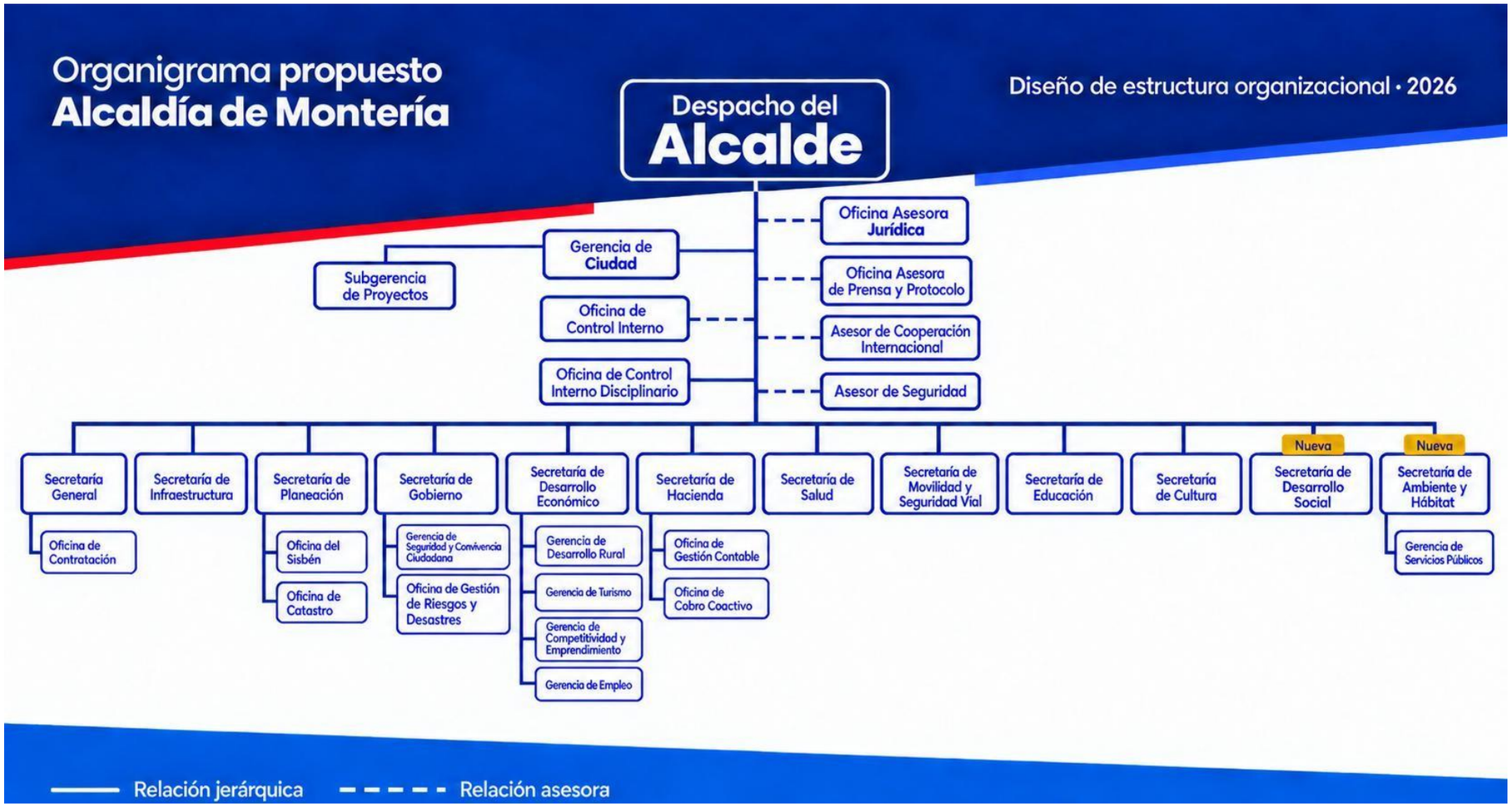
3.8.13 Síntesis del diseño

La propuesta incorpora dos nuevas secretarías, organiza la transformación de Tránsito hacia Movilidad y Seguridad Vial, vincula Proyectos con la Gerencia de Ciudad y concentra en Ambiente y Hábitat los componentes expresamente trasladados.

El fortalecimiento de la planta general comprende 85 cargos adicionales, orientados principalmente a capacidades profesionales, apoyo administrativo, asesoría especializada y tres nuevas posiciones directivas. El componente de comisarías comprende 10 cargos adicionales y la modificación de grado de los tres comisarios existentes, con presentación financiera separada.

La estructura resultante establece relaciones de dirección y reporte entre las dependencias y sus equipos. La definición se mantiene en el ámbito organizacional y de empleos, sin desarrollar los manuales específicos de funciones.

Figura 24 Organigrama propuesto Alcaldía de Montería



Fuente: Elaboración propia

3.8.14 Conclusión

La propuesta establece una planta consolidada de 252 empleos, integrada por 225 empleos de la planta general y 27 correspondientes a las comisarías de familia. Frente a los 157 empleos actuales, representa un fortalecimiento neto de 95 posiciones.

La ampliación se concentra en el nivel profesional y responde a las brechas de capacidad identificadas en las cargas de trabajo, las obligaciones legales, la creación de nuevas dependencias, el fortalecimiento de áreas transversales y la necesidad de conformar equipos permanentes para funciones de carácter continuo.

La creación de las secretarías de Desarrollo Social y de Ambiente y Hábitat no se limita a adicionar cargos. Las nuevas dependencias integran empleos trasladados desde Gobierno, Planeación e Infraestructura y concentran funciones que actualmente se encuentran dispersas. Esta organización permite establecer responsables sectoriales, mejorar la coordinación, conservar conocimiento institucional y evitar la duplicidad de capacidades.

La viabilidad definitiva de la planta queda condicionada a la conciliación financiera, la actualización del manual de funciones, la protección de los derechos de carrera, la corrección de códigos y denominaciones legales y la expedición de los actos administrativos correspondientes.

3.9 ANÁLISIS Y PROPUESTA DE ESCALA SALARIAL

3.9.1 Objeto del análisis

El presente numeral analiza la escala de asignaciones básicas de la Alcaldía de Montería para la vigencia 2026 y formula una propuesta compatible con la nueva planta de personal, la nomenclatura territorial, los límites salariales nacionales y los principios de equidad interna.

La propuesta busca:

- Mantener una relación ordenada entre niveles jerárquicos.
- Evitar que el grado máximo de un nivel inferior supere el grado inicial del nivel inmediatamente superior.
- Conservar las asignaciones existentes cuando su reducción pueda afectar derechos salariales.
- Corregir los vacíos e inconsistencias de la escala actual.
- Incorporar los nuevos perfiles y reclasificaciones de empleos.
- Respetar los límites máximos salariales nacionales.
- Evitar la creación de grados sin una diferencia salarial o funcional significativa.
- Mantener la misma asignación para los niveles directivo y asesor en cada grado, según el criterio institucional definido para el rediseño.

- Separar el salario del Alcalde de la escala aplicable a los empleados públicos municipales.

La relación entre niveles adoptada como criterio de diseño es la siguiente:

$$\text{Máximo asistencial} \leq \text{Mínimo técnico}$$

$$\text{Máximo técnico} \leq \text{Mínimo profesional}$$

$$\text{Máximo profesional} \leq \text{Mínimo directivo/asesor}$$

Esta relación no constituye un mandato numérico establecido expresamente por una norma nacional. Se adopta como criterio técnico de equidad interna para evitar solapamientos salariales entre empleos con responsabilidades, requisitos y niveles jerárquicos diferentes.

3.9.2 Marco normativo

De conformidad con el artículo 313, numeral 6, de la Constitución Política, corresponde al Concejo Municipal determinar las escalas de remuneración de las diferentes categorías de empleos. El Alcalde presenta la iniciativa y fija los emolumentos de los empleos conforme a los acuerdos expedidos por el Concejo, el presupuesto disponible y los límites determinados por el Gobierno nacional.

El Departamento Administrativo de la Función Pública ha señalado que las escalas territoriales deben ser fijadas por los concejos dentro de los límites nacionales, considerando la nomenclatura, la clasificación de empleos y la capacidad presupuestal del municipio.

El Decreto 323 de 2026 estableció los siguientes límites máximos de asignación básica mensual para los empleados públicos territoriales:

Tabla 81 Límites máximos nacionales para 2026

Nivel jerárquico	Límite máximo mensual
Directivo	$23.137.521
Asesor	$18.494.549
Profesional	$12.919.932
Técnico	$4.789.503
Asistencial	$4.741.982

Fuente: Elaboración propia

Estos valores son límites y no generan por sí mismos el derecho a devengar la suma máxima. La escala debe fijarse de acuerdo con la capacidad financiera municipal.

La denominación, clasificación y naturaleza general de las funciones de los niveles directivo, asesor, profesional, técnico y asistencial se encuentran reguladas por el Decreto Ley 785 de 2005.

La propuesta también observa el principio de no desmejoramiento salarial. En consecuencia, los ajustes no deben reducir la asignación de quienes ocupen empleos existentes ni desconocer situaciones jurídicas consolidadas. [1]

3.9.3 Diagnóstico de la escala actual

La escala utilizada en el ejercicio de planta para 2026 presenta la siguiente composición:

Tabla 82 Escala salarial actual de referencia, 2026

Grado	Directivo	Asesor	Profesional	Técnico	Asistencial
01	$9.429.894	$9.429.894	$6.372.422	$4.328.434	$4.087.973
02	$11.783.913	$11.783.913	$6.492.642	$4.789.503	$4.328.434
03	$13.710.223	$13.710.223	$7.214.073	—	$4.568.911
04	$14.137.932	$14.137.932	$7.694.993	—	—
05	$17.223.849	$17.223.849	$8.296.187	—	$4.741.978
06	$23.123.108	$23.123.108	$9.429.894	—	—

Fuente: Elaboración propia

Del análisis se obtienen los siguientes hallazgos:

a. Solapamiento entre los niveles asistencial y técnico

El grado 01 técnico tiene una asignación de $4.328.434, igual al grado 02 asistencial e inferior a los grados 03 y 05 asistenciales.

En consecuencia, un empleo asistencial de grado superior puede devengar más que un empleo técnico de grado inicial, pese a que el nivel técnico supone actividades con mayor especialización y responsabilidad.

b. El nivel asistencial se encuentra prácticamente en el límite nacional

El grado 05 asistencial corresponde a $4.741.978, apenas cuatro pesos por debajo del límite nacional de $4.741.982.

Esta situación restringe la posibilidad de aumentar la escala asistencial o crear un grado 06 con una asignación superior.

c. El nivel técnico dispone de una franja salarial muy reducida

El límite técnico de 2026 es de $4.789.503. Si el grado inicial debe superar el máximo asistencial de $4.741.978, la franja disponible es de solamente $47.525.

[1] Tomado de Concepto DAFP 422931 de 2025 https://www1.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=269299

Por esta razón, no resulta técnicamente conveniente llenar los grados 03 a 06 con diferencias mínimas y sin correspondencia sustancial con los requisitos o responsabilidades de los empleos.

d. Los niveles profesional y directivo mantienen continuidad en su frontera

El grado 06 profesional y el grado 01 directivo/asesor tienen la misma asignación de $9.429.894. Se cumple, por tanto, el criterio según el cual el grado máximo profesional no supera el grado inicial directivo o asesor.

e. El grado 06 asesor excedería el límite nacional

La asignación registrada para el grado 06 asesor es de $23.123.108, mientras que el límite máximo nacional del nivel asesor para 2026 es $18.494.549.

Aunque actualmente no se identifican empleos de asesor grado 06, ese valor no puede mantenerse como opción habilitada para provisión futura.

f. El salario del Alcalde está mezclado con la escala de empleados

El valor de $23.123.108 registrado como grado 06 directivo corresponde al empleo de Alcalde. Este empleo tiene un régimen salarial propio y debe presentarse por separado de la escala de los empleados públicos de la Alcaldía.

Separar este valor permite conservar una escala común para los niveles directivo y asesor sin superar el límite nacional aplicable al nivel asesor.

g. Existen grados vacíos sin una justificación explícita

El nivel asistencial no tiene asignación para los grados 04 y 06, mientras que el técnico solo tiene valores para los grados 01 y 02.

Los espacios vacíos no son ilegales. Sin embargo, deben responder a una decisión consciente sobre la estructura de empleos. No se recomienda habilitar grados únicamente para completar visualmente la tabla.

h. La proyección de 2027 no constituye una escala aprobada

El incremento del 7 % aplicado para 2027 corresponde a un escenario matemático. El porcentaje de incremento territorial para esa vigencia todavía debe definirse conforme a la inflación, las decisiones del Gobierno nacional, la negociación aplicable y el acuerdo municipal correspondiente. Por ello debe identificarse como “proyección” y no como escala salarial adoptada.

3.9.4 Criterios de construcción de la propuesta

La nueva escala se construyó aplicando los siguientes criterios:

1. No disminuir ninguna asignación de los empleos existentes.
2. Mantener las asignaciones actuales que se encuentran dentro de los límites legales.

3. Elevar el grado 01 técnico para que sea superior al grado máximo asistencial.
4. Mantener el grado 02 técnico en el límite máximo nacional vigente.
5. Crear el grado 04 asistencial mediante interpolación entre los grados 03 y 05.
6. No crear un grado 06 asistencial porque el grado 05 ya se encuentra en el límite nacional.
7. No crear grados técnicos 03 a 06, dado que no existe margen legal suficiente para establecer diferencias salariales significativas.
8. Mantener los seis grados profesionales requeridos por la planta propuesta.
9. Mantener una escala común para directivos y asesores, utilizando como techo el límite nacional del nivel asesor.
10. Presentar el salario del Alcalde por separado.
11. Aplicar los incrementos anuales futuros en un mismo porcentaje para todos los grados, salvo los ajustes técnicos que resulten necesarios por cambios en los límites nacionales.

Para obtener el nuevo grado 04 asistencial se utilizó el punto medio entre los grados 03 y 05:

$$\frac{\$4.568.911 + \$4.741.978}{2} = \$4.655.444{,}5$$

Redondeado al peso:

$$\text{Asistencial grado 04} = \$4.655.445$$

Para establecer el grado 01 técnico se utilizó el punto medio entre el máximo asistencial existente y el límite técnico:

$$\frac{\$4.741.978 + \$4.789.503}{2} = \$4.765.740{,}5$$

Redondeado al peso:

$$\text{Técnico grado 01} = \$4.765.741$$

Este valor crea una diferencia positiva frente al nivel asistencial y conserva espacio para el grado 02 técnico.

3.9.5 Escala salarial propuesta para 2026

La propuesta establece seis grados salariales para cada nivel jerárquico. Su construcción considera los siguientes criterios:

- Ningún grado queda sin asignación básica mensual.

- La remuneración aumenta progresivamente dentro de cada nivel.
- El grado máximo del nivel asistencial no supera el grado inicial del nivel técnico.
- El grado máximo del nivel técnico no supera el grado inicial del nivel profesional.
- El grado máximo del nivel profesional no supera el grado inicial de los niveles asesor y directivo.
- Los niveles asesor y directivo tienen la misma asignación básica en cada grado.
- Las asignaciones no superan los límites máximos establecidos para 2026 por el Decreto 323 de 2026.
- La asignación del alcalde se mantiene separada, por estar sometida a un régimen salarial específico.

Tabla 83 Escala salarial propuesta para 2026

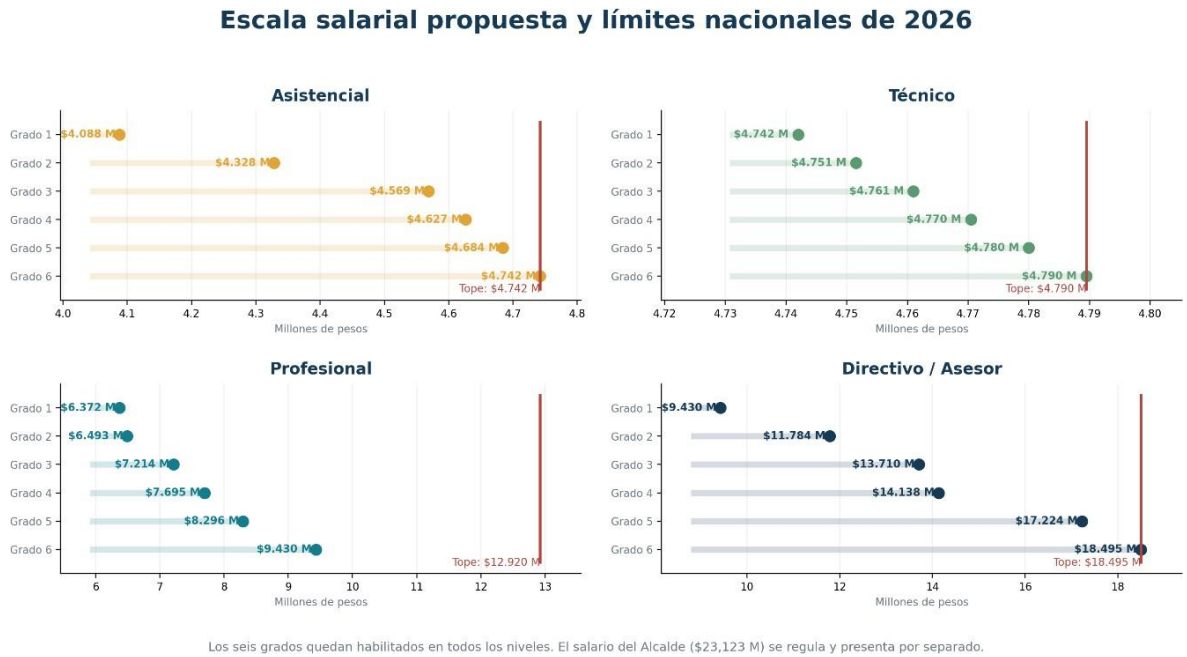
Grado	Directivo	Asesor	Profesional	Técnico	Asistencial
01	$9.429.894	$9.429.894	$6.372.422	**$4.741.982**	$4.087.973
02	$11.783.913	$11.783.913	$6.492.642	**$4.751.486**	$4.328.434
03	$13.710.223	$13.710.223	$7.214.073	**$4.760.990**	$4.568.911
04	$14.137.932	$14.137.932	$7.694.993	**$4.770.495**	**$4.626.601**
05	$17.223.849	$17.223.849	$8.296.187	**$4.779.999**	**$4.684.291**
06	$18.494.549	$18.494.549	$9.429.894	**$4.789.503**	**$4.741.982**

Fuente: Elaboración propia

La asignación básica mensual correspondiente al alcalde, estimada en **$23.123.108 para 2026**, no forma parte de la matriz general, debido a que su remuneración se determina con base en la categoría del municipio y en los límites especiales fijados por el Gobierno nacional.

La siguiente figura representa la progresión de las asignaciones básicas mensuales propuestas para los seis grados de cada nivel jerárquico y su relación con los límites máximos salariales nacionales aplicables en 2026.

Figura 25 Escala salarial propuesta y límites máximos nacionales de 2026



Fuente: Elaboración propia con base en la escala salarial vigente de la Alcaldía de Montería y los límites máximos establecidos por el Decreto 323 de 2026.

Tratamiento de los empleos ubicados en los grados superiores

La escala vigente presenta una situación particular en los niveles asistencial y técnico. El grado 5 asistencial y el grado 2 técnico ya se encuentran prácticamente en el límite máximo autorizado para cada nivel. Si estos valores se conservaran en su ubicación actual, no existiría margen para establecer remuneraciones progresivas en los grados posteriores.

Para resolver esta situación sin disminuir las asignaciones existentes se propone:

Tabla 84 Tratamiento de los empleos ubicados en los grados superiores

Situación actual	Tratamiento propuesto	Efecto salarial
Dos empleos asistenciales grado 05 con asignación de $4.741.978	Homologarlos al grado 06 asistencial	Incremento de $4 mensuales por empleo
Dos empleos técnicos grado 02 con asignación de $4.789.503	Homologarlos al grado 06 técnico	Sin disminución ni incremento
Empleos técnicos grado 01 con asignación de $4.328.434	Mantenerlos en el grado 01 con la nueva asignación de $4.741.982	Incremento de $413.548 mensuales por empleo

Fuente: Elaboración propia

La homologación deberá incorporarse en los actos administrativos de modificación de la planta y en el manual específico de funciones y competencias laborales. La ubicación definitiva de cada empleo deberá corresponder con la complejidad de sus funciones, sus responsabilidades, los requisitos de formación y experiencia y los resultados de la valoración de los nuevos perfiles.

Esta organización permite completar los seis grados de los niveles técnico y asistencial, conserva las condiciones salariales existentes y evita mantener varios grados sucesivos con una asignación idéntica.

3.9.6 Verificación de la relación entre niveles

Tabla 85 Prueba de continuidad entre niveles

Regla de articulación	Verificación	Resultado
Máximo asistencial ≤ mínimo técnico	$4.741.982 = $4.741.982	Cumple
Máximo técnico ≤ mínimo profesional	$4.789.503 < $6.372.422	Cumple
Máximo profesional ≤ mínimo asesor/directivo	$9.429.894 = $9.429.894	Cumple
Directivo = asesor en cada grado	Igualdad en los seis grados	Cumple
Máximo asistencial nacional	$4.741.982	Cumple
Máximo técnico nacional	$4.789.503	Cumple
Máximo profesional nacional	$9.429.894 < $12.919.932	Cumple
Máximo asesor nacional	$18.494.549	Cumple

Fuente: Elaboración propia

El espacio salarial del nivel técnico es particularmente estrecho: entre el grado 1 y el grado 6 solamente existe una diferencia de **$47.521**. Por esta razón, los incrementos entre grados técnicos se sitúan alrededor de $9.504. Esta compresión responde al límite máximo nacional y a la necesidad de que el salario inicial técnico no sea inferior al máximo asistencial.

3.9.7 Correspondencia con los nuevos perfiles

La escala propuesta permite ubicar los empleos del rediseño de la siguiente manera:

- Los secretarios de despacho se ubican en el nivel directivo, código 020, grado 04.
- Los gerentes y subgerentes se ubican en los grados directivos definidos en la planta.
- Los jefes de oficina se asignan al nivel directivo o asesor según la naturaleza legal del empleo.
- Los líderes de programa se mantienen en el nivel profesional, con grados diferenciados de acuerdo con sus responsabilidades.
- Los profesionales universitarios se ubican principalmente en el grado 01.

- Los profesionales especializados utilizan los grados superiores del nivel profesional.
- Los comisarios de familia se ubican en el nivel profesional, código 202, grado 06.
- Los inspectores de Convivencia y Paz se ubican en el nivel profesional, código 233, grado 06, conforme a la Ley 2492 de 2025.
- Los inspectores de Tránsito y Transporte deben clasificarse en el nivel profesional, código 230, conforme a la Ley 2611 de 2026.
- Los técnicos administrativos permanecen en los grados 01 y 02 técnicos.
- Los empleos asistenciales se distribuyen entre los cinco grados habilitados según funciones y responsabilidades.

La Ley 2492 de 2025 establece que los inspectores de Convivencia y Paz de los municipios de las categorías aplicables deben ubicarse en el grado más alto del nivel profesional. La Ley 2611 de 2026 trasladó los inspectores de Tránsito y Transporte al nivel profesional y les asignó el código 230.

3.9.8 Efecto sobre la distribución de la planta

Al aplicar correctamente la clasificación de los inspectores con código 233, siete empleos registrados todavía como técnicos deben presentarse como profesionales.

Tabla 86 Distribución corregida de la planta propuesta

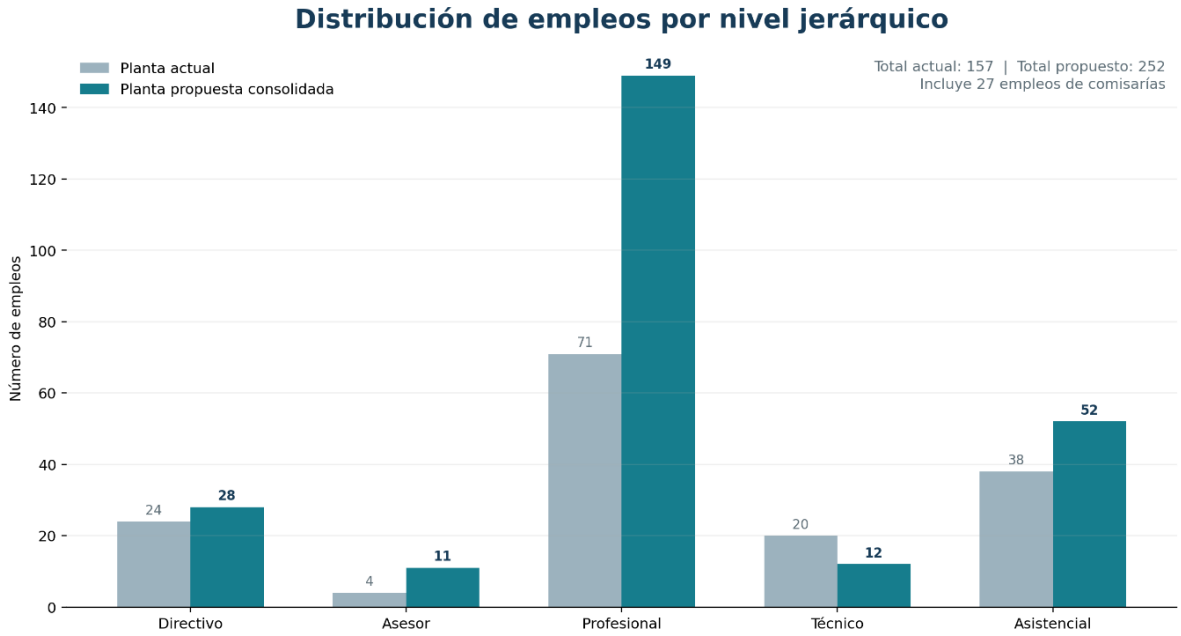
Nivel	Distribución inicial	Distribución corregida
Directivo	28	28
Asesor	11	11
Profesional	142	**149**
Técnico	19	**12**
Asistencial	52	52
Total	**252**	**252**

Fuente: Elaboración propia

No se modifica el número total de empleos. El cambio corresponde exclusivamente a la clasificación jerárquica y salarial.

La figura comparativa del numeral 4.8 fue actualizada con esta distribución:

Figura 26 Distribución de empleos por nivel jerárquico



Fuente: Elaboración propia

3.9.9 Incidencia financiera preliminar

La apertura de grados que actualmente no tienen empleos asociados no produce gasto por sí misma. El efecto fiscal aparece cuando un empleo se crea, se incorpora o se homologa dentro de la planta.

La escala corregida tendría el siguiente efecto sobre la planta propuesta:

Tabla 87 Incidencia financiera preliminar

Concepto	Empleos	Incremento mensual por empleo	Incremento mensual total
Actualización de técnico grado 01	10	$413.548	$4.135.480
Homologación de asistencial grado 05 a grado 06	2	$4	$8
Homologación de técnico grado 02 a grado 06	2	$0	$0
Total			**$4.135.488**

Fuente: Elaboración propia

El incremento estimado en asignación básica sería de $4.135.488 mensuales y $49.625.856 anuales. Con esta corrección y los ajustes de clasificación identificados en la planta propuesta, la asignación básica consolidada se estima así:

Tabla 88 Incremento estimado en asignación básica

Concepto	Valor
Asignación básica mensual consolidada	**$1.841.309.673**
Asignación básica anual consolidada	**$22.095.716.076**
Diferencia mensual frente al cálculo inicial de la hoja de costos	**$75.316.118**
Diferencia anual frente al cálculo inicial	**$903.793.416**

Fuente: Elaboración propia

Estos valores corresponden exclusivamente a asignación básica. Las prestaciones sociales, aportes patronales, seguridad social, primas, bonificaciones y demás factores deberán recalcularse sobre la nueva base para determinar el costo total definitivo de la planta.

3.9.10 Recomendaciones para la adopción

La implementación de la nueva escala requiere:

1. Presentar al Concejo Municipal el proyecto de acuerdo que fije las escalas de remuneración por nivel y grado.
2. Presentar el salario del Alcalde en una disposición separada de la escala aplicable a los empleados públicos.
3. Corregir la clasificación de los inspectores de Convivencia y Paz e inspectores de Tránsito y Transporte.
4. Actualizar las fórmulas del modelo financiero para utilizar el nuevo código, nivel y grado.
5. Recalcular el costo integral de la planta y actualizar el análisis financiero.
6. Verificar que ningún empleo supere los límites máximos nacionales.
7. Incorporar en el manual de funciones los criterios que justifican la asignación de cada grado.
8. Mantener los grados técnicos 01 y 02 mientras el límite nacional no permita una diferenciación suficiente para grados adicionales.
9. Identificar la proyección de 2027 como escenario financiero y actualizarla cuando se expida el decreto salarial correspondiente.

10. Aplicar futuros incrementos anuales de manera general y uniforme, sin perjuicio de los ajustes de nivelación técnicamente sustentados.

3.9.11 Conclusión

La escala actual cumple parcialmente los criterios de continuidad entre niveles, pero presenta un solapamiento entre el nivel asistencial y el grado inicial técnico, vacíos no explicados y un grado asesor que excedería el límite nacional si llegara a utilizarse.

La escala propuesta corrige estos problemas sin reducir las asignaciones de los empleos existentes. Mantiene cinco grados asistenciales, dos técnicos, seis profesionales y seis grados comunes para directivos y asesores. El salario del Alcalde se presenta por separado.

Aunque sería jurídicamente posible habilitar más grados, no se recomienda aumentar artificialmente el número de grados técnicos, pues la franja disponible entre el máximo asistencial y el límite técnico es de solo $47.525. Una multiplicación de grados dentro de este intervalo produciría diferencias nominales sin una correspondencia suficiente con la complejidad, responsabilidad o requisitos de los empleos.

La propuesta garantiza que ningún nivel inferior supere el grado inicial del nivel siguiente, mantiene la igualdad entre las escalas directiva y asesora, respeta los límites nacionales de 2026 y ofrece una base salarial compatible con la nueva estructura de empleos.

El Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales constituye el instrumento mediante el cual se concreta la relación entre la estructura administrativa, la planta de personal, los procesos institucionales y las responsabilidades asignadas a cada empleo. Su actualización es indispensable para que la estructura propuesta pueda operar y para que los procesos de selección, provisión, inducción, evaluación del desempeño, capacitación y movilidad del talento humano se desarrollen con criterios objetivos.

El antecedente técnico elaborado en 2025, aunque no fue adoptado formalmente, identificó debilidades que continúan presentes: perfiles con formulaciones genéricas, falta de correspondencia entre funciones y requisitos, desactualización frente a las normas sectoriales, cargos cuya ubicación formal no coincide con las actividades efectivamente desarrolladas y una débil articulación entre el manual, los procesos y las cargas de trabajo.

Los análisis efectuados en 2026 corroboran la necesidad de expedir un nuevo manual que corresponda con la estructura administrativa, la planta de personal, la escala salarial y la distribución funcional propuestas en este estudio.

3.10 MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES

El Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales constituye el instrumento mediante el cual se concreta la relación entre la estructura administrativa, la planta de personal, los procesos institucionales y las responsabilidades asignadas a cada empleo. Su actualización es indispensable para que la estructura propuesta pueda operar y para que los procesos de selección, provisión, inducción, evaluación del desempeño, capacitación y movilidad del talento humano se desarrollen con criterios objetivos.

El antecedente técnico elaborado en 2025, aunque no fue adoptado formalmente, identificó debilidades que continúan presentes: perfiles con formulaciones genéricas, falta de correspondencia entre funciones y requisitos, desactualización frente a las normas sectoriales, cargos cuya ubicación formal no coincide con las actividades efectivamente desarrolladas y una débil articulación entre el manual, los procesos y las cargas de trabajo.

Los análisis efectuados en 2026 corroboran la necesidad de expedir un nuevo manual que corresponda con la estructura administrativa, la planta de personal, la escala salarial y la distribución funcional propuestas en este estudio.

3.10.1 Diagnóstico general

Tabla 89 Diagnóstico general

Hallazgo	Efecto institucional	Tratamiento requerido
Funciones redactadas de manera amplia o genérica	Dificulta asignar responsabilidades y evaluar resultados	Formular funciones esenciales específicas, verificables y orientadas a resultados
Desarticulación entre funciones, requisitos y nivel jerárquico	Puede generar perfiles sobredimensionados o insuficientes	Revisar la complejidad del empleo y justificar formación, experiencia, código y grado
Falta de conexión entre los empleos y los procesos	Propicia duplicidades, vacíos y asignaciones informales	Identificar el proceso y los resultados institucionales a los cuales contribuye cada empleo
Cambios en la estructura administrativa	El manual vigente no refleja las nuevas dependencias ni los traslados funcionales	Incorporar la Secretaría de Desarrollo Social y la Secretaría de Ambiente y Hábitat, así como la nueva distribución de competencias
Empleos trasladados entre dependencias	Riesgo de conservar funciones de la ubicación anterior	Ajustar propósito, funciones y relaciones internas de acuerdo con la dependencia receptora
Cambios legales en empleos de inspección	La denominación, el nivel, el código, el grado y los requisitos anteriores dejaron de corresponder con la legislación vigente	Actualizar las fichas de inspectores de convivencia y paz y de inspectores de tránsito y transporte
Fortalecimiento de las	Se requiere armonizar la planta,	Incorporar los perfiles y

Hallazgo	Efecto institucional	Tratamiento requerido
comisarías de familia	los equipos interdisciplinarios y las funciones especiales	requisitos de la Ley 2126 de 2021
Ausencia de un manual de procesos y procedimientos aprobado	Puede producir funciones sin un proceso institucional claramente asociado	Vincular cada ficha con la cadena de valor y con el mapa de procesos que deberá adoptar la entidad

Fuente: Elaboración propia

3.10.2 Alcance del nuevo manual

El nuevo Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales deberá cubrir la totalidad de los 252 empleos de la planta propuesta, incluidos los 225 empleos de la planta general y los 27 empleos vinculados a las comisarías de familia. La presentación separada de los costos de las comisarías obedece a su fuente especial de financiación, pero no las excluye de la planta de personal ni del manual institucional.

El número de fichas no necesariamente será igual al número de empleos, porque una misma ficha puede comprender varios cargos que compartan denominación, código, grado, ubicación y contenido funcional. Sin embargo, deberán elaborarse fichas distintas cuando cambien el propósito, las funciones, el área de desempeño, los requisitos o las responsabilidades del empleo.

Cada ficha deberá contener, como mínimo:

1. Identificación del empleo.
2. Denominación, código, grado y nivel jerárquico.
3. Número de cargos comprendidos por la ficha.
4. Dependencia y área funcional.
5. Cargo del jefe inmediato.
6. Propósito principal.
7. Funciones esenciales.
8. Contribuciones individuales o resultados esperados.
9. Conocimientos básicos o esenciales.
10. Competencias comunes y comportamentales.
11. Competencias funcionales.
12. Requisitos de formación académica.
13. Requisitos de experiencia.

14. Núcleos Básicos del Conocimiento, cuando correspondan.
15. Equivalencias permitidas por la normativa.
16. Procesos en los cuales participa el empleo.
17. Responsabilidades especiales, cuando se ejerza autoridad administrativa, funciones de inspección, vigilancia, control, supervisión contractual, manejo de recursos o atención directa a la ciudadanía.
18. Indicadores o evidencias que permitan evaluar su contribución.

El manual se estructurará conforme al Decreto Ley 785 de 2005, el Decreto 1083 de 2015, las competencias comunes y comportamentales desarrolladas por el Decreto 815 de 2018 y las normas especiales aplicables a cada empleo.

Su adopción, modificación o actualización deberá efectuarse mediante resolución interna expedida por el jefe del organismo. Antes de su expedición deberán realizarse la publicación del proyecto y el proceso de consulta con las organizaciones sindicales presentes en la entidad, dejando constancia de las observaciones recibidas y de su análisis, de acuerdo con el artículo 2.2.2.6.1 del Decreto 1083 de 2015, modificado por el Decreto 498 de 2020.

3.10.3 Actualizaciones normativas especiales

Inspectores de Convivencia y Paz

La actualización de estos empleos constituye una prioridad jurídica. La Ley 2492 de 2025 cambió la denominación de los inspectores de policía, modificó su clasificación y estableció nuevas condiciones para su funcionamiento.

Para Montería deberán incorporarse, entre otros, los siguientes elementos:

Tabla 90 Elementos para la incorporación de los Inspectores de Convivencia y Paz

Elemento	Aplicación en el manual
Denominación	Inspector o Corregidor de Convivencia y Paz Urbano y Rural
Código	233
Nivel	Profesional
Grado	Grado más alto del nivel profesional: grado 06
Formación para municipio de primera categoría	Título profesional en Derecho y título de posgrado en área afín
Experiencia	Dos años y seis meses de experiencia profesional
Funciones	Atribuciones previstas en el artículo 206 de la Ley 1801 de 2016, modificado por la Ley 2492 de 2025
Naturaleza	Empleo de carrera administrativa
Operación	Organización que garantice la prestación permanente del servicio en ciudades capitales y municipios con población

	superior a cien mil habitantes
Apoyo	Definición de las responsabilidades del equipo interdisciplinario de las inspecciones

Fuente: Elaboración propia

La entidad deberá aplicar igualmente los lineamientos de la Circular Conjunta 100-008 de 2025, el Concepto 122201 de 2026 de Función Pública y la Circular Externa 2026RS046173 de la CNSC.

Estos lineamientos comprenden la actualización de la planta y del manual, la protección de los derechos de carrera, el tratamiento de los concursos y listas de elegibles en curso, el acogimiento de quienes se encontraban vinculados bajo la denominación anterior, la actualización del Registro Público de Carrera Administrativa y el reporte de vacantes definitivas en SIMO.

El plazo general de seis meses establecido para implementar la Ley 2492 de 2025 ya transcurrió. Por consiguiente, su formalización debe adelantarse con carácter inmediato.

Inspectores de Tránsito y Transporte

La Ley 2611 de 2026 reclasificó el empleo de Inspector de Tránsito y Transporte del nivel técnico al nivel profesional y le asignó el código 230.

La correspondiente ficha deberá contemplar:

- Denominación: Inspector de Tránsito y Transporte.
- Código: 230.
- Nivel: profesional.
- Grado propuesto: 01.
- Requisito mínimo para nuevos ingresos: título profesional en Derecho, sin experiencia profesional adicional obligatoria.
- Competencias y conocimientos relacionados con tránsito, transporte, procedimiento administrativo sancionatorio, debido proceso y seguridad vial.
- Funciones propias de la autoridad de tránsito y transporte.
- Protección de las situaciones jurídicas consolidadas de quienes ya ocupaban estos empleos.
- Conservación de la antigüedad, los derechos de carrera y las condiciones salariales y prestacionales.
- Respeto por las condiciones de los concursos iniciados o las listas de elegibles conformadas antes de la entrada en vigencia de la ley.

Las entidades territoriales cuentan con seis meses desde la entrada en vigencia de la Ley 2611 de 2026 para realizar los ajustes de planta, manual y demás decisiones administrativas. En consecuencia, la Alcaldía deberá completar esta implementación a más tardar el 27 de enero de 2027.

Comisarías de familia

Las fichas de los comisarios de familia y de sus equipos interdisciplinarios deberán actualizarse con base en la Ley 2126 de 2021.

El empleo de comisario de familia deberá mantenerse en el nivel profesional y en el mayor grado de dicho nivel. La ficha deberá incluir los requisitos especiales de título profesional en Derecho, tarjeta profesional vigente, posgrado en alguna de las áreas admitidas legalmente, experiencia relacionada y las demás condiciones establecidas por la ley.

También deberán diferenciarse las funciones de quienes integran el equipo interdisciplinario: profesional en Derecho, profesional en Psicología, profesional en Trabajo Social o Desarrollo Familiar y auxiliar administrativo. A estos empleos no se les deberán asignar responsabilidades ajenas a la naturaleza y a las competencias legales de las comisarías.

3.10.4 Resultado

El Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales se presentará como anexo técnico del estudio. Su versión definitiva deberá:

- Corresponder exactamente con la estructura y la planta adoptadas.
- Incorporar la denominación, código y grado efectivos de cada empleo.
- Conservar la trazabilidad entre los empleos actuales y los propuestos.
- Evitar funciones duplicadas entre dependencias.
- Incorporar las funciones de las nuevas secretarías.
- Actualizar los empleos sometidos a regulaciones especiales.
- Ser revisado técnicamente por la dependencia encargada del talento humano y jurídicamente por la instancia competente.
- Ser consultado con las organizaciones sindicales.
- Adoptarse y publicarse antes de realizar nombramientos en los empleos nuevos o modificados.

3.11 ACTOS ADMINISTRATIVOS Y DECISIONES INTERNAS

La implementación del rediseño institucional requiere un conjunto coordinado de acuerdos, decretos, resoluciones y decisiones internas. Estos instrumentos deberán guardar identidad en las denominaciones de las dependencias, el número de empleos, los códigos, grados, niveles, asignaciones salariales, fuentes de financiación y fechas de entrada en vigencia.

La distribución de competencias entre el Concejo y el alcalde se deriva de los artículos 313 y 315 de la Constitución. Al Concejo le corresponde determinar la estructura de la administración municipal, las funciones generales de sus dependencias y las escalas de remuneración; al alcalde le corresponde crear, suprimir o fusionar empleos, señalar sus funciones especiales y fijar sus emolumentos con arreglo a los acuerdos municipales, sin exceder el monto presupuestal autorizado. Esta distribución ha sido reiterada por Función Pública.

Los proyectos completos se presentarán como anexos. El paquete normativo deberá comprender los siguientes instrumentos:

Tabla 91 Instrumentos que debe contener el paquete normativo para los actos administrativos y decisiones internas

Instrumento	Contenido principal	Autoridad competente	Condición de expedición
Proyecto de Acuerdo de estructura administrativa	Estructura del sector central, funciones generales, creación de las secretarías de Desarrollo Social y de Ambiente y Hábitat, adscripciones y distribución de competencias	Concejo Municipal, por iniciativa del alcalde	Debe estar respaldado por el estudio técnico y la exposición de motivos
Proyecto de Acuerdo de escala salarial	Escala de seis grados para los niveles directivo, asesor, profesional, técnico y asistencial	Concejo Municipal, por iniciativa del alcalde	Debe respetar los topes nacionales y contar con soporte fiscal
Decreto de adopción de la planta	Supresión, creación, clasificación y número de empleos; denominaciones, códigos y grados	Alcalde	Debe expedirse con fundamento en los acuerdos, el estudio técnico y la disponibilidad presupuestal
Resolución de adopción del manual	Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales	Alcalde	Debe corresponder con la planta adoptada y surtir publicación y consulta sindical
Acto de distribución de	Distribución de los empleos de la planta global	Alcalde o autoridad	Debe conservar flexibilidad

Instrumento	Contenido principal	Autoridad competente	Condición de expedición
empleos	entre dependencias y áreas funcionales	delegada	administrativa y responder a cargas y procesos
Resoluciones individuales de incorporación	Incorporación de servidores a empleos equivalentes o ajustados	Alcalde o autoridad competente	Deben respetar los derechos de carrera y evitar soluciones de continuidad cuando jurídicamente corresponda
Comunicaciones sobre supresión o modificación	Información individual sobre decisiones que afecten empleos y derechos laborales	Dependencia competente en talento humano	Deben expresar recursos, alternativas y derechos aplicables
Actos para inspectores de Convivencia y Paz	Cambio de denominación, código, nivel, grado y actualización funcional	Alcalde	Deben aplicar la Ley 2492 de 2025 y los lineamientos de Función Pública y la CNSC
Actos para inspectores de Tránsito y Transporte	Reclasificación al nivel profesional, código 230 e incorporación de servidores	Alcalde	Deben expedirse antes del 27 de enero de 2027
Acto de adopción del mapa de procesos	Mapa, inventario, responsables y modelo de operación por procesos	Alcalde o instancia competente	Debe preceder la elaboración detallada del manual de procesos y procedimientos
Plan de transición	Cronograma, responsables institucionales, riesgos, comunicaciones, ajustes tecnológicos y continuidad del servicio	Alcalde y dependencias competentes	Debe aprobarse antes de la entrada en operación de la nueva estructura
Ajustes presupuestales	Apropiaciones necesarias para financiar la planta y su implementación	Concejo o alcalde, según el Estatuto Presupuestal	Solamente cuando las apropiaciones existentes resulten insuficientes

Fuente: Elaboración propia

Las modificaciones de planta deben estar soportadas en necesidades del servicio o razones de modernización, conforme al artículo 46 de la Ley 909 de 2004 y a los artículos 2.2.12.1 a 2.2.12.3 del Decreto 1083 de 2015.

3.11.1 Contenido mínimo de los proyectos

Cada proyecto de acto administrativo deberá incorporar:

1. Competencia constitucional y legal de la autoridad que lo expide.
2. Antecedentes y normas aplicables.
3. Referencia expresa al estudio técnico de rediseño institucional.
4. Necesidad, conveniencia y resultados esperados.
5. Concepto de viabilidad jurídica.
6. Concepto de viabilidad fiscal y presupuestal.
7. Identificación precisa de los actos que se modifican o derogan.
8. Articulado claro y consistente.
9. Anexos técnicos.
10. Régimen de transición.
11. Protección de los derechos de carrera y de las situaciones jurídicas consolidadas.
12. Autoridades responsables de la implementación.
13. Fecha de entrada en vigencia.
14. Disposiciones sobre publicación, comunicación y actualización de sistemas institucionales.

Los proyectos que generen gasto deberán hacer explícito su impacto fiscal, la fuente de financiación y su compatibilidad con el Marco Fiscal de Mediano Plazo, conforme al artículo 7 de la Ley 819 de 2003. Asimismo, la ejecución de la nueva planta deberá respetar los límites de gasto de funcionamiento previstos en la Ley 617 de 2000.

3.11.2 Secuencia de adopción

La implementación deberá seguir el siguiente orden:

1. Conciliación final de las matrices de estructura, planta, cargos, escala y costos.
2. Validación técnica, jurídica, fiscal y presupuestal.
3. Presentación y aprobación de los proyectos de acuerdo.
4. Sanción y publicación de los acuerdos.
5. Expedición del decreto de planta.

6. Consulta, expedición y publicación del Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales.
7. Expedición de los actos de incorporación, distribución y transición.
8. Actualización de SIGEP, SIMO, nómina, presupuesto, organigrama, directorio, sistemas de información y portal institucional.
9. Adopción del mapa de procesos y formulación del manual de procesos y procedimientos.
10. Seguimiento a la implementación y evaluación de resultados.

Figura 27 Ruta de adopción e implementación del rediseño institucional



Fuente: Elaboración propia.

2 RECOMENDACIONES FINALES

Los resultados del estudio muestran que la Alcaldía de Montería requiere una intervención integral que articule estructura, procesos, planta, perfiles, escala salarial, tecnología y servicio a la ciudadanía. La adopción aislada de alguno de estos componentes reduciría la capacidad del rediseño para solucionar las brechas identificadas.

Se formulan las siguientes recomendaciones:

Tabla 92 Recomendaciones finales

N.º	Recomendación	Prioridad
1	Conciliar antes de la expedición de los actos las bases de estructura, planta, nómina y costos, garantizando que los 252 empleos tengan nivel, código, grado, salario, dependencia y fuente de financiación consistentes.	Inmediata
2	Recalcular el costo total de la planta sobre las clasificaciones y grados definitivos, incluyendo prestaciones, seguridad social, aportes patronales, primas y demás factores salariales.	Inmediata
3	Certificar la compatibilidad del rediseño con el Marco Fiscal de Mediano Plazo, el presupuesto municipal y los límites de la Ley 617 de 2000.	Antes de presentar los acuerdos
4	Implementar de manera inmediata la Ley 2492 de 2025 para los inspectores de Convivencia y Paz, debido a que el plazo general previsto por la norma ya transcurrió.	Inmediata
5	Completar la reclasificación de los inspectores de Tránsito y Transporte al nivel profesional, código 230, antes del 27 de enero de 2027.	Inmediata
6	Adoptar el nuevo Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales en correspondencia exacta con la planta definitiva, antes de proveer empleos creados o modificados.	Inmediata
7	Garantizar la protección de los derechos de carrera, la antigüedad, las situaciones jurídicas consolidadas, los concursos en curso y las listas de elegibles.	Permanente
8	Implementar gradualmente la provisión de los nuevos empleos, priorizando aquellos asociados con obligaciones legales, atención directa, comisarías, inspecciones, gestión financiera, planeación, ambiente, hábitat, desarrollo social, tecnología y control.	Corto plazo
9	Mantener las comisarías dentro de la planta consolidada y conservar una trazabilidad presupuestal separada para los recursos provenientes de la estampilla y demás fuentes autorizadas.	Permanente
10	Adoptar formalmente el mapa de procesos y elaborar el Manual de Procesos y Procedimientos, porque la ausencia de este instrumento limita la articulación entre dependencias, cargos, controles e indicadores.	Corto plazo
11	Formular caracterizaciones para todos los procesos estratégicos,	Corto plazo

N.º	Recomendación	Prioridad
	misionales, de apoyo y evaluación, definiendo responsables, entradas, productos, riesgos, controles e indicadores.	
12	Poner en funcionamiento las secretarías de Desarrollo Social y de Ambiente y Hábitat mediante planes de transición que definan recursos, archivos, sistemas, contratos, proyectos, indicadores y relaciones con otras dependencias.	Corto plazo
13	Evitar que el traslado de empleos entre dependencias conserve funciones pertenecientes a su ubicación anterior. Cada traslado deberá acompañarse de una actualización funcional y de la correspondiente asignación dentro de los procesos.	Inmediata
14	Reducir progresivamente la dependencia de contratos de prestación de servicios para actividades permanentes, especialmente cuando involucren ejercicio de autoridad, expedición de actos administrativos, control, supervisión o continuidad de servicios esenciales.	Mediano plazo
15	Implementar un plan de gestión del cambio que incluya socialización, inducción, reinducción, capacitación, acompañamiento a dependencias y mecanismos para atender observaciones de los servidores.	Durante la transición
16	Fortalecer la gestión de PQRSD mediante responsables claros, trazabilidad digital, análisis de causas recurrentes, cumplimiento de términos y publicación periódica de resultados.	Corto plazo
17	Integrar los resultados del diagnóstico de capacidades institucionales al Plan Institucional de Capacitación, con énfasis en analítica de datos, contratación pública, gestión documental, atención ciudadana, transformación digital, gestión ambiental y formulación de proyectos.	Anual
18	Implementar un tablero de seguimiento al rediseño con indicadores de provisión de empleos, vacantes, cargas de trabajo, costo de planta, gasto de funcionamiento, dependencia de contratistas, tiempos de respuesta de PQRSD y cumplimiento de metas.	Desde la implementación
19	Actualizar los sistemas institucionales y registros externos: SIGEP, SIMO, nómina, presupuesto, organigrama, directorio institucional, tablas de retención documental, portal web y sistemas de gestión.	Durante la transición
20	Revisar integralmente la estructura, planta, cargas y manual de funciones cada dos años, y realizar una verificación normativa anual para incorporar oportunamente cambios legales y sectoriales.	Permanente

Fuente: Elaboración propia

La implementación deberá administrarse como un proceso institucional y no como una sucesión de actos aislados. La estructura propuesta solo producirá resultados si se acompaña de procesos formalizados, perfiles actualizados, financiación sostenible, herramientas tecnológicas, seguimiento y una adecuada gestión del cambio.

La aprobación del rediseño deberá estar condicionada a la consistencia final entre el estudio técnico, los proyectos de acuerdo, el decreto de planta, el manual de funciones, la escala salarial y el análisis financiero. Cualquier diferencia en el número de empleos, códigos, grados, asignaciones o dependencias deberá corregirse antes de la expedición de los actos definitivos.

Alcaldía de
MONTERÍA

MUNICIPIO DE MONTERÍA

IMPACTO FISCAL DE LA AMPLIACION DE LA PLANTA DE PERSONAL

2027

IMPACTO EN EL INDICADOR DE LA LEY 617 DEL 2000 EN EL MARCO DE LA AMPLIACION DE LA PLANTA DE PERSONAL DEL MUNICIPIO DE MONTERIA

1. Impacto Fiscal en el indicador de límite de Gastos de funcionamiento enmarcados en la Ley 617 de 2000

De acuerdo con lo establecido en el artículo 6, de la Ley 617 de 2000, durante cada vigencia fiscal los gastos de funcionamiento de los distritos y municipios no podrán superar como proporción de sus ingresos corrientes de libre destinación, los siguientes límites:

Tabla 1. Límites de los Municipios y Distritos

Categoría	Limite
Especial	50%
Primera	65%
Segunda	70%
Tercera	70%
Cuarta	80%
Quinta	80%
Sexta	80%

Fuente: Ley 617 del 2000

De acuerdo con el decreto N°0336 del 23 de septiembre de 2025, se establece para el MUNICIPIO DE MONTERIA la PRIMERA CATEGORIA presupuestal para la vigencia fiscal del año 2026 de conformidad con lo establecido en el artículo 6° de la Ley 136 de 1994 modificado por el artículo 2° de la Ley 617 del año 2000, por el artículo 7° de la Ley 1551 de 2012 y por el artículo 153 del Decreto 2106 de 2019.

En consecuencia, los límites de los gastos de funcionamiento para dicha vigencia corresponden al 65% de los Ingresos Corrientes de Libre Destinación (ICLD), conforme a lo dispuesto por la Ley 617 de 2000.

Indicador Ley 617 de 2000 – Sin ampliación de la planta de personal

Los gastos de personal de la planta actual proyectados para la vigencia fiscal 2027 y financiados con fuente ICLD, ascienden a 25.072 millones de pesos, conforme a las proyecciones del presupuesto de gastos de funcionamiento de la Administración Central sin contemplar la ampliación de la planta en 95 cargos adicionales.

A continuación, se presenta el impacto del indicador de la Ley 617 de 2000, considerando los gastos de funcionamiento sin incluir la ampliación de la planta de personal:

Tabla 2. Indicador 617 – Sin ampliación de Planta de Personal

Administración Central	2027
Gastos de Funcionamiento	87.846
ICLD	260.169
Límite del Municipio	65,00%
GF/ICLD	33,77%
Cumplimiento	**Sí Cumple**

Fuente: Secretaría de Hacienda

Para la vigencia fiscal 2027, el Municipio de Montería da cumplimiento a los límites establecidos en la Ley 617 de 2000, garantizando que los gastos de funcionamiento de la Administración Central financiados con ICLD no superen el 65%.

El indicador se ubica en 31,23 puntos porcentuales por debajo del límite legal, lo que evidencia la austeridad del gasto en la que se mantiene la administración municipal.

Indicador Ley 617 de 2000 – Con ampliación de la planta de personal en 95 cargos adicionales

Los gastos de personal incluyendo la ampliación de la planta de personal en 95 cargos adicionales, para la vigencia fiscal 2027, y financiados con fuente ICLD ascienden a 38.596 millones de pesos, la cual generará un incremento de 13.524 millones de pesos en los gastos de funcionamiento, el impacto en el indicador de la Ley 617 de 2000 se presenta a continuación:

Tabla 3. Indicador 617 – Con ampliación de Planta de Personal

Administración Central	2027
Gastos de Funcionamiento	101.370
ICLD	260.169
Límite del Municipio	65,00%
GF/ICLD	38,96%
Cumplimiento	**Sí Cumple**

Fuente: Secretaría de Hacienda

Considerando la ampliación de la planta de personal en 95 cargos adicionales para la vigencia 2027, el indicador continúa dentro del límite establecido por la Ley 617 de 2000.

El valor del indicador se ubica en 26,04 puntos porcentuales por debajo del límite del 65%, lo cual demuestra la sostenibilidad fiscal y la capacidad del Municipio de Montería para asumir la ampliación de la planta de personal sin comprometer el equilibrio financiero.

Conclusiones

En conclusión, la ampliación de la planta de personal para la vigencia 2027 genera un impacto en los gastos de funcionamiento del Municipio; sin embargo, este efecto ya se encuentra contemplado y financiado dentro del Marco Fiscal de Mediano Plazo 2027-2036. Los gastos de personal presupuestados para dicha vigencia incluyen la creación de 95 cargos adicionales, cuyo valor global asciende a 38.596 millones de pesos financiados con fuente ICLD, y proyectados a lo largo de los diez años del plan financiero, sin comprometer la sostenibilidad presupuestal del Municipio.

Cabe resaltar que la ampliación de la planta de personal estuvo soportada en lineamientos normativos y técnicos, conforme a la metodología del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), la Guía de Diseño y Rediseño Institucional para Entidades Territoriales (Versión 2018), la Ley 909 de 2004 y el Decreto 1083 de 2015. Asimismo, se sustentó en el Estudio Técnico de Rediseño Institucional 2026, elaborado mediante el contrato CMC-SGM-021-2026 con Ingenio Consultores S.A.S., el cual incluyó el diagnóstico organizacional, el análisis de cargas laborales y la revisión de la estructura vigente, la escala salarial, la planta de empleos y los manuales de funciones.

La ampliación de la planta de personal genera efectos positivos para el Municipio de Montería, entre los que se destacan el fortalecimiento de la capacidad institucional, la reducción de la dependencia de figuras contractuales transitorias, la eliminación de duplicidades funcionales y la mejora en la eficiencia y eficacia de la administración pública. De igual manera, permite consolidar una estructura organizacional más flexible, competente y alineada con las políticas nacionales de modernización del Estado.

Adicionalmente, la ampliación de la planta de personal para la vigencia 2027 estuvo acompañada de una reducción de los recursos destinados a la contratación por prestación de servicios. Tal como se evidencia en el comparativo presupuestal, el rubro de adquisición de bienes y servicios, en el cual se registra esta modalidad contractual, pasó de 58.718 millones en 2026 a 53.024 millones de pesos en 2027, lo que representa una disminución aproximada de 5.694 millones de pesos, equivalente al 9,70%. Este ajuste se enmarca en la estrategia de racionalización del gasto de la Administración Municipal y permite destinar parte de los recursos anteriormente asignados a dicha contratación a la implementación de los nuevos cargos. De esta manera, se busca reducir la dependencia de la contratación transitoria, evitar duplicidades en la atención de las necesidades del servicio y fortalecer la capacidad institucional mediante una planta de personal permanente, con responsabilidades y competencias claramente definidas.

Sostenibilidad, austeridad y racionalización del gasto

El análisis precedente permite establecer que la implementación de la modificación de la planta de personal resulta fiscalmente viable, en la medida en que su costo se encuentre plenamente conciliado con el Estudio Técnico de Rediseño Institucional, incorporado en el Presupuesto General del Municipio y proyectado en el Marco Fiscal de Mediano Plazo 2027-2036, manteniendo el cumplimiento de los límites legales aplicables a los gastos de funcionamiento.

No obstante, la existencia de capacidad fiscal y el margen existente frente al límite establecido en la Ley 617 de 2000 no deben entenderse como una disponibilidad automática para incrementar de manera permanente los gastos de funcionamiento. La Administración Municipal deberá continuar observando criterios de austeridad, racionalización, eficiencia y sostenibilidad en el manejo del gasto público, preservando la capacidad del Municipio para atender sus obligaciones corrientes, el pasivo prestacional y pensional y la financiación de la inversión pública.

En particular, debe tenerse en cuenta que la modificación de la planta genera obligaciones de naturaleza recurrente, cuyo impacto no se limita a la vigencia fiscal 2027. En consecuencia, su sostenibilidad deberá evaluarse y monitorearse permanentemente dentro del horizonte del Marco Fiscal de Mediano Plazo, considerando la evolución de los Ingresos Corrientes de Libre Destinación, los gastos de funcionamiento, las obligaciones prestacionales y pensionales y las demás presiones fiscales que puedan afectar la capacidad financiera del Municipio.

La implementación del rediseño deberá acompañarse, por tanto, de una política efectiva de racionalización de los demás componentes del gasto de funcionamiento, especialmente de aquellos gastos susceptibles de optimización como resultado del fortalecimiento de la planta de personal, procurando evitar duplicidades entre las funciones asignadas a los nuevos empleos y las actividades contratadas mediante prestación de servicios.

En este sentido, la reducción proyectada de los recursos destinados a adquisición de bienes y servicios y, particularmente, de la contratación asociada a la prestación de servicios personales, deberá constituir un componente verificable de la estrategia de racionalización del gasto derivada del rediseño institucional. La Secretaría de Hacienda recomienda realizar seguimiento periódico a este comportamiento, con el propósito de verificar que el fortalecimiento de la planta se traduzca efectivamente en una optimización del gasto y no en la coexistencia permanente de mayores costos de personal con niveles equivalentes de contratación para atender las mismas necesidades institucionales.

La sostenibilidad fiscal de la reforma deberá ser objeto de seguimiento durante su implementación y en las vigencias posteriores, verificando anualmente su incidencia sobre el indicador de gastos de funcionamiento previsto en la Ley 617 de 2000, su consistencia con el Marco Fiscal de Mediano Plazo y la disponibilidad efectiva de los recursos requeridos para atender las obligaciones derivadas de la planta.

En consecuencia, el concepto favorable de impacto fiscal se sustenta en las condiciones financieras analizadas y en la incorporación de los costos de la reforma en la planeación fiscal de mediano plazo, y supone el mantenimiento de una gestión responsable, austera y eficiente de los gastos de funcionamiento del Municipio.

Firmado digitalmente por LUPITA BELLO TOUS

LUPITA BELLO TOUS
Secretaria de Hacienda

Proyectó: Pivot Bi- Asesor Externo
Reviso: Carlos de Arco/Asesor Externo Hacienda