

**Lineamientos para la modernización administrativa del municipio de Sonsón –
Antioquia.**



UNIVERSIDAD DE MEDELLIN

Juan Camilo Henao Martínez

Jcamilo_35@hotmail.com

Asesora:

Isabel Cristina Betancur Hincastroza

Universidad de Medellín

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

MBA

Medellín

2023

Contenido

Introducción.....	6
Planteamiento del Problema	1
Formulación Del Problema.....	1
Objetivos.....	1
General.....	1
Específicos	1
Justificación	1
Marco De Referencia.....	10
Reestructuración Administrativa	11
Modernización del Estado	12
Marco Legal.....	36
Diseño Metodológico	52
Fase I. Realización de Diagnóstico Rápido Participativo.....	53
Fase II. Tabulación y análisis de información	53
Resultados.....	55
Nivel Directivo:	56
Nivel Asesor	65
Nivel Profesional	65
Nivel Técnico.....	70
Nivel Asistencial.....	74
Organigramas:.....	78

Lineamientos para la modernización administrativa del municipio de Sonsón en el departamento de Antioquia – Colombia.

Juan Camilo Henao Martínez

Estructura organizacional actual:	78
Estructura organizacional propuesta:	80
Conclusiones y recomendaciones	84
Referencias Bibliográficas.....	86

Lista de Tablas

Tabla 1	5
Tabla 2	9
Tabla 3	30
Tabla 4	31
Tabla 5	32
Tabla 6	36
Tabla 7	59
Tabla 8	67
Tabla 9	69
Tabla 10	71
Tabla 11	73
Tabla 12	76
Tabla 13	78
Tabla 14	83

Lista de Figuras

Figura 1.	35
Figura 2.	77
Figura 1.	80

Lista de Gráficos

Gráfico 1	56
Gráfico 2	56
Gráfico 3	65
Gráfico 4	66
Gráfico 5	70
Gráfico 6	71
Gráfico 7	74
Gráfico 8	75

Introducción

Las entidades territoriales colombianas deben cumplir las competencias y funciones asignadas por la Constitución y la ley, su finalidad es servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución Política de Colombia; facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan y en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación, entre otros. El cumplimiento de esta misión institucional demanda una estructura administrativa organizada, competente, eficiente y eficaz, dedicada a la atención de la comunidad, la administración de los recursos, la planificación del territorio y al mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos.

Es en este universo de obligaciones y responsabilidades, que es cada vez más complejo para las entidades territoriales, cumplir con sus objetivos misionales, los constantes cambios en la legislación para la administración de los territorios y la creciente delegación de responsabilidades hacen que la estructura administrativa de los municipios se vuelva obsoleta. Sumado a esto, los recortes presupuestales y el condicionamiento impuesto en materia de gastos de funcionamiento y de inversión, generan limitantes financieras a la hora de contratar el personal necesario para cumplir las funciones, obligaciones y responsabilidades; como es el caso del Municipio de Sonsón, Antioquia.

Es importante destacar que la última modificación a la estructura administrativa de la Alcaldía del Municipio de Sonsón, Antioquia se dio el 04 de junio de 2015 por medio del Decreto 041 de 2015 y bajo el acuerdo municipal número 029 del 22 de diciembre de 2014. Es decir, el acuerdo tiene una vigencia de seis años, es necesario que el ente territorial ajuste

sus necesidades conforme a las recientes exigencias de la normatividad y que además se mantenga a la vanguardia con el objetivo de prestar un excelente servicio a la comunidad.

Adicionalmente, el Municipio de Sonsón, presenta un cambio exponencial en las dinámicas económicas, sociales, poblacionales y demográficas con relación a la última reforma; causa por la cual, la entidad territorial debe adaptarse a estas transformaciones, para poder brindar una solución efectiva a las problemáticas asociadas o transversales al Gobierno Municipal en relación con sus usuarios, mejorando con calidad las distintas falencias presentadas por la entidad con la ciudadanía.

Sonsón con una población de 38.357 habitantes, según el DANE – Proyecciones de la población con base en el censo Nacional de población y vivienda 2018 (DANE, 2018) y como uno de los municipios con mayor extensión territorial del departamento –1.323 km², con más de 600 km² en vías terciarias, con 9 corregimientos y 101 veredas y uno de los pocos en Colombia en tener todos los pisos térmicos (desde los 340 msnm en el corregimiento San Miguel hasta los 3.350 msnm en el Cerro de las Palomas, zona fría del municipio), es un privilegiado en cuanto a posicionamiento para la producción agrícola, considerado ya como la despensa agrícola de Antioquia; siendo el campo la principal actividad económica, aportando el 84.5% al PIB del municipio.

De los 39 rubros productivos actuales, 11 son de exportación. Dentro de los rubros productivos exportables se encuentran el aguacate, café, uchuva, granadilla, maracuyá, arándanos, cebolla rama, lechuga, higo, flores y tomate de árbol. Siendo el aguacate y el café los principales renglones, el primero vendiendo en el último año 110.000 millones de pesos

en 1.300 familias campesinas y el segundo 67.000 millones de pesos en 2.700 familias (Gobernación de Antioquia, 2023).

Teniendo en cuenta lo anterior, se hace necesaria la generación de una herramienta que permita la implementación de un proceso de modernización o reestructuración administrativa, capaz de equilibrar las necesidades de recurso humano con la disponibilidad de recursos financieros, de manera que la entidad territorial mantenga los principios de eficiencia, eficacia, celeridad, economía, transparencia y responsabilidad para el municipio de Sonsón en Antioquia.

Planteamiento del Problema

Las Administraciones Municipales deben realizar cambios que garanticen a sus comunidades calidad de vida y propender por hallar soluciones a problemáticas que afecten el desarrollo de estas. Es importante tener en cuenta a la comunidad en la toma de decisiones. Una consulta previa de sus necesidades básicas insatisfechas y sus problemáticas más recurrentes ayuda a identificar y a conocer la dinámica de su entorno y su diario vivir; además, se disminuyen las afectaciones sociales por decisiones tomadas a priori. Lo anterior, fortalece la participación democrática y se convierte en oportunidad para el cumplimiento de las obligaciones a cargo del ente territorial, de modo que dentro de las estrategias para mejorar la calidad de vida de la población y generar una mejor atención a la comunidad, es necesario ejecutar la reestructuración administrativa de manera periódica, siempre, bajo la premisa del auto diagnóstico institucional, la consulta a la comunidad y el cumplimiento de las directrices legales.

El municipio requiere de unas entidades territoriales más eficientes y eficaces para poder apalancar el desarrollo socioeconómico sostenible, debido a que se presentan atrasos significativos, en cuanto a la cobertura de programas esenciales para el mejoramiento de la condición de vida de la población del municipio. Así pues, se luchará por aumentar la eficiencia administrativa en el municipio a través de la reducción del gasto público, de los trámites administrativos y burocráticos y del excelente manejo de los recursos públicos.

El índice de Desempeño Fiscal – IDF¹, es un indicador que mide el desempeño de la gestión financiera de los entes territoriales que da cuenta de la sostenibilidad financiera a la luz de la viabilidad fiscal, la capacidad de generación de recursos propios, el endeudamiento, los niveles de inversión y la capacidad de gestión financiera en los municipios y departamentos del país (Gobernación de Antioquia, 2023). El índice² genera un ranking de Desempeño Fiscal (IDF), que se convierte en un instrumento para dar cumplimiento a la ley 617 de 2000, permitiendo el análisis de las finanzas territoriales y su relación con el desarrollo del territorio. En el caso de Sonsón para el año 2021 se encuentra en 66,3 lo que indica que se encuentra en situación de solvencia y que debe mejorar sus finanzas para lograr estar en situación de sostenibilidad.

Es claro que el cumplimiento de las obligaciones del ente territorial, encargadas por la Constitución y la Ley, demanda una estructura administrativa sólida, eficiente, eficaz, pensada desde el ámbito organizacional, con funciones y competencias plenamente identificadas y un soporte financiero equilibrado que permita su sostenimiento, evitando la contratación por prestación de servicios. El logro de esta estructura administrativa solo es

¹El índice de Desempeño Fiscal cuenta con 2 dimensiones de calificación: $IDF = (0,8 * ResultadosFiscales) + (0,2 * Gestión Financiera)$.

1. Dimensión de Resultados fiscales (80%) Promedio Simple de los indicadores por temáticas: Dependencia de las Transferencias; Inversión; Endeudamiento; Ahorro; Medidas de Déficit o Superávit
2. Dimensión Gestión Financiera Territorial (20%) Promedio simple de los indicadores + Bonificaciones: Capacidad de programación y ejecución de ingresos; Capacidad de ejecución de inversión; Cumplimiento Límites de la ley 617 de 2000.; Bonificación de esfuerzo propio; Bonificación Actualización Catastral.

² Según el DNP, las situaciones y rangos de desempeño fiscal son las siguientes: Deterioro (<40); Riesgo (>=40 y <60); Vulnerabilidad (>=60 y <70); Solvencia (>=70 y <80); Sostenibilidad (>=80) (Gobernación de Antioquia, 2023).

posible en la medida en que la entidad territorial emprenda el proceso de formulación y actualización del Manual de Funciones y la Planta de Cargos, así mismo, la Modernización Administrativa, en nuestro caso particular para en el municipio de Sonsón – Antioquia.

Dentro de la agenda programática del Plan de Desarrollo Municipal, articulada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, se ha propuesto la creación y/o estructuración de una planta de cargos moderna, que pueda apoyar las acciones en los sectores salud, educación, equidad, innovación, competitividad, participación ciudadana, inclusión social, entre otros; generando con ello un proceso de transformación en los habitantes del municipio de Sonsón. En este sentido, será necesario trabajar para el éxito en los procesos administrativos y contar con unas funciones claramente definidas y transparentes, que eviten la duplicidad, y que se defina adecuadamente la responsabilidad de cada cargo, que se establezcan los requisitos de estudio y experiencia óptimos para realizar los procedimientos en forma eficiente y secuencial, generando coherencia entre los diferentes procesos.

Actualmente el Municipio de Sonsón en Antioquia, cuenta con 8 secretarías y 7 direcciones producto de la última reforma administrativa, la cual en su momento se ajustaba a las necesidades de la Administración Municipal, pero con la evolución y avances en materia administrativa, tecnológica, cambio climático, social, política y económica, se hace necesario realizar transformaciones que generen impacto al interior del ente territorial, permitiendo la adaptación a las exigencias modernas, la integración a una sociedad cada vez más globalizada y generando valor para los ciudadanos.

Hoy por hoy, se evidencia que la planta de cargos y el manual de funciones son obsoletos, existen dependencias que deben ser reestructuradas debido a las altas cargas de

trabajo, ya que la planta de personal existente no es capaz de operar y cumplir con las funciones delegadas, obligando a acudir a la prestación de servicios como mecanismo de complementariedad. Con relación a la contratación bajo la modalidad de prestación de servicios hubo un incremento del 80% de personas contratadas y un aumento del 126% en el recurso invertido por el Municipio de Sonsón en esta modalidad contractual entre el año 2015 y el año 2023, tal como se muestra en la tabla 1. lo anterior tiene una consecuencia negativa que genera, en la mayoría de los casos, el incumplimiento de la Ley 617 del 20003, actualmente el municipio de Sonsón se ubica en la categoría 5 y su límite es hasta el 80% de los gastos de funcionamiento, donde el indicador de autofinanciación de los gastos de financiamiento se mide el porcentaje de los ingresos corrientes de libre destinación – ICLD que los entes territoriales destinan para financiar los gastos de funcionamiento. Es importante contemplar que esto depende en que la medida del indicador sea inferior al límite establecido para la categoría correspondiente, lo que dará como resultado mayores recursos para financiar sus obligaciones corrientes, provisionar el pasivo pensional, atender parcialmente la inversión pública y el servicio a la deuda. Además, se requiere visibilizar áreas que son de gran relevancia para la administración y por tanto deben ser estructuradas como Secretarías o Direcciones; igualmente, se requiere crear nuevos puestos de trabajo y ajustar los cargos a las nuevas necesidades. Lo cual se puede evidenciar en la siguiente Tabla 1.

³ De acuerdo con la Ley 617 de 2000, los municipios de categoría especial poseen un límite de gastos de funcionamiento de la administración central del 50%, los municipios de categoría 1 del 65%, los de categoría 2 y 3 del 70% y los de categorías 4, 5 y 6 del 80%.

Tabla 1

Comparativo años 2015 y 2023 contratos por prestación de servicios del Municipio de Sonsón.

AÑO	CONTRATISTAS	Nº DE CD-PSP	VALOR SUELDO ANUAL
2015	129	217	1.811.341.965
2023	237	431	4.122.400.318
INCREMENTO	84%	99%	128%

Fuente: Elaboración propia con información suministrada por el Municipio de Sonsón.

Así entonces, para llevar a cabo la reestructuración, es necesario elaborar el estudio y la justificación técnica (la creación de aportes que ayuden al cumplimiento de la investigación) correspondiente, con los actos administrativos que consoliden el proceso de reforma organizacional; de allí la relevancia de construir estos instrumentos a través del trabajo de investigación propuesto. La responsabilidad del estudio técnico o justificación técnica para una reestructuración administrativa estará en cabeza del alcalde municipal, quien establecerá, con el apoyo de esta investigación, las directrices generales para adelantar el proceso, de conformidad con las políticas, lineamientos y orientaciones impartidas por el Departamento Administrativo de la Función Pública.

Formulación Del Problema

La modernización administrativa para el Municipio de Sonsón, Antioquia, deberá garantizar el mejoramiento continuo de la organización. Para el efecto, ha de estar acompañado de personal interno que facilite la identificación de la problemática institucional, teniendo en cuenta que la responsabilidad directa del estudio sigue siendo de la respectiva institución.

Consecuente con el planteamiento antes realizado, se concluye que la pregunta de investigación es la siguiente: **¿Cuál es la nueva estructura administrativa que demanda el municipio de Sonsón con base en las necesidades actuales de la población?**

Objetivos

General

Proponer un modelo de modernización administrativo para el municipio de Sonsón, Antioquia, basado en un estudio técnico que le permita al ente territorial prestar un mejor servicio a la comunidad.

Específicos

- ✓ Identificar los elementos administrativos, legales, sociales y financieros necesarios para la implementación de un modelo de modernización administrativa en el municipio de Sonsón, Antioquia.
 - ✓ Estructurar el modelo administrativo para la gestión organizacional del Municipio de Sonsón, Antioquia.
 - ✓ Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Entidad y de la planta de cargos que sirva como insumo para el modelo que se propone.
-

Justificación

La Constitución Política de 1991 fijó, a los Departamentos, una nueva función dentro del ámbito de su competencia, que implicó un proceso de descentralización administrativa, en aras de constituir un Estado más dinámico, ágil y participativo. Este nuevo marco normativo, sumado a las actualizaciones que han ido surgiendo en las últimas décadas, conlleva a los Departamentos a revisar su actual estructura organizacional y a ejercer funciones administrativas, de coordinación, de complementariedad hacia los entes territoriales, con la finalidad de adecuarla a la nueva y cambiante realidad del Estado.

Las Administraciones requieren adoptar políticas novedosas que favorezcan el desarrollo económico y social de sus comunidades, bajo el conocimiento oportuno y óptimo de su estructura organizacional se deben tomar las decisiones de modernización que introduzcan los cambios administrativos necesarios para la prestación de un mejor servicio.

La modernización ha de permitir cambios apropiados en lo gubernamental, por ello, las modificaciones que se realicen deben de ser acertadas, desde el cambio de personal, el inicio y finalización de proyectos, hasta el correcto manejo de los bienes y recursos con los que se cuenta la entidad, una gestión ineficiente de los recursos propicia una infortunada pérdida de oportunidades de progreso con su correspondiente descuido de las obligaciones territoriales y el deterioro de la estabilidad socioeconómica en las comunidades. La modernización de la entidad territorial debe estar acompañada de la inclusión de tecnologías que permitan llegar más fácil a los ciudadanos, escucharlos y atender sus inquietudes y solicitudes.

La modernización administrativa de las entidades territoriales es un proceso fundamental para mejorar los índices de calidad en la atención de las necesidades de la ciudadanía, la cual implica la adopción de prácticas más eficientes, lo que permite a las

instituciones gubernamentales brindar servicios de manera más rápida y efectiva. Esto reduce los tiempos de espera y los procesos burocráticos, mejorando la satisfacción de los ciudadanos. Además, es importante para la implementación de sistemas de seguimiento y reporte que facilitan la transparencia y la rendición de cuentas. Los ciudadanos pueden acceder a información sobre cómo se gestionan los recursos públicos y cómo se brindan los servicios, lo que fortalece la confianza en el gobierno. Con este tipo de reformas, el Gobierno Local puede viabilizar mejor la ejecución de los recursos según las necesidades individuales de la población. También, ayuda a reducir los índices de corrupción, mejorando la transparencia al realizar procesos eficientes y eficaces a través de unos mejores canales de acción. Esto, repercute de manera significativa en la optimización de los recursos públicos, lo que permite una mejor distribución de fondos y una mayor inversión en sectores críticos para la comunidad.

Esta nueva acción ha de permitir que las personas tengan un mayor acercamiento al Estado (Pardo, 2022) en donde estos podrán estar pendientes de las decisiones que se toman, saber a qué organismos, oficinas y canales de acción dirigirse para dar seguimiento a sus procesos. En definitiva, esta iniciativa no se trata sólo de informar a los ciudadanos sobre las decisiones gubernamentales, sino también de dotarlos de conocimientos y herramientas para participar activamente en el diseño y seguimiento de los procesos que impactan su entorno.

La conexión entre corrupción y modernización del Estado es ampliamente discutida tanto en la literatura científica como en la esfera política. Por un lado, obstaculiza los esfuerzos de modernización, erosionando la confianza de los ciudadanos y generando escepticismo sobre las iniciativas de reforma (Wagner, 1994). Sin embargo, la modernización

del Estado se está convirtiendo en una herramienta eficaz en la lucha contra la corrupción. Los elementos clave de la modernización, como la introducción de la tecnología de la información y la digitalización de los servicios gubernamentales (Hood & Margetts, 2007), reducen las oportunidades de prácticas corruptas al reducir la interacción directa entre funcionarios y ciudadanos (Wagner, 1994), haciendo que estos últimos puedan tener más confianza en los procesos que se llevan en la gobernanza.

El índice de desempeño institucional - IDI⁴ es un indicador diseñado por el Departamento Administrativo de la Función Pública, para medir anualmente la gestión y el desempeño de las entidades públicas del orden nacional y territorial, así como el cumplimiento de las Políticas de Gestión y Desempeño Institucional, en el ámbito de aplicación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG, así como también el avance del Modelo Estándar de Control Interno – MECI. Para la vigencia 2021 de los 1101 municipios evaluados en el índice de desempeño Institucional, el municipio de Sonsón, se ubicó en el ranking 604 y un IDI de 60,6%, es importante resaltar las siguientes políticas que permiten identificar el relacionamiento del ente territorial con el ciudadano en un ejercicio de gobernanza: Política 4 Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público (65,5), Política 5 Fortalecimiento Organizacional y Simplificación de Procesos (69,2), Política 6

⁴ El índice de Desempeño Institucional (IDI): está compuesto por 7 dimensiones (Talento Humano, Direccionamiento y Planeación, Gestión para Resultados, Evaluación de Resultados, Información y Comunicación, Gestión del conocimiento y Control Interno). Donde estos índices se relacionan con 19 políticas: (Planeación Institucional, Gestión Presupuestal y eficiencia en el gasto público, Compras y Contratación Pública, Talento Humano, integridad, Transparencia y acceso a la Información y lucha contra la Corrupción, fortalecimiento Organizacional y simplificación de procesos, Servicio al Ciudadano, Participación Ciudadana en la Gestión Pública, Racionalización de Tramites, Gobierno Digital, Seguridad Digital, Defensa Jurídica, mejora normativa, Gestión del Conocimiento y la Innovación, Gestión Documental, gestión de la información estadística, Seguimiento y Evaluación del Desempeño institucional y Control Interno)

Gobierno Digital (63,3), Política 9 Transparencia, Acceso a la Información y lucha contra la Corrupción (62,2), Política 10 Servicio al ciudadano (67,9), Política 11 Racionalización de Trámites (63,6) y Política 12 Participación Ciudadana en la Gestión Pública (60,8). Lo que concluye, que según la evacuación del IDI en estas políticas específicas, el ente territorial tiene grandes desafíos (Gobernación de Antioquia, 2023).

El índice de calidad de vida (ICV) del Municipio de Sonsón Antioquia para el año 2021 fue de 61,8 y tuvo una leve mejoría frente al 2017 en 0,74, no obstante, tuvo una desmejoría con respecto al año 2019 en 2,34. El ICV en el área rural para el año 2021 fue de 61,6 presentado un crecimiento frente a las mediciones de los años 2019 y 2017 en 0,76 y 3,74 respectivamente. Mientras que el ICV en el área urbana en el 2021 fue de 61,9, lo que evidencia una decaída en la calidad de vida con respecto al periodo 2019 y 2017 en 5,72 y 3,68 respectivamente. El déficit cuantitativo de vivienda para el año 2017 fue de 3,7% mientras que para el año 2021 se incrementó en 4 puntos porcentuales, ubicándose en 4,1%, con relación al índice de dependencia económica – IDE, para el año 2021 fue de 50,8 presentó una mejoría en 0,62, ya que dicho indicador para el 2019 este se ubicó en 51,42 y con relación al año 2017 también presentó una mejoría de 0,32, pues el indicador en ese año fue de 51,12. Es pertinente decir que por cambios que se han presentado en la economía del municipio en varios sectores como el agro, la industria y el comercio, el índice de pobreza para la vigencia 2021 fue de 42,4% mejorando en 6.7 puntos porcentuales, ya que para el año 2017 este indicador fue de 49,10. Lo que deja entrever las transformaciones en los diferentes campos de acción que debe contemplar la entidad territorial para poder llevar a cabo una estructura administrativa acorde a las nuevas exigencias del territorio. (GOV.CO, s.f.).

Es de destacar que para este trabajo se tuvo en cuenta la guía de diseño y rediseño institucional para entidades públicas del orden territorial, donde se analizó cada una de las fases (1. Inicio, 2. Diagnóstico, 3. Diseño y 4. Implementación) y se delimitaron algunas actividades, que por tiempo y por procedimiento no fueron posibles realizar de manera completa para todo el ejercicio del rediseño institucional, por tal motivo se hace necesario indicar que, de la fase de inicio, ésta no se realizó por no contar aún con la iniciativa del visto bueno del mandatario de turno para poner en marcha dicha fase. Con respecto a la fase de Diagnostico se realizó el Marco legal, pero no se realizaron los siguientes pasos (Rol Institucional, Misión u Objetivo social, Identificación y análisis de las funciones generales y el análisis de capacidades y entornos), con el propósito de que sean ejecutados en el momento oportuno por la nueva administración que va liderar todo este proceso, en apoyo con la entidad que se defina para llevar a feliz término este rediseño institucional (Función Pública, 2018).

Para la fase de diseño, se deben cumplir con varias etapas (1. Validación del acuerdo inicial de diseño, 2. Arquitectura institucional, 3. Análisis financiero, 4. Análisis de procesos, 5. Metodología para la revisión y análisis de los procesos, 6. Evaluación de la prestación de servicios, 7. Cadena de valor, 8. Estructura administrativa, 9. Definición de perfiles y necesidades de personal, 10. Elaboración propuesta planta de personal).

La etapa No 1 no se desarrolló justamente porque esta es la que valida que las fases anteriores cumplan con su fin. La etapa No 2 se realizó al definir la estructura administrativa más adecuada para la entidad territorial. La etapa No 3 se realizó un análisis financiero partiendo de lo que hoy por hoy el Municipio de Sonsón paga por los contratos de prestación

de servicios vs la nueva propuesta administrativa de la creación, modificación y supresión de algunas plazas de la planta de cargos de la entidad, siempre buscado manejar un equilibrio financiero entre los ingresos corrientes de libre destinación y los gastos de funcionamiento, con el único propósito de no superar y mantener como mínimo el indicador de ley 617 del 2000, quedando faltando realizar un análisis más detallado de los principales ingresos y gastos de la entidad y se cuente con el certificado por parte de la Secretaria de Hacienda donde se indique que se cuenta con los recursos al momento en que se defina implementar dicho rediseño institucional.

Etapa No 4 no se realizó, porque esta se debe desarrollar al momento de la implementación, donde la estructura administrativa quede en firme y donde la entidad debe asegurar la operación eficaz y eficiente de los procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de control y evaluación, de manera que la organización tenga la capacidad de satisfacer las necesidades de los grupos de valor. La etapa No 5 no se llevó a cabo porque primero deben estar bien definidos los procesos y cómo estos pueden hacerse más eficientes, dicho ejercicio de priorización optimiza los procesos de la entidad en términos de tiempo y recursos. La etapa No 6 no se desarrolló porque esta requería de tiempo y recurso para poder ser aplicada, pero en conclusión debe ser manejada por la entidad que vaya a apoyar dicha implementación de rediseño institucional, además de que requiere el apoyo del equipo técnico de la entidad, para identificar los bienes y servicios que cumplan con los objetivos, funciones, misión institucional y los que deban ser contratados con externos.

La etapa No 7 no se aplicó, ya que requiere de los insumos de las etapas anteriores tales como: los procesos y los bienes y servicios para poder llevar a cabo una cadena de valor

que cuente con todos los componentes asociados al contexto real de la entidad. Para la etapa No 8, en esta se llevó a cabo una propuesta de estructura administrativa tomando como base algunas estadísticas, indicadores y un análisis situacional de opinión de los actuales directivos del ente territorial, con el propósito de que la entidad o el grupo de personas que vayan a apoyar la implementación del rediseño institucional final, contemplen esta propuesta de estructura organizacional y la integren a los intereses definidos por la nueva administración.

La etapa No 9 se implementó de manera parcial, ya que basados en una encuesta aplicada a la alta dirección del municipio, se les solicito definir las necesidades de personal por cada nivel jerárquico y cuál debería ser su perfil, posteriormente se realizó un análisis más exhaustivo, donde se optimizaron los puestos a crear, pero teniendo en cuenta las necesidades reales de la entidad, mas no se realizó el análisis de cargas de trabajo y medición de tiempos, además no se definió el análisis de los perfiles de cada uno de las plazas a crear. La etapa No 10 se desarrolló de manera parcial al definir la nueva propuesta de estructura administrativa, la cual queda a criterio de revisión por parte de la entidad que vaya a apoyar a la nueva administración municipal en la implementación de rediseño institucional. Para esta etapa quedaría pendiente desarrollar los pasos estipulados en el manual de funciones y competencias.

Para finalizar la fase de implementación se presentan dos pasos (1. Modelo de actos administrativos y 2. Estructura), el desarrollo del paso No 1 requiere del cumplimiento de las fases anteriormente mencionadas, por lo tanto, no se puede implementar. El paso No 2. Cuenta con una propuesta administrativa según el ejercicio realizado tanto con la encuesta de los funcionarios directivos de la entidad territorial y el posterior análisis del personal real

a requerir el municipio, quedando a libre albedrío de la entidad o las personas que vayan a implementar el rediseño institucional si esta se ajusta a las necesidades reales de la entidad o si por el contrario debe sufrir algunos cambios (Función Pública, 2018).

Es importante aclarar que el presente trabajo de investigación se basa principalmente, en esta propuesta administrativa y en un análisis derivado de la encuesta y las necesidades del municipio de estudio y se recomienda tener en cuenta los demás pasos estipulados en la Guía de diseño y rediseño institucional de la Función Pública.

Con la presente proyección de estructura administrativa del ejercicio de esta investigación, se pretende desarrollar un instrumento más eficiente para el fortalecimiento del desarrollo social, económico, agropecuario, de educación, salud, la atención a la población más vulnerable del municipio, como punto de partida de la relación entre el gobernante y las comunidades, instrumento que debe concebirse desde una verdadera voluntad política y técnica. Con el mejor propósito para resolver los problemas y aprovechar las potencialidades para el desarrollo. Es por esto que se debe presentar un real diagnóstico en diferentes áreas que nos permitan potenciar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para poder coadyuvar a dar asertivas soluciones que necesita el municipio de Sonsón, Antioquia.

Por lo anterior, se requiere de la implementación de un modelo que permita definir los lineamientos para crear una estructura moderna, con un manual de funciones acorde a las necesidades actuales, una planta de cargos diseñada para cumplir con la prestación oportuna, eficaz y eficiente de los servicios; minimizando los contratos por prestación de servicios y contribuyendo al cumplimiento de la ley 617 del 2000.

Es así como se identifican de manera puntual las necesidades en materia de cargos a crear, modificar o eliminar dentro de la actual estructura, según la siguiente Tabla 2.

Tabla 2.

Necesidades de cargos para la nueva estructura administrativa.

CARGOS \ NIVELES	NIVEL DIRECTIVO	NIVEL PROFESIONAL	NIVEL TÉCNICO	NIVEL ASISTENCIAL
CARGOS ACTUALES	16	12	29	35
CARGOS A CREAR	10	25	34	27
CARGOS A MODIFICAR	3	0	11	22
CARGOS SIN MODIFICAR	13	12	18	13
CARGOS A SUPRIMIR	0	0	2	3

Fuente: Elaboración propia. Análisis de la encuesta a funcionarios.

Es importante precisar que más adelante en la sesión de resultados se detalla esta información por cada nivel jerárquico y por cada una de las dependencias.

Marco De Referencia

El Estado debe satisfacer las necesidades de la comunidad, promoviendo un buen gobierno; por eso es importante que se realice una reestructuración en las organizaciones públicas como una transformación en la parte administrativa, para así dar soluciones que puedan satisfacer a la sociedad (Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP, 2015).

Un Estado se forma a partir de sus recursos administrativos y normativos, buscando la manera de establecer canales de comunicación que sean rápidos y efectivos con la comunidad; pero debido a muchas acciones y poco cumplimiento con los proyectos, la población no tiene la confianza suficiente en las instituciones, haciendo que participen poco y exigen más transparencia para llevar a cabo la modernización que se espera (Pefaur & Moreno, 2016).

Colombia, según lo establecido en la Constitución Política de 1991, se encuentra dividido en los siguientes niveles: nacional, departamental y municipal; y tiene como deber la satisfacción de las necesidades básicas de las personas, el desarrollo social, ambiental y la participación de la comunidad en la creación de proyectos de desarrollo económico, cultural, social y ambiental.

Asimismo, es importante mencionar la preponderancia de los debates que se han venido dando hace algún tiempo en Colombia y en sus entes territoriales, toda vez que, se ha tratado la modernización del Estado como una necesidad de unión de cooperaciones entre el control institucional y social. Es decir, se requiere de un control estratégico para tener una mirada diferente del Estado que permita el conocimiento de su complejidad y el

direccionamiento que da este para tener una mayor eficiencia al hacer uso de los recursos (Marín, 2010).

Reestructuración Administrativa

La necesidad de una estabilización económica llevó a que se hicieran reformas en el sector público, generando así una reestructuración administrativa (Ponce, 2018), siendo estas mejoras a nivel administrativo, permitiendo a las localidades desempeñar un papel de liderazgo en su desarrollo tanto económico como político. Gracias a lo anterior, el país, las ciudades y los municipios presentan mejoras en asuntos económicos, hay más crecimiento urbano y los ingresos fiscales aumentaron (Wang & Go, 2020).

A partir de lo antes mencionado, se tiene en cuenta la Ley 136 de 1994 (reformada por la 617 de 2000) en la que se establece todo lo que tiene que ver con los municipios, desde su creación, categoría, funciones y la descentralización; todo esto con el fin de solucionar las problemáticas y necesidades básicas de la comunidad. Al igual que la ley 1551 de 2012, en la cual se dictan las normas para modernizar el funcionamiento de las organizaciones y los municipios, en el caso de que se busque modernizar las administraciones de los municipios, se debe tener en cuenta lo establecido en esta ley, ya que en ella se encuentran las normas que servirán para el funcionamiento de estas localidades.

De acuerdo con el artículo 46 de la Ley 909 de 2004, con la modificación efectuada por el artículo 228 del Decreto Ley 019 de 2012, los artículos 95 al 97 del Decreto 1227 de 2005 y el Concepto 92801 de 2019 del Departamento Administrativo de la Función Pública, permiten que los procesos de reformas organizacionales de las entidades que pertenecen a la

rama ejecutiva se motiven y se funden en necesidades del servicio o modernización en la parte administrativa.

Con la recopilación de información se busca tomar una buena decisión para la modernización administrativa, llevando a que se dé una estructura Administrativa en donde haya colaboración, trabajo en equipo, un mejor desarrollo del talento humano, creatividad y responsabilidades. También es necesario hacer un estudio de las hojas de vida del personal para verificar que cuenten con carácter legal e información de la vinculación de estos (García, 2008).

La reestructuración será lo mejor, debido a que, al tener herramientas de fortalecimiento institucional, se mejora el desempeño de las entidades públicas con el desarrollo de planes y proyectos que ayuden a una mejora a la sociedad. Al buscar realizar una reestructuración del Estado, esto obedece a unas necesidades que existen, ya sea por una estructura que presenta crisis o que esta desorganizada.

Para la reestructuración de los municipios se debe tener en cuenta la legislación, las charlas con el personal de planta y debates a preguntas de las personas (Rincón, 2005). La administración pública que cuente con personal laboral puede realizar acciones como la implementación de medidas de movilidad funcional, movilidad geográfica y el despido por causas económicas, organizativas, de producción o técnicas (Gil, 2012).

Modernización del Estado

Para el caso de Colombia, en el desarrollar de este concepto, es necesario comprender que este propósito de la gestión pública se viene adelantando desde finales del siglo pasado XX, donde como lo menciona Marín (2010):

“Primero se consagraron algunas directrices en la Carta Política de 1991; luego se han dado algunos desarrollos, como la Ley 489 de 1998, que hace referencia a la democratización de la administración pública, las audiencias públicas, el control social y las veedurías ciudadanas. En principio, de lo que se trata es de contar con mecanismos para formar ciudadanía, comunicar a la ciudadanía, tener herramientas de transparencia, entre otros procesos que requieren de los desarrollos de la tecnología, la información y las comunicaciones. Todos y cada uno indispensables para construir una relación Estado-sociedad, en el marco de un Estado moderno que no solo dé respuestas, sino que abra espacios y produzca sinergias” (p. 283).

Por otro lado, los esfuerzos de organizar y mejorar los municipios del país requieren de muchos esfuerzos de muchas instituciones, gobernantes y la sociedad civil (Brand & Viviescas, 2002). La modernización del Estado está vinculada a las acciones de vincular a la comunidad para la toma de decisiones en asuntos públicos “donde la implementación de un conjunto de prácticas institucionales y de acciones cívicas, propiciarán un sistema democrático con mayores grados de legitimidad, confianza y, por tanto, de gobernabilidad” (Pefaur & Moreno, 2016, p. 44), ayudando así a que las permétoonas participen mucho más democráticamente. Al respecto, se puede resaltar lo señalado por Valenzuela y Gil (2019), en tanto que los gobiernos de Latinoamérica y el Caribe muestran signos de reconocimiento a nuevas realidades, en las cuales el gobierno ya no decide asuntos colectivos de forma unilateral. Ahora coexiste con otros actores de la sociedad civil y el mercado, otorgando validez a nuevos mecanismos y estrategias para decidir los asuntos públicos de forma conjunta.

En este sentido, cabe tipificar este concepto de acuerdo con lo mencionado por Souza (2017), en donde la modernización debe desarrollarse por tres tipos que generan impacto en el Estado. El primero es el social, en el cual, la sociedad presiona al Estado para que se genere un cambio; el segundo es el social a través del Estado, en donde este promueve las presiones para reformar la sociedad; y el tercero, es el Estado, en donde la atención se centra en la eficiencia y la institucionalización de la organización (proceso Estado-Sociedad) (p. 30).

Este trabajo de grado de Maestría se focaliza específicamente en el último tipo, sin embargo, se debe tener presente que, a pesar de que existe una amplia producción teórica y empírica sobre la modernización del Estado, los criterios por los que los cambios estructurales o institucionales pueden clasificarse como "modernos" nunca han sido suficientemente claros. La modernización se asocia a la idea de progreso y de ruptura con el pasado, lo que se identifica como insatisfactorio y un obstáculo para el desarrollo de la economía, la sociedad y el Estado. Es importante destacar que la modernización es un proceso continuo y, en este sentido, no tiene fin.

En este orden de ideas, Pefaur & Moreno (2016) afirman que la modernización del Estado implica la incorporación de políticas, bienes y servicios que estén enfocados en una mejora social y política, donde la transparencia sea un factor clave, la base de todo. Esta también debe de conectar con la diversidad ciudadana, organizando así la construcción de lo público. Toda esta integración se centró en la solución de problemáticas que se encontraban a nivel local, logrando así la planificación de proyectos y la inauguración de las obras ya realizadas (Ponce, 2018).

La modernización administrativa sirve como un instrumento para el desarrollo nacional, debido a que las reformas que se dan para la resolución de problemáticas; las reformas que se han dado en la administración pública no se dan de forma rápida, sino que llevan un proceso que tiene que llevarse a cabo bajo presupuestos y proyecciones, en un ambiente en el que también se enfrenta a presiones y contradicciones (Pardo & Cejudo, 2016). Además, ayudará a que se dé una mirada diferente a este, que permita llevar un mejor control y una mayor eficiencia del uso de los recursos (Marín, 2007).

Al realizar una modernización administrativa, es necesario que se revisen todos los procesos y actividades que lleva a cabo las alcaldías y entidades gubernamentales, las cuales determinarán su pertinencia y eficiencia (Gamboa, et al., 2015), garantizando el funcionamiento más efectivo de estas. Cuando se realice la mejora estructural administrativa, varios procesos pueden verse afectados y más en el ambiente laboral, por ello es necesario que se tengan en cuenta actividades que mejoren tanto la motivación de los empleados como sus funciones.

Al realizar cambios administrativos, se realizan modificaciones al manual de funciones, el cual responde a las transformaciones que deben de realizarse en el ámbito laboral para los trabajadores. Según Chiavenato (1994), un manual es un conjunto de instrucciones ordenadas, que proporcionan información sobre las prácticas administrativas, además, contiene datos de funciones, procedimientos, instrucciones, entre otros.

Por esta razón, se tiene en cuenta el Decreto 1364 de 2012, ya que en él se da la adopción de la Estructura de la Administración Municipal, en la cual se da la definición de

sus dependencias y se da la modificación de las entidades descentralizadas, y se pueden tener en cuenta los aspectos y cambios que se realizarán.

La reestructuración administrativa es una buena estrategia que permite lograr el desarrollo de las localidades (Wang & Go, 2020), pasando desde los cambios en límites territoriales, las reformas gubernamentales y la asignación de responsabilidades. El hecho de que también se haga, hace que se dé la devolución del poder y desregulación, por eso, muchas localidades desarrollan sus economías con sus poderes.

A nivel general, la reestructuración administrativa abarca los cambios de Estado, económicos, sociales y políticos (Zeng et al., 2017), generando tiempo después mejoras en cada uno de estos y logrando que todas las problemáticas y necesidades de los ciudadanos puedan ser cumplidas en cierto tiempo.

Cuando se va a realizar una reestructuración en el sector público, se hacen propuestas que más adelante se aceptarán con el fin de ponerlas en marcha (Dogar, 2010), para poder que se dé la reestructuración administrativa, surge en la planificación estratégica la cual conlleva al desarrollo de las localidades (Zeng et al., 2017).

La administración pública es un espacio en donde se genera la democracia, donde se da la racionalidad, el profesionalismo y la neutralidad encaminados en efectuar tareas democráticas (Brugué & Gallego, 2001). También son entendidas como organizaciones a las cuales les corresponde la satisfacción de las necesidades de las sociedades (Ramió, 2016).

Además, se hace necesario tener en cuenta la Ley 617 de 2000, la cual da a conocer los gastos que se tendrán en cuenta para el funcionamiento de las entidades territoriales, teniendo en cuenta los ingresos corrientes y la forma de administrarlos, al igual que los gastos

de funcionamiento. Al realizarse un modelo de modernización administrativa se debe de entender que este garantiza la modernización de la administración de las instituciones gubernamentales de los municipios, que les permita utilizar conocimientos y transformarlos, por medio del uso de tecnologías. Este modelo servirá para realizar un análisis situacional de los componentes de las administraciones gubernamentales y las rutas que se deben de seguir para realizar los cambios propuestos (Pérez et al., 2012).

Según Rivas & Székely (2014) nos encontramos en una era en la cual las escalas se transforman: las nuevas tecnologías favorecen procesos de transformación e innovación masivos, nunca posibles. La comunicación creativa ha tenido una evolución y el acceso al internet y a la nube digital se han convertido en la punta del iceberg educativo en el siglo XXI. En este contexto existen numerosas experiencias en marcha. Muchas de ellas son innovaciones que nos permiten repensar e inspirar la administración pública.

Según la guía de diseño y rediseño institucional para entidades del públicas del orden territorial (Función Pública, 2018), se enmarcan las fases para diseñar o rediseñar una entidad del orden territorial, que deben de darse en cuatro: Inicio, Diagnóstico, Diseño e Implementación.

1. Fase previa: Acuerdo inicial o de diseño:

Surge de la necesidad identificada por la entidad para adaptarse a cambios en entornos sociales, políticos, económicos y tecnológicos. Este rediseño se enmarca en planes nacionales y sectoriales, siguiendo criterios constitucionales. No implica necesariamente modificar la estructura organizacional, sino mejorar la gestión para ser más eficiente y fortalecer la relación Estado-ciudadano. Destaca la importancia

de comprender las expectativas de la entidad y el alcance del rediseño, asumiendo un rol activo y siguiendo lineamientos técnicos de Función Pública. Se establecen tres momentos en este proceso:

- **Primer momento:** El secretario general de la entidad (o su equivalente) puede solicitar a Función Pública apoyo y asesoría mediante un comunicado escrito dirigido a la Dirección de Desarrollo Organizacional y las entidades dependiendo de su autonomía requerirán o no concepto favorable por esta entidad y si son municipios de categoría 5ª o 6ª, la Ley 1551 de 2012 insta a la Escuela Superior de Administración Pública – ESAP para que les preste acompañamiento técnico gratuito durante las diferentes fases del proceso de rediseño institucional.
- **Segundo momento:** La entidad debe establecer un equipo técnico encargado de desarrollar la propuesta que respaldará dicho rediseño. Este equipo puede incluir miembros de diversas áreas de la entidad, como Planeación, Talento Humano, Jurídica, Secretaría General, entre otras.
- **Tercer Momento:** La Función Pública designará un asesor que coordinará una reunión con la entidad. Durante esta reunión, el asesor presentará su propuesta de rediseño, y la entidad deberá responder a una serie de interrogantes: 1. ¿Cuál es el problema que se debe solucionar?, 2. ¿Cómo planea resolver el problema identificado?, 3. ¿Qué necesita para resolver el problema? y 4. ¿Qué pasa si no logra resolverlo?

2. Fase de diagnóstico:

La etapa de Diagnóstico desempeña un papel crucial en cualquier iniciativa de cambio organizacional, sirviendo como cimiento sobre el cual se edifica dicho proceso. Durante esta fase, se lleva a cabo un análisis interno y autoevaluación que aborda la situación actual de la entidad, al tiempo que se diseñan estrategias para potenciar su rendimiento. Es imperativo tener en cuenta elementos clave, tales como la naturaleza jurídica de la entidad, la revisión de funciones vinculadas a los problemas identificados, así como la evaluación de funciones compartidas o duplicadas con otras entidades. El equipo técnico también lleva a cabo análisis legales y examina el rol institucional, la misión u objeto social, resaltando la importancia de la misión como la razón de ser de la organización.

El equipo técnico debe realizar el siguiente análisis:

- a. **Marco Legal:** Durante esta fase, se persigue que cada entidad identifique, estudie y analice las normativas generales que delimitan su estructura y competencia jurídica como institución pública. Este proceso engloba la revisión de la Constitución Política, leyes, decretos y actos administrativos territoriales, según lo aplique al caso específico.
- b. **Rol institucional:** es necesario vincular la misión u objeto social de la entidad, además de identificar y analizar las funciones generales asignadas a la misma.
- c. **Misión u objeto social:** La misión u objeto social de una organización constituye su razón de ser, resumiendo los propósitos estratégicos y valores

esenciales que deben ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que forman parte de la organización.

d. **Identificación y análisis de las funciones generales:** se destaca la importancia de analizar las funciones asignadas a una organización de acuerdo con su misión u objeto social, establecida por la normativa de creación. El análisis implica evaluar la pertinencia de estas funciones a lo largo del tiempo, identificar posibles duplicidades con otras entidades del sector público y determinar la mejor manera de cumplirlas. Después de completar el análisis y proponer posibles ajustes en las funciones, se sugiere evaluar la necesidad de modificar las normas de creación para adaptarlas a los cambios propuestos. Estas modificaciones deberían someterse a la aprobación de las instituciones con la facultad legal para tal fin. En resumen, la sección se centra en una revisión exhaustiva de las funciones generales de la entidad, considerando su relevancia, eficiencia y la posibilidad de optimización mediante ajustes normativos.

e. **Análisis de capacidades y entornos:** En el análisis de capacidades y entornos, se utiliza la herramienta DOFA para identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la entidad en varios aspectos:

- **Capacidad Directiva:** Implica evaluar la habilidad de la entidad para planificar, dirigir, controlar y comunicar de manera efectiva para cumplir con su misión.
- **Capacidad Competitiva:** Se centra en revisar la calidad y eficiencia de los servicios y bienes ofrecidos, especialmente relevante para entidades

industriales y comerciales del Estado, sociedades de economía mixta y entidades especiales.

- **Capacidad Técnica:** Evalúa la infraestructura y sistemas de gestión de la entidad, considerando aspectos como la ubicación física, acceso a servicios, facilidades físicas y procedimientos administrativos y técnicos.
- **Capacidad Tecnológica:** Se relaciona con la infraestructura tecnológica disponible, incluyendo hardware, software y conectividad, para determinar la capacidad tecnológica instalada de la entidad.
- **Capacidad del Talento Humano:** Analiza la composición y características del personal de la entidad, considerando aspectos como formación académica, experiencia, rotación, remuneración, capacitación y motivación, entre otros.

Fuentes de información: La entidad puede basarse en estudios anteriores, auditorías, indicadores de atención al usuario, encuestas y monitoreo de mapas de riesgos para recopilar información relevante sobre su desempeño y capacidades.

Análisis de entornos:

- **Entorno económico:** Evaluar las políticas macroeconómicas, presupuestales y fiscales que impactan la entidad, considerando su influencia en costos, salarios y diversificación de productos o servicios.
- **Entorno Político:** Adaptar la estructura organizacional de acuerdo con el contexto político y alinearse con los lineamientos gubernamentales a nivel nacional, departamental y municipal.

- **Entorno Social:** Identificar factores sociales relevantes que afectan a la entidad, como el orden público, crecimiento poblacional y niveles educativos, para responder adecuadamente a las necesidades cambiantes de la población.
 - **Entorno Tecnológico:** Mantenerse actualizado sobre avances en Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) y evaluar su aplicabilidad para maximizar beneficios para la comunidad.
3. **Fase de diseño:** La fase de diseño sigue a la identificación de la situación actual mediante el análisis DOFA. Esta fase implica varias etapas donde se examinan diversos elementos:
- a. **Validación del acuerdo inicial de diseño:** La organización examina los objetivos y alcances establecidos en la etapa anterior. Luego, tras la elaboración del diagnóstico, evalúa si la reforma propuesta inicialmente logrará efectivamente alcanzar dichos objetivos.
 - b. **Arquitectura Institucional:** La arquitectura institucional se refiere al diseño de una estructura administrativa apropiada para asegurar la eficiente operación de una entidad y la efectiva prestación de bienes y servicios.
 - c. **Análisis Financiero:** Se destaca la importancia de llevar a cabo un análisis financiero objetivo para evaluar la salud presupuestal o financiera de la entidad. Esto implica revisar el comportamiento financiero de los últimos cuatro años y realizar proyecciones con variables significativas.
- De este análisis también forma parte la definición de perfiles y necesidades de personal y otros gráficos e información relevante sobre ingresos, gastos y

estados financieros. Además, se deben considerar los indicadores y criterios establecidos por la Ley 617 de 2000 y normativas relacionadas.

La Secretaría de Hacienda o quien haga sus veces, debe expedir la certificación que demuestre que se cuenta con los recursos necesarios para la implementación del diseño o rediseño previsto, para lo cual el equipo técnico tendrá que elaborar un documento derivado de este capítulo, donde se adviertan los siguientes aspectos:

- Exposición de motivos
- Costos comparativos de la planta de personal actual frente a la propuesta.
- Efectos sobre los gastos generales.
- Concepto de la Secretaría de Hacienda o quien haga sus veces.
- Demás información requerida para viabilizar el proyecto.

Los Municipios deben poseer los certificados de disponibilidad presupuestal para proveer empleos, garantizando recursos durante la vigencia fiscal correspondiente. También se deben considerar costos inmediatos como espacio físico, tecnología, costos administrativos y servicios públicos.

En conclusión, la necesidad de realizar un análisis financiero exhaustivo durante el proceso de rediseño, considerando aspectos como la planta de personal, la disponibilidad presupuestal, los costos asociados a la creación de empleos y las opciones de reestructuración y financiamiento disponibles para las entidades territoriales.

- d. **Análisis de procesos:** Según el Decreto 1083 de 2015 del sector Función Pública, toda entidad que inicie un proceso de diseño o rediseño debe realizar un análisis de sus procesos internos. Estos procesos son secuencias lógicas de actividades diseñadas para proporcionar bienes o servicios que respondan a las necesidades de los grupos de valor. La entidad debe garantizar la eficacia y eficiencia en sus procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de control. Posteriormente, es crucial evaluar y ajustar estos procesos, enfocándose en eliminar errores, reducir tiempos, optimizar recursos y simplificar procedimientos para mejorar la entrega de bienes o servicios.
- e. **Metodologías para la revisión y análisis de los procesos:** El análisis de opciones prioritarias es una técnica esencial para evaluar y mejorar los procesos de una entidad, facilitando decisiones estratégicas. Esta técnica ayuda a determinar si un proceso debe continuar y cómo puede optimizarse en términos de eficiencia en tiempo y recursos. Al aplicarla, se plantean tres preguntas fundamentales:
1. ¿Es necesario realizar el proceso según las normativas vigentes? Si no es esencial, se considera su eliminación.
 2. ¿Debe la entidad ejecutar directamente el proceso debido a razones normativas, naturaleza específica o condiciones específicas? Si es así, se debe mejorar continuamente para aumentar la eficiencia.
 3. ¿Existe duplicidad de funciones o procesos similares en diferentes áreas de la entidad, otras entidades del sector o entes territoriales? Esta pregunta

ayuda a identificar ineficiencias y a definir la estructura organizacional y las necesidades de personal para cumplir con la misión de la entidad.

3.6 Evaluación de la prestación de servicios: La evaluación del servicio, conforme a las directrices de Función Pública, busca determinar si los bienes o servicios ofrecidos cumplen con criterios de calidad, eficiencia y eficacia para satisfacer las necesidades de los usuarios. Para ello, es crucial:

- La alineación de los bienes y servicios con los objetivos institucionales.
- El análisis del comportamiento de la demanda y cobertura.
- Los medios de divulgación e información.
- La gestión de quejas y sugerencias.
- El nivel de investigación, desarrollo y avance tecnológico en relación con los bienes y servicios.

Para realizar esta evaluación, se pueden utilizar datos internos de la entidad, estudios sectoriales, informes gubernamentales, observaciones directas, memoria institucional y entrevistas. Además, se debe revisar informes de entidades como la Contraloría General de la República y corporaciones locales. Con esta información, el equipo técnico puede identificar servicios a mejorar, eliminar o externalizar, contribuyendo así a ajustar la cadena de valor institucional.

3.7 Cadena de valor: Durante la fase de diseño o rediseño, es crucial haber identificado y caracterizado los procesos, es decir, tener claridad sobre su naturaleza y funcionamiento para generar valor en lo público, tales como bienes y servicios, efectos e impactos, esto permitirá elaborar y validar la cadena de valor.

3.8 Estructura administrativa: Tras realizar ajustes previos, es esencial evaluar posibles cambios en la estructura administrativa de la entidad. Esta estructura se refiere a cómo se distribuyen internamente las funciones para cumplir con la misión institucional. Se presentan cuatro tipos de estructuras:

3.8.1 Estructura funcional: Es la más común en entidades públicas. Se basa en especializar funciones y crear expertos en áreas específicas. La coordinación se logra mediante reglas y jerarquías establecidas.

3.8.2 Estructura matricial o por proyectos: Esta estructura rompe con la unidad de mando tradicional al permitir que los empleados reporten a dos jefes: uno por función y otro por proyecto. Aunque facilita la coordinación y comunicación, puede generar confusión y tensiones internas.

3.8.3 Estructura territorial o geográfica – desconcentración: Se utiliza cuando una entidad central necesita operar en diferentes zonas geográficas. Aquí, se desconcentran funciones y servicios hacia

regiones o seccionales, manteniendo autonomía, pero alineados con directrices centrales.

En general, las entidades deben evaluar y seleccionar la estructura administrativa que mejor se adapte a sus necesidades y objetivos, considerando ventajas, desventajas y características de cada tipo.

3.9 Definición de perfiles y necesidades de personal: El talento humano es esencial para el funcionamiento eficiente de una organización. Para asegurar esto, es crucial determinar las necesidades de personal en términos de perfiles y cantidad. Aquí se detallan los pasos para evaluar y registrar las cargas de trabajo:

- **Análisis de cargas de trabajo:** Antes de ajustar la planta de personal, se debe realizar una evaluación objetiva de las necesidades de la organización. Esto incluye determinar si es necesario ajustar toda la entidad o solo algunas áreas específicas.

El equipo técnico debe identificar los perfiles adecuados para cada proceso de la cadena de valor y compararlos con el talento humano existente. Esta información se debe registrar en el Formulario de cargas de trabajo (Anexo 3 – Formulario No. 1)

Dependencia: Se refiere a las unidades funcionales (como departamentos o direcciones) donde se evaluarán las cargas de trabajo.

Pasos del formulario:

- **Columna 1:** Procesos por dependencia.

- **Columna 2:** Procedimientos específicos relacionados con el proceso.
- **Columna 3:** Actividades concretas realizadas dentro de los procesos.
- **Columna 4:** Nivel jerárquico del responsable de la actividad.
- **Columna 5:** Requisitos educativos y experienciales del responsable.
- **Columna 6:** Frecuencia con la que se realiza la actividad en un mes.

En esencia, este proceso busca garantizar que la organización cuente con el personal adecuado, con los perfiles correctos y en la cantidad necesaria, para cumplir eficientemente con sus objetivos y misión.

- **Medición de tiempos:** La medición se centra en el tiempo que un empleado dedica exclusivamente a sus actividades laborales, excluyendo tiempos de espera o actividades no relacionadas.
 - **Columna 7:** tiempo mínimo: Indica la cantidad mínima de horas que el responsable necesita para completar una actividad.
 - **Columna 8:** tiempo promedio: Representa el tiempo típico o habitual que el responsable utiliza para realizar la misma actividad.
 - **Columna 9:** tiempo máximo: Refleja el tiempo máximo que el responsable podría necesitar para completar una actividad, especialmente si es de alta complejidad, aunque no es una situación común.
 - **Columna 10:** tiempo estándar: Se describen tres metodologías para determinar este tiempo estándar: estándares subjetivos basados en la experiencia del responsable, estándares estadísticos según promedios

anteriores, y estándares técnicos derivados de técnicas especiales. Se recomienda usar estándares subjetivos, especialmente para trabajos administrativos e intelectuales, y se explica cómo calcularlo con una fórmula que pondera más el tiempo promedio para reducir distorsiones.

Fórmula de cálculo: $T = (T_m + 4 T_p + T_M) / 6$

Donde:

T = Tiempo resultante

T_m = Tiempo mínimo asignado al procedimiento

T_p = Tiempo promedio asignado al procedimiento

T_M = Tiempo máximo asignado al procedimiento

Esta fórmula combina los tiempos mínimo, promedio y máximo para obtener un tiempo resultante, priorizando el tiempo promedio.

- **Columna 11:** Tiempo total horas hombre de empleo: Calcula el tiempo total basándose en la repetición promedio de una actividad y el tiempo estándar.
- **Fila 12:** Total de horas requeridas al mes: Suma las horas para cada nivel de empleo basándose en los resultados de la columna 11.
- **Fila 13:** Total personal requerido: Se determina dividiendo las horas totales mensuales entre 167 horas, que representa el tiempo promedio de trabajo de un empleado público al mes.

Ejemplo de Formulario No. 1 diligenciado.

Tabla 3

Formulario No 1 diligenciado, cálculo de tiempos (cargas de trabajo)

1 PROCESOS POR DEPENDENCIA	2 RECONOCIMIENTO	3 ACTIVIDAD	4 NIVEL JERARQUICO DEL RESPONSABLE	5 REQUISITOS DEL RESPONSABLE	6 PROMEDIO DE VECES QUE SE REPITE LA ACTIVIDAD EN EL MES	7 TIEMPO MÍNIMO	8 TIEMPO PROMEDIO	9 TIEMPO MÁXIMO	10 TIEMPO ESTÁNDAR	11 TIEMPO TOTAL HORAS HOMBRE POR NIVELES DE EMPLEO				
										ASESOR	PROFESIONAL	TÉCNICO	ASISTENCIAL	
CONTRATACIÓN	ETAPA PRECONTRACTUAL	Elaboración de estudios previos	PROFESIONAL	Título profesional en disciplina académica del núcleo básico de Conocimiento en: Derecho y doce meses (12) de experiencia profesional.	50,0	0,50	3,00	44,00	10,1		503,79			
APOYO A LA GESTION DE DESPACHO	APOYO A LA GESTION ADMINISTRATIVA	Elabora el cronograma de actividades de actividades del despacho del alcalde	ASISTENCIAL	Diploma de Bachiller y Doce meses (12) de experiencia laboral	4,0	0,5	1,0	50,0	9,7				38,88	
		Recepción de llamadas	ASISTENCIAL	Diploma de Bachiller y Doce meses (12) de experiencia laboral	200,0	0,5	1,0	1,5	1,1				214,00	
		Radica documentos	TÉCNICO	Título técnico en disciplina académica del núcleo básico de Conocimiento en: Administración y afines y doce meses (12) de experiencia profesional.	180,0	0,5	1,0	3,0	1,3			240,75		
		organiza la agenda del Alcalde	ASESOR	Diploma de Bachiller y Doce meses (12) de experiencia laboral	20,0	1,0	3,0	5,0	3,2	64,20				
	GESTION DOCUMENTAL	Gestión documental interna y externa	ASISTENCIAL	Diploma de Bachiller y Doce meses (12) de experiencia laboral	150,0	0,5	1,0	2,0	1,2				173,88	
	APOYO	Conducir el vehículo asignado, teniendo en cuenta los requisitos establecidos por las normas de tránsito vigentes.	ASISTENCIAL	Diploma de Bachiller, doce meses (12) de experiencia laboral y licencia de conducción vigente	20,0	10,0	11,0	12,0	11,8					235,40
12 TOTAL HORAS REQUERIDAS AL MES POR NIVEL DE EMPLEO										127,51	535,89	240,75	662,15	
13 TOTAL PERSONAL REQUERIDO POR NIVEL DE EMPLEO										1	3	1	4	

Fuente: Guía de diseño y rediseño institucional para entidades públicas del orden territorial (Función Pública, 2018).

Formulario No. 2: Se utiliza para consolidar y distribuir la medición de cargas de trabajo de una entidad por dependencia. El propósito principal de este formulario es determinar la cantidad de empleos necesarios para cada área o dependencia, garantizando la

eficiencia en el desarrollo de sus procesos y actividades. Los datos específicos para determinar esta cantidad se extraen de la "Fila 13" del "Formulario No. 1", que indica el total de personal requerido según el nivel de empleo. Al completar el Formulario No. 2, se suman horizontalmente los totales de personal por cada nivel jerárquico para obtener las necesidades totales de personal por dependencia. De manera vertical, el formulario también proporciona una visión clara de los requisitos específicos de personal según las diferentes categorías de empleo: asesor, profesional, técnico y asistencial (ver Tabla 4).

Tabla 4

Formulario No 2 diligenciado

NOMBRE DE LA DEPENDENCIA	NIVEL JERÁRQUICO				TOTAL EMPLEOS POR DEPENDENCIA
	ASESOR	PROFESIONAL	TÉCNICO	ASISTENCIAL	
Dependencia No. 1	1	3	1	4	9
Dependencia No. 2	1	3	1	4	9
Dependencia No. 3	1	3	1	4	9
TOTAL EMPLEOS POR NIVEL JERÁRQUICO	3,0	9,0	3,0	12,0	27

Fuente: Guía de diseño y rediseño institucional para entidades públicas del orden territorial (Función Pública 2018).

Comparativo de planta de personal actual y planta de personal propuesta: Al analizar las necesidades de personal basándose en el estudio de cargas de trabajo. Posteriormente, se propone realizar una comparación entre los costos asociados con la plantilla de personal actual y una propuesta alternativa. Para facilitar esta comparación, se

sugiere completar una tabla específica que permitirá evaluar y contrastar los costos de ambos escenarios (ver Tabla 5).

Tabla 5

Comparativa planta de personal actual y planta propuesta

PLANTA ACTUAL				PLANTA PROPUESTA				"DIFE-RENCIA (cargos)
No. empleos	Denominación	Cód. - grado	"costo anual (millones)"	No. empleos	Denominación	Cód. - grado	"costo anual (millones)"	
30	Técnico administrativo	367-03	\$ 1.438,00	25	Técnico administrativo	367-03	\$ 1.199,00	-5
0	N/A	N/A	\$ -	10	Líder de proyecto	208-02	\$ 2.000,00	10
2	Asesor	105-01	\$ 60,00	5	Técnico administrativo	367-03	\$ 150,00	3
TOTAL	32		\$ 1.498,00	40			\$ 3.349,00	8

Fuente: Guía de diseño y rediseño institucional para entidades públicas del orden territorial (Función Pública, 2018).

Elaboración propuesta planta de personal: Tras el análisis de las cargas de trabajo, se debe crear una propuesta para la planta de personal que incluya detalles como el número de empleos por nivel jerárquico, denominación, código y grado salarial. Esta propuesta debe seguir el Sistema de Nomenclatura y Clasificación de Empleos de la entidad. De acuerdo con la Ley 909 de 2004, cada empleo debe describirse en términos de su contenido funcional, perfil de competencias requeridas y, si es temporal, su duración.

Se distinguen dos tipos de plantas de personal:

1. Planta estructural: Aquí, cada cargo se asigna a una dependencia específica, y cualquier cambio requiere modificar el acto administrativo que define esta planta.

2. Planta global: Esta no asocia los empleos a una dependencia específica, permitiendo al director de la entidad asignar empleos según las necesidades del servicio. Función Pública sugiere favorecer las plantas globales debido a sus ventajas, como agilidad, eficiencia, flexibilidad en la administración de recursos humanos y la posibilidad de formar grupos de trabajo interdisciplinarios para optimizar el desempeño del personal.

3.10.1 Empleos temporales: Las entidades tienen la opción de incluir empleos temporales en sus plantas de personal bajo ciertas condiciones, como:

- a) Realizar funciones no permanentes en la administración.
- b) Ejecutar programas o proyectos con duración específica.
- c) Atender cargas de trabajo excepcionales.
- d) Desarrollar **consultorías o** asesorías de hasta 12 meses relacionadas con la institución.

Para respaldar la necesidad de empleos temporales, es necesario contar con una justificación técnica y una disponibilidad presupuestal. Se sigue un proceso similar al de modificar la planta permanente, que incluye análisis de procesos, evaluación del servicio y cargas de trabajo. La financiación proviene de recursos de inversión, y la certificación puede ser expedida por el Departamento Nacional de Planeación o la Secretaría de Hacienda local.

Estos empleos temporales ofrecen beneficios similares a los empleados permanentes, pero tienen una duración definida. Función Pública promueve estas plantas temporales como una formalización laboral para quienes han sido contratistas. Estos

empleos pueden financiarse con diversos recursos siempre que estén presupuestados para el año fiscal correspondiente.

Función Pública sugiere crear estas plantas dentro del año fiscal y pueden tener una duración de 2, 3, 4 o 6 meses, renovables según la necesidad y disponibilidad presupuestal, sin requerir un nuevo estudio técnico siempre que se mantenga la misma necesidad y financiamiento.

3.10.2 Manual de funciones y competencias laborales: la importancia del Manual de Funciones y Competencias Laborales según Función Pública. Este manual detalla las funciones y competencias de los empleos en una entidad, justificando su existencia. La normativa proporciona directrices para la creación y modificación de este manual, destacando la importancia de las equivalencias.

Las equivalencias permiten compensar la falta de un requisito específico, ya sea en educación o experiencia, para un cargo público. Estas alternativas se establecen dentro de las fichas del empleo y se basan en ciertas condiciones y reglamentos, como el Decreto Ley 785 de 2005 para entidades territoriales y el Decreto 1083 de 2015 para entidades nacionales.

- **Para los empleos pertenecientes a los niveles directivo, asesor y profesional:** Se pueden considerar títulos de postgrado como especializaciones, maestrías y doctorados para compensar ciertos años de experiencia, siempre que estén relacionados con las funciones del cargo.
- **Para los empleos pertenecientes a los niveles técnico y asistencial:** establece criterios de equivalencias para empleos en niveles técnico y

asistencial, proporcionando diversas alternativas entre experiencia laboral y educación formal.

Sin embargo, las entidades no están obligadas a utilizar estas equivalencias en todos los casos. Su aplicación es opcional y se recomienda no utilizarlas en empleos que requieran alta especialización y experiencia específica, para mantener la integridad y propósito del cargo. En roles donde se busca un alto nivel de especialización, es esencial no desvirtuar la necesidad de experiencia relevante por títulos o formación.

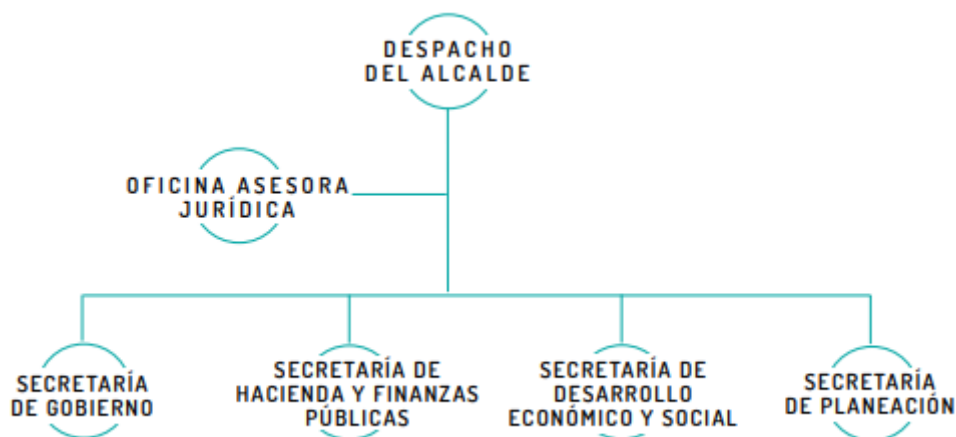
4. Fase de implementación:

4.1 Modelos de actos administrativos: La Función Pública ofrece modelos de actos administrativos para facilitar la formalización de rediseños propuestos en entidades territoriales. Estos modelos incluyen actos para estructuras descentralizadas, plantas de personal de alcaldías, entidades descentralizadas, ajustes en manuales de funciones y establecimiento de escalas salariales.

4.2 Estructura: Aborda cómo representar la estructura administrativa de una entidad basada en el número de dependencias.

Figura 1

Modelo de estructura administrativa con cinco (5) dependencias



Fuente: Guía de diseño y rediseño institucional para entidades públicas del orden territorial (Función Pública, 2018).

Marco Legal

Para este trabajo es necesario tener en cuenta el marco legal, el cual será mencionado a continuación (ver Tabla 3):

Tabla 6

Marco legal para una Modernización Administrativa

Constitución Política				
Tipo De Norma	Año	Entidad Que La Expedite	Tema	Artículos
Constitución Política	1991	Asamblea Nacional Constituyente	Empleo Público	Artículo 122. No habrá empleo público que no tenga funciones detalladas en ley o reglamento y para proveer los de carácter remunerado se requiere

Lineamientos para la modernización administrativa del municipio de Sonsón en el departamento de Antioquia – Colombia.

Juan Camilo Henao Martínez

				que estén contemplados en la respectiva planta y previstos sus emolumentos en el presupuesto correspondiente.
	1991	Asamblea Nacional Constituyente	Principios	Artículo 209. La función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones.
	1991	Asamblea Nacional Constituyente	Entidades territoriales	Artículo 286. Son entidades territoriales, los departamentos, los distritos, los municipios y los territorios indígenas. La ley podrá darles el carácter de entidades territoriales a las regiones y provincias que se constituyan, en los términos de la Constitución y de la ley.

Lineamientos para la modernización administrativa del municipio de Sonsón en el departamento de Antioquia – Colombia.

Juan Camilo Henao Martínez

	1991	Asamblea Nacional Constituyente	Entidades territoriales	Artículo 311. Al municipio como entidad fundamental de la división político-administrativa del Estado le corresponde prestar los servicios públicos que determine la ley, construir las obras que demande el progreso local, ordenar el desarrollo de su territorio, promover la participación comunitaria, el mejoramiento social y cultural de sus habitantes y cumplir las demás funciones que le asignen la Constitución y las leyes.
	1991	Asamblea Nacional Constituyente	Competencia de los Concejos Municipales	Artículo 313. Corresponde a los concejos: (...) 6. 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

Lineamientos para la modernización administrativa del municipio de Sonsón en el departamento de Antioquia – Colombia.

Juan Camilo Henao Martínez

				públicos y empresas industriales o comerciales y autorizar la constitución de sociedades de economía mixta.
	1991	Asamblea Nacional Constituyente	Atribuciones del alcalde	Artículo 315. Son atribuciones del alcalde: (...) 4. Suprimir o fusionar entidades y dependencias municipales, de conformidad con los acuerdos respectivos. (...) 7. Crear, suprimir o fusionar los empleos de sus dependencias, señalarles funciones especiales y fijar sus emolumentos con arreglo a los acuerdos correspondientes. No podrá crear obligaciones que excedan el monto global fijado para gastos de personal en el presupuesto inicialmente aprobado.
Desarrollo Legislativo				
Tipo De Norma	Año	Entidad Que La Expedide	Tema	Artículos

Lineamientos para la modernización administrativa del municipio de Sonsón en el departamento de Antioquia – Colombia.

Juan Camilo Henao Martínez

Ley 4	1992	Congreso de la República	Determina el sistema salarial y el régimen prestacional, aplicable a los servidores públicos de las entidades territoriales. Anualmente el gobierno nacional, mediante Decreto, establece los mínimos y los máximos a que deben sujetarse las Asambleas Departamentales y Concejos Municipales, en materia salarial.	Para efectos del rediseño institucional aplica integralmente los artículos contenidos en la misma.
Ley 87	1993	Congreso de la República	“Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones”	Para efectos del rediseño institucional aplica integralmente los artículos contenidos en la misma

Lineamientos para la modernización administrativa del municipio de Sonsón en el departamento de Antioquia – Colombia.

Juan Camilo Henao Martínez

Ley 136	1994	Congreso de la República	“Por la cual se dictan normas tendientes a modernizar la organización y el funcionamiento de los Municipios”.	Art. 6 Categorización de los municipios Modificado por la Ley 617 de 2000
Ley 190	1995	Congreso de la República	Estatuto anticorrupción. Establece los requisitos para la posesión y para el desempeño de cargos o empleos públicos.	Para efectos del rediseño institucional aplica integralmente los artículos contenidos en la misma
Ley 489	1998	Congreso de la República	"Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la	Artículo 2.- Ámbito de aplicación. La presente Ley se aplica a todos los organismos y entidades de la Rama Ejecutiva del Poder Público y de la Administración Pública y a los servidores públicos que por mandato constitucional o legal tengan a su cargo la titularidad y el ejercicio de funciones administrativas, prestación de servicios públicos o provisión de obras y bienes públicos y, en lo pertinente, a los

Lineamientos para la modernización administrativa del municipio de Sonsón en el departamento de Antioquia – Colombia.

Juan Camilo Henao Martínez

			Constitución Política y se dictan otras disposiciones”.	particulares cuando cumplan funciones administrativas. Parágrafo .- Las reglas relativas a los principios propios de la función administrativa, sobre delegación y desconcentración, características y régimen de las entidades descentralizadas, racionalización administrativa, desarrollo administrativo, participación y control interno de la Administración Pública se aplicaran, en lo pertinente, a las entidades territoriales, sin perjuicio de la autonomía que les es propia de acuerdo con la Constitución Política.
LEY 617	2000	Congreso de la República	“Por la cual se reforma parcialmente la Ley 136 de 1994, el Decreto Extraordinario 1222 de 1986, se adiciona la Ley	Artículo 6°. Valor máximo de los gastos de funcionamiento de los distritos y municipios. Durante cada vigencia fiscal los gastos de funcionamiento de los

Lineamientos para la modernización administrativa del municipio de Sonsón en el departamento de Antioquia – Colombia.

Juan Camilo Henao Martínez

			Orgánica de Presupuesto, el Decreto 1421 de 1993, se dictan otras normas tendientes a fortalecer la descentralización, y se dictan normas para la racionalización del gasto público nacional”	distritos y municipios no podrán superar como proporción de sus ingresos corrientes de libre destinación, los siguientes límites: cuarta, quinta y sexta: Límite: 80%
Ley 909	2004	Congreso de la República	“Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones”.	Para efectos del rediseño institucional aplica integralmente los artículos contenidos en la misma
Ley 785	2005	Congreso de la República	“Por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación y de funciones y requisitos generales de los empleos de las entidades territoriales que se regulan por las disposiciones de	Para efectos del rediseño institucional aplica integralmente los artículos contenidos en la misma

Lineamientos para la modernización administrativa del municipio de Sonsón en el departamento de Antioquia – Colombia.

Juan Camilo Henao Martínez

			la Ley 909 de 2004”.	
Ley 1551	2012	Congreso de la República	“Por la cual se dictan normas para modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios”.	<p>Artículo 91. <i>Funciones.</i> Los alcaldes ejercerán las funciones que les asigna la Constitución, la ley, las ordenanzas, los acuerdos y las que le fueren delegadas por el presidente de la República o gobernador respectivo. (...) d) En relación con la Administración Municipal: (...) 3. Suprimir o fusionar entidades o dependencias municipales, de conformidad con los acuerdos respectivos. Los acuerdos que sobre este particular expida el Concejo, facultarán al alcalde para que ejerza la atribución con miras al cumplimiento de los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y</p>

Lineamientos para la modernización administrativa del municipio de Sonsón en el departamento de Antioquia – Colombia.

Juan Camilo Henao Martínez

				<p>publicidad definidos por el artículo 209 de la Constitución Política. 4. Crear, suprimir o fusionar los empleos de sus dependencias, señalarles funciones especiales y fijarles sus emolumentos con arreglo a los acuerdos correspondientes. No podrá crear obligaciones que excedan el monto global fijado para gastos de personal en el presupuesto inicialmente aprobado.</p>
Decreto 19	2012	Presidencia de la República	<p>“Por el cual se dictan normas para suprimir o reformar regulaciones, procedimientos y trámites innecesarios existentes en la Administración Pública”.</p>	<p>Artículo 228. Reformas de planta de personal. Modifíquese el artículo 46 de la Ley 909 de 2004, el cual quedará así: "Artículo 46. Reformas de planta de personal. Las reformas de plantas de personal de empleos de las entidades de la Rama Ejecutiva de los órdenes nacional y territorial deberán motivarse, fundarse en necesidades del servicio o en razones de</p>

Lineamientos para la modernización administrativa del municipio de Sonsón en el departamento de Antioquia – Colombia.

Juan Camilo Henao Martínez

				modernización de la Administración y basarse en justificaciones o estudios técnicos que así lo demuestren, elaborados por las respectivas entidades bajo las directrices del Departamento Administrativo de la Función Pública y de la Escuela Superior de Administración Pública - ESAP-.
--	--	--	--	--

Lineamientos para la modernización administrativa del municipio de Sonsón en el departamento de Antioquia – Colombia.

Juan Camilo Henao Martínez

Decreto 1083	2015	Presidencia de la República - Departamento Administrativo de la Función Pública	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública”.	<p>Artículo 2.2.1.4.1. Actualización de plantas de empleo. Las entidades y organismos de la Administración Pública, con el objeto de mantener actualizadas sus plantas de personal, mínimo cada dos años (Decreto 1800 de 2019).</p> <p>Artículo 2.2.1.5.2. Lineamientos para la modificación de las plantas de personal. Las entidades públicas para dar cumplimiento a lo señalado en el artículo 196 de la Ley 1955 de 2019, deberán seguir los siguientes lineamientos:</p> <p>1. En la adopción o modificación de sus plantas de personal permanente o temporal, el diez (10%) de los nuevos empleos, no deberá exigir experiencia profesional para el nivel profesional, con el fin de viabilizar la vinculación al servicio público de los jóvenes entre 18 y 28 años. (...)</p>
--------------	------	---	---	---

Lineamientos para la modernización administrativa del municipio de Sonsón en el departamento de Antioquia – Colombia.

Juan Camilo Henao Martínez

				<p>Del artículo 2.2.3.1. al artículo 2.2.3.10, se desarrolla el Título 3 que regula los requisitos generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de los organismos y entidades del orden territorial.</p> <p>Del artículo 2.2.4.1 al artículo 2.2.4.11, se desarrolla el título 4. competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos. (sustituido por decreto 815 de 2018, art. 1).</p> <p>Del artículo 2.2.5.1.2 al artículo 2.2.5.11.11, se desarrolla el título 5 que regula la administración de personal y situaciones administrativas de los empleados públicos de las entidades del orden nacional y territorial.</p> <p>Del artículo 2.2.11.2.1 al artículo 2.2.11.2.8 regula los derechos de los empleados de carrera por supresión</p>
--	--	--	--	---

Lineamientos para la modernización administrativa del municipio de Sonsón en el departamento de Antioquia – Colombia.

Juan Camilo Henao Martínez

				<p>del empleo.</p> <p>Del artículo 2.2.12.1.1.1 al artículo 2.2.12.3.3. regula el Título 12 reformas de las plantas de empleos capítulo 1 protección especial en caso de supresión del empleo como consecuencia de una reforma de planta de personal sección 1 definiciones (actualizado por el decreto 648 de 2017).</p> <p>Del artículo 2.2.36.1.1 al artículo 2.2.36.5.1, regula el título 36 que establece los requisitos para el ingreso a los empleos de los municipios priorizados, reglas del concurso de méritos, capacitación y estímulos especiales para estos territorios capítulo 1 disposiciones generales (adicionado por decreto 1038 de 2018 artículo 1).</p>
Decreto 1499	2017	Presidencia de la República - Departamento Administrativo	“Por medio del cual se modifica el Decreto número 10 de 2015, Decreto Único Reglamentario	Para efectos del rediseño institucional aplica integralmente los artículos contenidos en la misma

Lineamientos para la modernización administrativa del municipio de Sonsón en el departamento de Antioquia – Colombia.

Juan Camilo Henao Martínez

		de la Función Pública	del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015”.	
Guía de diseño y rediseño institucional	2018	Función Pública	Guía de diseño y rediseño institucional para entidades públicas del orden territorial	Fases para la implementación de diseño y rediseño institucional (1. Inicio, 2. Diagnóstico, 3. Diseño y 4. Implementación)
Decreto 815	2018	Presidencia de la República - Departamento Administrativo de la Función Pública.	“Por el cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, único reglamentario del sector función pública en lo relacionado con las competencias laborales, generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos”.	Para efectos del rediseño institucional aplica integralmente los artículos contenidos en la misma.
Decreto 2365	2019	Presidencia de la República - Ministerio de Trabajo Departamento		Para efectos del rediseño institucional aplica integralmente los artículos contenidos en la misma.

Lineamientos para la modernización administrativa del municipio de Sonsón en el departamento de Antioquia – Colombia.

Juan Camilo Henao Martínez

		Administrativo de la Función Pública.		
--	--	---	--	--

Fuente: Elaboración propia.

Diseño Metodológico

Esta es una investigación con enfoque cualitativo, a partir del estudio de caso de tipo único en el municipio de Sonsón Antioquia y su modalidad es de carácter situacional, centrada en un acontecimiento o momento histórico desde la perspectiva de los que participan en el estudio. El caso de estudio de acuerdo con Yin (1994) es una investigación en la que se establecen muchas situaciones como las comunitarias, políticas, organizaciones, negocios, sociológicas, entre otras. La importancia de este tipo de investigación radica en que intenta ilustrar una decisión o conjunto de decisiones organizacionales, por qué se toman, cómo se implementaron y con qué resultado, que es precisamente parte del presente estudio.

El estudio de caso es un método preferible cuando el fenómeno en cuestión no es distinguible de manera clara y directa en su contexto, es conveniente llevar a cabo una investigación con el método de estudio de caso, cuando se presenta en la definición del problema la ocurrencia del fenómeno dentro de una temporalidad que pertenece a un proceso continuo y un contexto específico; es decir, se hace necesario especificar cuando principia e inicia la actividad de investigación (Caballero-Martínez, 2017).

Es justamente de esta manera que se eligió el método de estudio de caso, para llevar a cabo la presente investigación que permita proponer un modelo de modernización administrativa para el municipio de Sonsón, Antioquia, basado en un estudio técnico que le permita al ente territorial prestar un mejor servicio a la comunidad.

El presente estudio de caso se llevó a cabo a través de las siguientes fases:

Fase I. Realización de Diagnóstico Rápido Participativo

Antes de formular el Diagnóstico, es de imperiosa necesidad abarcar las distintas necesidades que en materia administrativa se necesitan en el ente territorial, es así, como a través de una encuesta con el sector directivo de la entidad, se logra, a través de preguntas con lenguaje neutral y no sugestivo, llegar a concluir, desde el análisis a cada una de sus dependencias, la necesidad o no de una reforma administrativa en el Municipio de Sonsón.

Esta encuesta, cuenta con siete preguntas cerradas (si o no), su respectiva justificación y cuatro preguntas abiertas para el desarrollo de sus respuestas de manera específica. Luego de esto, se formula esta encuesta a través de Google Forms y se da reparto a los 19 funcionarios directivos tales como: 8 secretarías (Gobierno, Planeación, Hacienda, Inclusión Social y Familia, Infraestructura, Asistencia Rural y Medio Ambiente, Salud y Educación) y 7 direcciones (Participación Ciudadana, Talento Humano, Proyectos, Vivienda, Infraestructura Educativa, Deportes y Cultura y Patrimonio), además 3 jefes de áreas (Inspección de Tránsito y Transporte, Almacenista General y Tesorería), para su correcto diligenciamiento. Acto seguido, se tabulan todas estas respuestas para su análisis y conclusiones.

Finalmente, con la ayuda de la herramienta Excel se logra hacer un concienzudo análisis sobre las falencias que se presentan en el ente territorial, para así dar un concepto más preciso desde la experiencia de los funcionarios que encabezan el Gobierno Local.

Fase II. Tabulación y análisis de información

Con base en la información acopiada previamente, se logra tener una perspectiva profunda a través de distintas ópticas sobre las mejoras que debe tener la Entidad Territorial.

Por lo cual, con la información previamente acopiada, se analiza y se estudian los distintos cargos a modificar, los nuevos a crear y los que se suprimirían.

Así pues, con un cruce de datos con las distintas secretarías y direcciones, propendiendo por revisar minuciosamente cada uno de los cargos requeridos y los que no, se logra establecer que, ampliando la planta laboral de los trabajadores del municipio, podríamos llegar a suprimir el exceso de trabajadores bajo la modalidad de prestación de servicios, estableciendo tareas más claras, evitando la duplicidad de funciones y reduciendo los gastos de funcionamiento.

Es importante mencionar que además de las percepciones de los secretarios y directores, se tuvo el apoyo del alcalde municipal para realizar un análisis mas macro de las necesidades de los cargos a proveer en las diferentes dependencias, desglosando la información para lograr proyectar una estructura administrativa más fortalecida, que busque eliminara a la mínima expresión la modalidad de contratación por prestación de servicios, pero que mantenga el equilibrio entre los ingresos corrientes de libre destinación – ICLD y los gastos de funcionamiento, que en caso contrario se vería a punto de incurrir en el incumplimiento de la ley 617 del 2000. Para el caso de Sonsón, en el año 2022 presento un indicador del 44,02%, con Ingresos Corrientes de Libre Destinación – ICLD, por valor de \$21.274.966.730 y Gastos de Funcionamiento por valor de \$9.365.002.436 (Gobernación de Antioquia, 2023).

Resultados

Bajo los hallazgos encontrados a las encuestas aplicadas para los 19 funcionarios del Nivel directivo de la actual administración Municipal de Sonsón, Antioquia, que se van explicando en cada cambio a partir de la siguiente página, se puede evidenciar que la última reforma administrativa del año 2015, ya no se ajusta a las necesidades del ente territorial, tanto por el incumplimiento de la normatividad vigente como el no estar a la vanguardia de las exigencias de una sociedad cada vez más globalizada. Por otra parte, se hace necesario la actualización de la planta de cargos y el manual de funciones, debido a las altas cargas de trabajo y el incumplimiento de las funciones delegadas. Esto repercute en incentivar la contratación por prestación de servicios para dar cabal cumplimiento a las obligaciones administrativas, que, en la gran mayoría de los casos, desborda los gastos de funcionamiento y por ende hace que se incumpla la Ley 617 del 2000.

Es importante concluir que se requiere crear nuevas plazas de trabajo por dos razones principales: la primera para alivianar las cargas ocupacionales y la segunda por cargos que la normatividad vigente exige sean creados dentro de la planta de personal. Por otra parte, deben ser eliminados algunos cargos que son innecesarios o en su defecto, deban sufrir modificaciones de acuerdo con las necesidades que actualmente demanda el estado.

Por lo anteriormente expuesto, se describen a continuación las reformas que deberían ser implementadas por cada uno de los niveles jerárquicos: nivel directivo, nivel asesor, nivel profesional, nivel técnico y nivel asistencial. Estos serán analizados de manera individual con el propósito de ilustrar de manera específica las necesidades propias de la reestructuración administrativa.

Nivel Directivo:

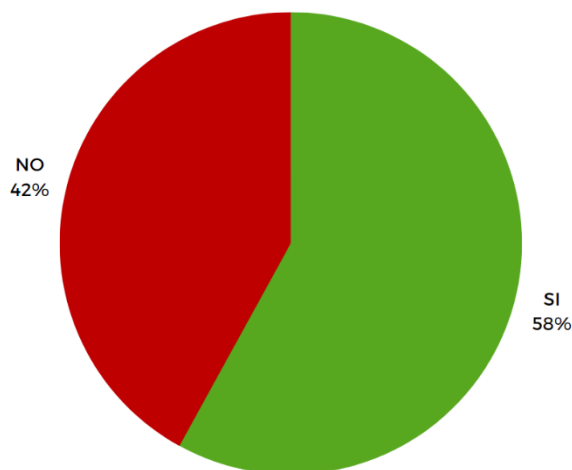
Análisis de la encuesta para el nivel directivo:

➤ En caso de una modernización administrativa en el municipio, ¿considera necesario para su dependencia crear algún cargo del nivel directivo?

De las 19 personas directivas que diligenciaron la encuesta, 11 expresan no requerir cargos de nivel directivo en sus dependencias a cargo y 8 de ellos opinan que en sus dependencias se requieren cargos de nivel directivo (ver Gráfico 1).

Gráfico 1

Necesidad de creación de cargos del nivel directivo



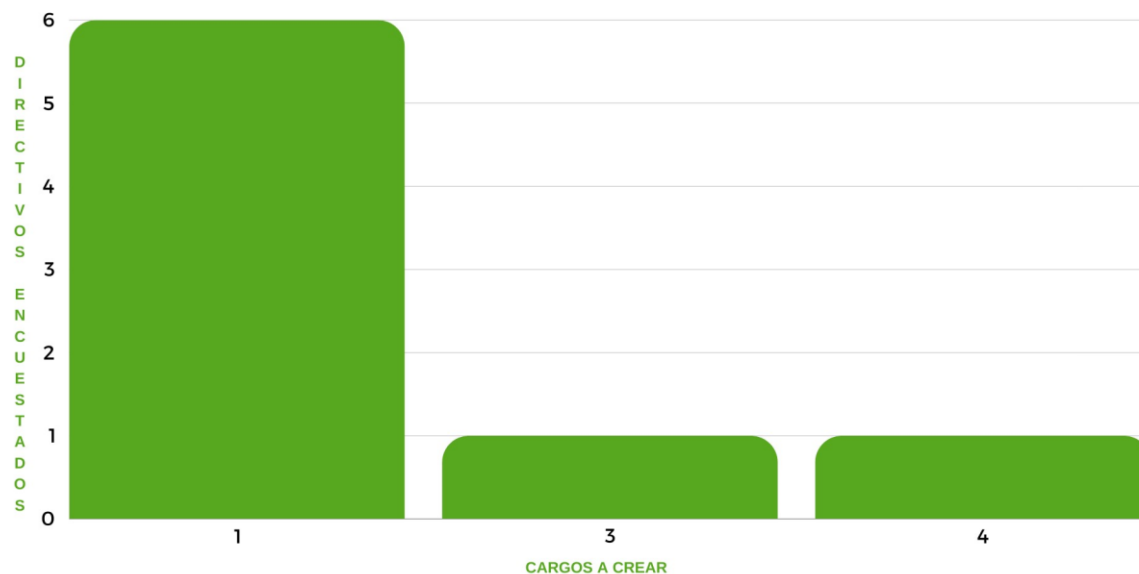
Fuente: Elaboración propia. Análisis de la encuesta a funcionarios.

➤ Especifique cuántos y qué perfiles del nivel directivo se necesitan crear.

Teniendo en cuenta la respuesta anterior, 8 directivos expresaron que si requieren crear puestos del nivel directivo en sus dependencias de la siguiente manera (ver Gráfico 2):

Gráfico 2

Cantidad de cargos de nivel directivo necesarios



Fuente: Elaboración propia. Análisis de la encuesta a funcionarios.

De los 8 directivos que respondieron positivamente sobre la creación de un cargo directivo en su dependencia 6 de ellos dijeron que un cargo, uno de ellos que 3 y la otra persona, 4 cargos directivos.

Análisis de los cambios a efectuar para el nivel directivo:

En la última reforma del año 2015 se dejaron contemplados 19 cargos del nivel directivo (8 Secretarías, 7 Direcciones, 1 Gerencia y 3 jefes de áreas), sin incluir el alcalde municipal, el cual es nombrado popularmente. Partiendo de la recomendación propuesta para la nueva estructura organizacional, se pretende disminuir la carga laboral en mayor medida en la Secretaría de Gobierno y Participación Ciudadana y la Secretaría de Asistencia Rural y Medio Ambiente, con el propósito de adecuar estas, de tal modo que permanezcan bien definidas y puedan realizar su labor de manera eficaz y eficiente, siempre pensando en el beneficio del ciudadano y por ende de la misma entidad.

En el marco de las respuestas de la encuesta se refleja que, desde la Secretaría de

Gobierno y Participación Ciudadana, la persona encargada de esta dependencia propuso la creación de 4 nuevos cargos directivos, los cuales reflejan su necesidad debido al exceso de responsabilidades generadas desde ese despacho, asimismo la Secretaría de Asistencia Rural y Medio Ambiente manifestó necesitar uno. Esto indica, que la centralización de las responsabilidades en la gestión pública del Municipio de Sonsón, genera un embotellamiento de las decisiones y acciones encaminadas al mejoramiento de las condiciones de vida de los habitantes. Ralentizando los procesos y aumentando la carga de contratistas en la entidad. A nivel general, sea administrativo, profesional, técnico o asistencial, todos reflejan un vacío de personal idóneo que tratan de reemplazar con contratistas.

Es así como según la encuesta se propone dividir y renombrar la Secretaría de Gobierno y Participación Ciudadana en las siguientes dos Secretarías: La Secretaría General y La Secretaría de Seguridad, con respecto a la Secretaría de Asistencia Rural y Medio Ambiente se propone dividir ésta en dos: La Secretaría de Agricultura y la secretaria de Sostenibilidad ambiental. Por otra parte, se propone según la encuesta, que la Inspección de Tránsito y Transporte, la Dirección de Banco de Programas y Proyectos y la Dirección de Cultura y Patrimonio, sean modificadas del nivel técnico y Directivo respectivamente, al nivel directivo como Secretarías, las cuales serían definidas de la siguiente manera: Secretaría de Movilidad, Secretaría de Programas y Proyectos y la Secretaría de Cultura y Patrimonio.

El Municipio ha venido creciendo de manera exponencial en todos los ámbitos que lo constituyen, y es ahí donde se ve la relevancia de actualizar su nivel jerárquico, así como poder desempeñar mejor las funciones asignadas y traer más proyectos estratégicos de importancia regional que redunden en el beneficio propio del ente territorial.

Para concluir, según la encuesta, cabe mencionar además que se requiere visibilizar oficinas que son de gran relevancia para la administración y por tanto deben ser estructuradas como Direcciones, para lo cual dentro de la nueva Secretaría General se crean tres Direcciones nuevas así: La Dirección de Comunicaciones, Dirección de Sistemas y Dirección de Jurídica y Contratación, en ese mismo sentido para la nueva Secretaría de Cultura y Patrimonio se crean dos Direcciones tales como: Dirección de Desarrollo Económico y Dirección de Patrimonio.

Finalmente, para las siguientes Secretarías que dentro del organigrama no han sufrido cambios en su naturaleza, se requiere según la encuesta, crear una Dirección adicional en cada una para mejorar su eficiente prestación en el servicio, entre ellas están: La Secretaría de Hacienda, con la creación de la Dirección de Impuestos y Cartera; para la Secretaría de Inclusión Social y Familia se le crearía la Dirección de Adulto Mayor y por último, para la Secretaría de Planeación, se crearía la Dirección de Urbanización y Catastro (ver Tabla 7).

Tabla 7

Cantidad y relación de cargos del nivel directivo a crear

Lineamientos para la modernización administrativa del municipio de Sonsón en el departamento de Antioquia – Colombia.

Juan Camilo Henao Martínez

NIVEL DIRECTIVO ACTUAL	CANTIDAD A CREAR	NIVEL DIRECTIVO A CREAR
a. Dirección Técnica de Cultura y Patrimonio	3	Secretaría de Cultura y Patrimonio
		Dirección de Desarrollo Económico
		Dirección de Patrimonio
b. Secretaría de Hacienda	1	Dirección de Impuestos y Cartera
c. Secretaría de Inclusión Social y Familia	1	Dirección de Adulto Mayor
d. Secretaría de Asistencia Rural y Medio Ambiente	1	Secretaría de Sostenibilidad Ambiental
e. Secretaría de Planeación	1	Dirección de Urbanismo y Catastro
f. Secretaría de Gobierno y Participación Ciudadana	5	Secretaría General
		Secretaría de Seguridad
		Dirección de Comunicaciones
		Dirección de Sistemas
		Dirección de Jurídica y Contratación
g. Inspección de Tránsito y Transporte	1	Secretaría de Movilidad
h. Dirección de Proyectos	1	Secretaría de Programas y Proyectos

CONVENCIONES

	Existe el puesto como director y pasa a ser secretario
	Existe como secretaria. se divide en dos y ambas modifican su nombre
	Existe el puesto como nivel técnico y pasa a ser secretario
	Nivel directivo a crear

Fuente: Elaboración propia. Análisis de la encuesta a funcionarios.

Justificación (en orden cronológico de la Tabla)

a. Los recursos que a la fecha están siendo administrados y gestionados, sumados a sus infraestructuras culturales, artísticas y patrimoniales, sus diversos procesos han permitido la reflexión profunda de la necesidad de una transformación de la Dirección Técnica de Cultura y Patrimonio, la cual pueda convertirse en la Secretaría de Cultura y Patrimonio con dos direcciones a cargo, Dirección de Desarrollo Económico y Dirección de Patrimonio. Lo anterior permitiría una mejor capacidad de gestión interna y externa, de los recursos tanto públicos como privados, un mejoramiento continuo de los procesos y

procedimientos, puesto que a la fecha los Directores de Cultura son los responsables de todos los procesos de formación artística, la investigación turística, cultural y patrimonial, la creación y difusión de contenidos, y la activación de las infraestructuras culturales, asegurando que éstas se encuentren en las condiciones de funcionamiento óptimas, con dotación y programas coherentes y pertinentes a las necesidades de la localidad.

b. Dado el crecimiento del 76,37% en los ingresos corrientes de libre destinación – ICLD, pasando de \$12.062.767.00 para la vigencia 2015 a \$21.274.966.730 para el año 2022 (Gobernación de Antioquia, 2023), se hace necesario fortalecer la dependencia en el fortalecimiento de los ingresos del municipio, más aún con los proyectos que se tienen de actualización catastral y estar actualizando el estatuto tributario, es por esta razón que se requiere una Dirección de Impuestos y Cartera, para afianzar más el tema de fiscalización y así poder lograr que el Municipio mejore sus ingresos y por ende poder bajar su categoría donde le permita cada vez ser más autónomo.

c. La población adulta mayor del municipio crece exponencialmente año a año, según el DANE - Proyecciones de población con base en el censo Nacional de la población y vivienda 2018, para el año 2015 la población mayor de 60 años era de 4.704 y para la vigencia 2023 incremento en un 39,86% la cual asciende a 6.579 adultos mayores y no hay una dependencia clara que desde la Secretaría de Inclusión Social y Familia vele directamente por los proyectos que ofrece el Municipio de Sonsón a esta población (DANE, 2018). Es así, como desde esta dependencia se debe garantizar el acceso efectivo a ellos y encauzar en buena medida los procesos que vienen desde el gobierno departamental y nacional.

d. Mejorar el proceso técnico y operativo de la secretaria, cambiar el nombre la Secretaria de Agricultura y Medio Ambiente por Secretaria de Agricultura, además por las responsabilidades que implica tener un Municipio con una alta vocación agrícola, siendo la despensa agrícola de Antioquia donde cuenta con 39 rubros productivos, de los cuales, 11 son exportación, una vasta reserva paramuna y 1.323 km de extensión territorial, es de imperiosa necesidad crear una nueva Secretaria de Sostenibilidad Ambiental para tener una dependencia que se concentre específicamente en el cuidado y protección de los recursos naturales del Municipio.

e. Se debe contar con un manejo idóneo en temas catastrales, de licenciamiento y curaduría, toda vez que la Secretaría de Planeación no cuenta actualmente con la capacidad instalada disponible para poder atender el notable crecimiento urbanístico en todo el territorio, un apoyo directivo que coadyuve en las diferentes áreas técnicas y administrativas que vienen encaminadas en temáticas de desarrollo arquitectónico municipal, cuidando siempre el marco patrimonial, para dar mayor agilidad y confiabilidad en los procesos y así dar cumplimiento al Plan de Desarrollo y a las normatividades vigentes que rigen esta secretaría. De acuerdo con el crecimiento económico del municipio, se viene generando un desarrollo urbanístico en el area urbana y rural, buscando suplir el crecimiento poblacional, se están presentando un gran número de licencias de construcción, incentivando al municipio en crecer en los aspectos técnicos y administrativos. En el año 2018 se dieron 200 licencias generando un ingreso de aproximadamente \$300 millones de pesos y a partir del año 2019 a lo corrido del año 2023 se están generando un incremento de 100 licencias por año.

Cabe resaltar que, por lo anteriormente expuesto, se evidencia un incremento en los diferentes certificados que se expiden desde la secretaria de Planeación, tales como: usos de suelo, estratificación, nomenclatura, no riesgo, instalación de servicios públicos, lineamiento urbanístico.

f. Actualmente, existe la Secretaría de Gobierno y Participación Ciudadana, la cual tiene bajo su responsabilidad más del 50% de los procesos internos del gobierno local; por tanto, se requiere reorganizar esta Secretaría en dos según la encuesta realizada, una secretaría denominada Secretaría de Seguridad, la cual se debe encargar de todo lo relacionado con el manejo y control del orden público en el municipio, liderando eficazmente las inspecciones de policía y las comisarías de familia del Municipio, gestión del espacio público y todo lo relacionado con el buen desarrollo de los comicios electorales, además del fortalecimiento de las Juntas de Acción Comunal a través de la Dirección de Participación Ciudadana. Por otra parte, se crearía la Secretaría General, la cual garantizaría el eficiente funcionamiento de las labores que son de apoyo en la administración municipal tales como: Dirección de Talento Humano, Dirección de Comunicaciones, Dirección de Sistemas, Dirección de Jurídica y Contratación, Almacén y Archivo Municipal.

g. La inspección de Tránsito y Transporte debe pasar a ser Secretaría de Movilidad, dado que el Municipio por su alto flujo vehicular y por un territorio tan extenso, requiere instrumentos de control suficientes para el correcto cumplimiento del plan municipal de seguridad vial. Según información tomada del archivo municipal de la inspección de tránsito y transporte del municipio de Sonsón en relación a los tramites, se evidencia que las licencias de conducción para la vigencia 2015 fueron 300 expedidas y para la vigencia 2023

van 720 licencias de conducción, con respecto a las licencias de tránsito para el año 2015 se realizaron 180 tramites mientras que para el año 2023 se muestra un incremento de más de 4 veces, 950 licencias de tránsito expedidas, además hay que resaltar que para el año 2015 se realizaron 511 cursos de seguridad vial y en lo corrido del año 2023 se han realizado 959 cursos, cabe también mencionar que la dinámica que viene atravesando el municipio en los ámbitos poblacional, económico y social se presenta un mayor incremento en infracciones de tránsito, pues que para el año 2015 se dieron 152 infracciones, mientras que para lo corrido del año 2023 se ha presenta un incremento del 428%, es decir 803 infracciones de tránsito y por ultimo y aún más importante que se tiene un reto en disminuir la accidentalidad en el municipio, pues para el año 2015 se presentaron 301 casos mientras que en lo que va del año 2023 se hay presentado 548 casos de accidentalidad en todo el territorio sonsoneño, lo que deja entrever la necesidad a gritos de tener una secretaria de tránsito que pueda estar fortalecida y pueda ser más autónoma para los desafíos de hoy y con miras al mañana (Sonsón Antioquia, s. f.).

h. Según la encuesta, se requiere fortalecer la Dirección de Proyectos y convertirla en una Secretaría de Programas y Proyectos, con el propósito principal de que tenga más autonomía y pueda liderar un buen banco de proyectos, con profesionales que estén capacitados para formular todos los proyectos que se requieran desde el ente territorial, además, que estén pendientes de todas las plataformas tanto del orden nacional como departamental. Aumentando los índices de eficiencia en materia de cumplimiento de Plan de Desarrollo Territorial. Según la plataforma de mapa inversiones del DNP y del sistema general de regalías, se evidencia que en este último cuatrienio desde que se contrataron

profesionales dedicados a la formulación de proyectos enmarcados en el Plan de Desarrollo y posteriormente ser radicados ante las diferentes entidades, se refleja una buena ejecución con respecto a la asignación de recursos de regalías por valor de \$6.801.094.308 y por consiguiente se muestra un avance significativo en la presentación de proyectos de obras por impuestos.

Nivel Asesor

Análisis de la encuesta para el nivel Asesor:

Actualmente en la planta de cargos existe como nivel asesor la oficina de control interno la cual es reglamentada bajo el Decreto 1083 de 2015 de la Función Pública y dentro de la encuesta no se presenta la necesidad de modificar, adicionar o eliminar dicho nivel.

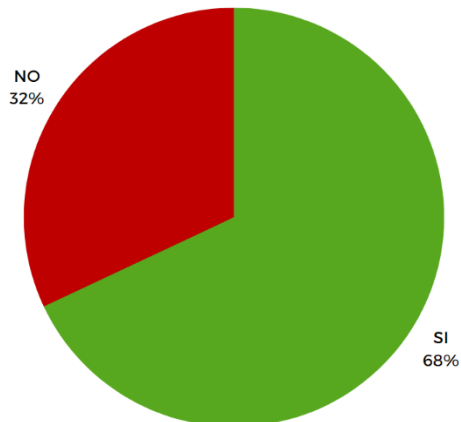
Nivel Profesional

Análisis de la encuesta para el nivel profesional:

➤ En caso de una modernización administrativa en el municipio, ¿considera que para su dependencia se requiere algún cargo del nivel profesional? (ver Gráfico 3).

Gráfico 3

Necesidad de creación de cargos del nivel profesional



Fuente: Elaboración propia. Análisis de la encuesta a funcionarios.

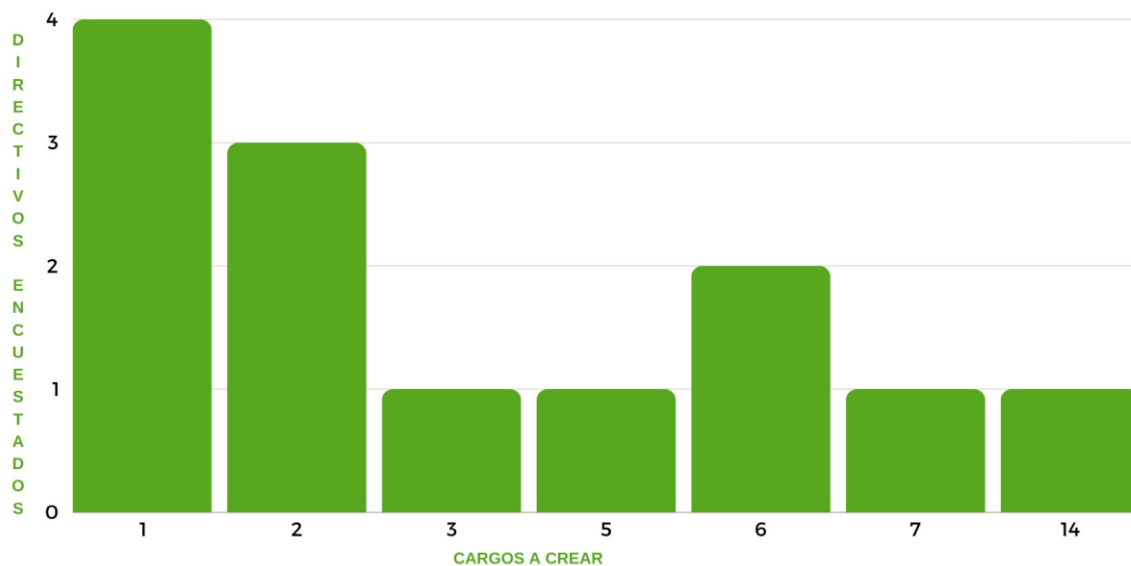
De los 19 directivos que están en el ente territorial, 8 de ellos expresan no necesitar crear puestos del nivel profesional en sus dependencias y los 11 restantes afirman si requerirlo en sus áreas.

➤ Especifique cuántos y qué perfiles cargos del nivel profesional se necesitan crear.

Conforme a la respuesta anterior, 11 directivos expresaron que si requieren crear puestos del nivel profesional en sus dependencias de la siguiente manera (ver Gráfico 4):

Gráfico 4

Cantidad de cargos de nivel profesional a crear



Fuente: Elaboración propia. Análisis de la encuesta a funcionarios.

De los 11 directivos que manifestaron la necesidad de la creación de cargos profesionales en sus secretarías o direcciones, 4 de ellos ven la necesidad de crear un cargo profesional, 3 de ellos apuntaron a instalar 2 nuevas plazas, uno de ellos requiere crear 3 cargos, otro encuestado expresa que necesita 5 profesionales, otros dos directivos necesitan cada uno la creación de 6 puestos profesionales, uno considera la apertura de 7 plazas nuevas y un directivo afirmó requerir 14 profesionales nuevos para su dependencia (ver Tabla 8).

Tabla 8

Cantidad y relación de cargos del nivel profesional a crear

Lineamientos para la modernización administrativa del municipio de Sonsón en el departamento de Antioquia – Colombia.

Juan Camilo Henao Martínez

SECRETARÍA O DIRECCIÓN	CANT	PUESTOS DE NIVEL PROFESIONAL A CREAR
Dirección de Talento Humano	1	Profesional en SG-SST para la Dirección de Talento Humano
Dirección de Infraestructura Educativa	1	Profesional en Ingeniería civil
Secretaría de Infraestructura	1	Profesional de costos y formulación de obras
	1	Profesional para supervisor de obras
	1	Profesional SISO - Ambiental
Secretaría de Inclusión Social y Familia	1	Profesional en Gerontología
Inspección de Tránsito y Transporte	1	Profesional en derecho
Dirección de Vivienda	1	Profesional en Arquitectura
	1	Profesional en Ingeniería civil
Secretaría de Asistencia Rural y Medio Ambiente	3	Profesionales en Ingeniería Agronómica
	1	Profesional en Ingeniería Agropecuaria
	1	Profesional en Ingeniería Ambiental
	1	Profesional como Médico Veterinario
Secretaría de Salud	1	Médico
	1	Enfermera
Secretaría de Planeación	1	Profesional en Arquitectura
	1	Profesional en Ingeniería civil
	1	Profesional en Ingeniería Hidrosanitaria
	1	Profesional en temas Catastrales
	1	Profesional en Temas de Gestión del Riesgo
Dirección de Cultura y Patrimonio	7	licenciado en Música
	1	Licenciado en Artes Plásticas
	1	Profesional en las áreas de la literatura, filosofía, bibliotecología y/o archivística
	1	Profesional en Comunicación Social o Periodismo
	1	Profesional en Arquitectura
	1	Profesional en derecho
	1	Profesional en Archivística
	1	Profesional en Turismo
Secretaría de Educación Cultura y Deporte	7	Profesionales en Psicología
Dirección de Proyectos	2	Profesionales en manejo de banco de proyectos
Secretaría de Gobierno y Participación Ciudadana	1	Profesional en derecho (Contratación)
	2	Profesional en derecho (Comisaría e Inspección de policía)
	2	Profesionales en trabajo Social (Comisarias de Familia)
	1	Profesional en Psicología

CONVENCIONES

	PROFESIONAL GRADO 1
	PROFESIONAL GRADO 2
	PROFESIONAL GRADO 3

Fuente: Elaboración propia. Análisis de la encuesta a funcionarios.

Revisando la planta de profesionales contratados en el Municipio de Sonsón bajo la modalidad de prestación de servicios, vemos que lo que manifestaron los funcionarios directivos, representa en gran medida las cargas laborales necesarias que se requieren, pero bajo otros modelos contractuales. Ya que, si bien en su gran mayoría se ejercen estas responsabilidades ya, lo hacen con un modelo de vinculación que aumenta, además de pocas

garantías laborales por parte de la entidad territorial con sus funcionarios, la duplicidad de cargos y, por ende, el aumento del gasto público en suplir estas necesidades, es por esto que después de realizar un análisis exhaustivo a la tabulación de la encuesta de los cargos que se proponen crear del nivel profesional, se analiza cada cargo con el Alcalde Municipal, con el propósito de ajustar una nueva planta de cargos del nivel profesional que no comprometa los gastos de funcionamiento y que tenga un equilibrio con profesionales con funciones bien delimitadas y correctamente remunerados pasando de 51 cargos propuestos en la encuesta a 25 cargos definidos en conjunto con el ejecutivo (ver Tabla 9).

Tabla 9

Cantidad y relación de cargos del nivel profesional a crear

SECRETARIA O DIRECCIÓN	CANTIDAD A CREAR	PUESTOS DE NIVEL PROFESIONAL A CREAR
Dirección de Talento Humano	1	Profesional en SG-SST para la Dirección de Talento Humano
Secretaría de Infraestructura	1	Profesional de costos y formulación de obras
	1	Profesional para supervisor de obras
Secretaría de Inclusión Social y Familia	1	Profesional en Gerontología
Secretaría de Asistencia Rural y Medio Ambiente	2	Profesionales en Ingeniería Agronómica
	1	Profesional en Ingeniería Agropecuaria
	1	Profesional como Medico Veterinario
	1	Profesional en Ingeniería Ambiental
Secretaría de Salud	1	Medico
	1	Enfermera
Secretaria de Planeación	1	Profesional en Arquitectura
	1	Profesional en Ingeniería civil
Dirección de Cultura y patrimonio	4	licenciado en Musica
	1	Profesional en Arquitectura
	1	Profesional en Archivistica
Dirección de Proyectos	1	Profesionales en manejo de banco de proyectos
	1	Profesional en derecho (Contratación)
Secretaria de Gobierno y Participación Ciudadana	1	Profesional en derecho (Comisaria e Inspección de policia)
	2	Profesionales en trabajo Social (Comisarias de Familia)
	1	Profesional en Psicología

CONVENCIONES	
	PROFESIONAL GRADO 1
	PROFESIONAL GRADO 2
	PROFESIONAL GRADO 3

Fuente: Elaboración propia. Análisis técnico y financiero

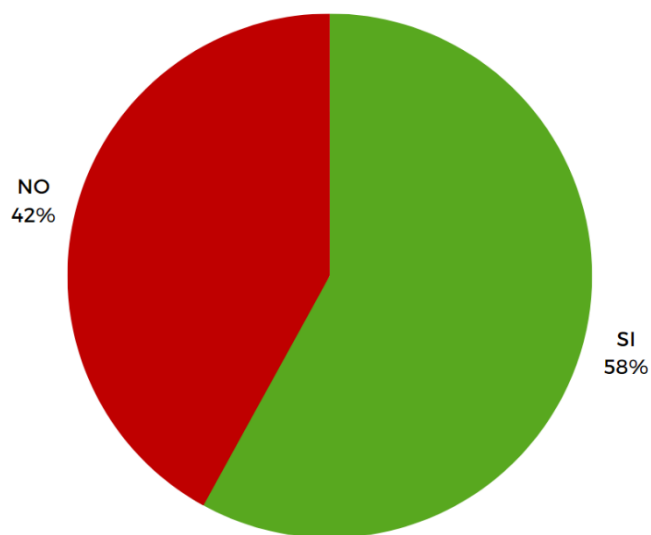
Nivel Técnico

Análisis de la encuesta para el nivel Técnico:

➤ En caso de una modernización administrativa en el municipio, ¿considera necesario para su dependencia crear algún cargo del nivel Técnico? (ver Gráfico 5).

Gráfico 5

Cantidad de cargos de nivel técnico necesarios



Fuente: Elaboración propia. Análisis de la encuesta a funcionarios.

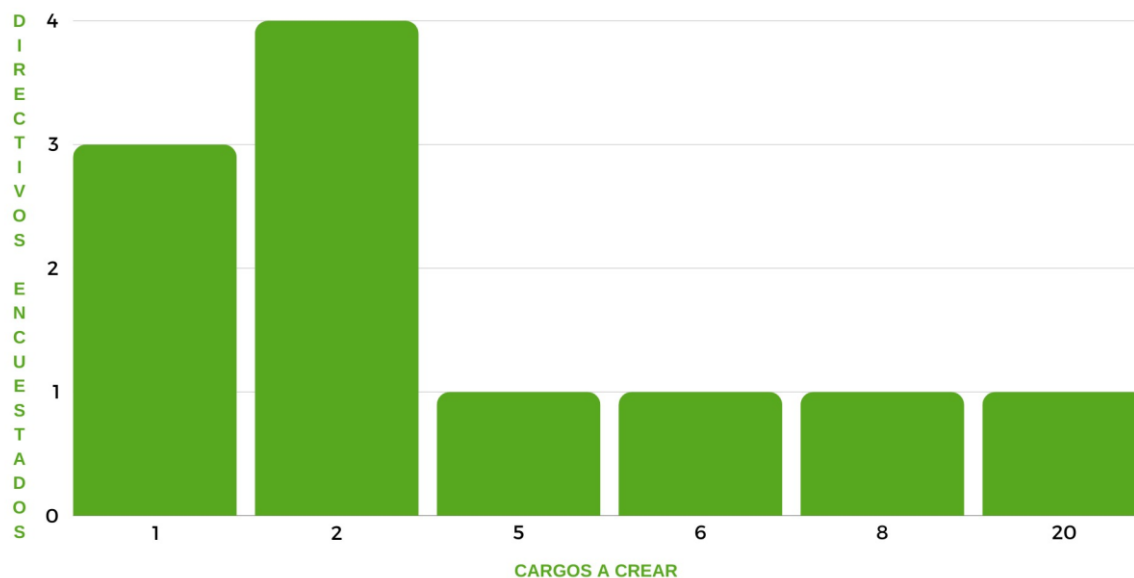
De los 19 directivos que hacen parte del ente territorial, 8 expresan no ser necesario crear puestos del nivel técnico en sus dependencias, mientras que 11 afirman si precisar en sus áreas.

➤ Especifique cuántos y qué perfiles de cargos del nivel técnico se necesitan crear.

De acuerdo con la respuesta anterior, 11 directivos expresaron que si requieren crear puestos del nivel técnico en sus dependencias de la siguiente manera (ver Gráfico 6):

Gráfico 6

Cantidad de cargos de nivel técnico a crear



Fuente: Elaboración propia. Análisis de la encuesta a funcionarios.

De los 10 directivos que comparten la necesidad de crear cargos de nivel técnico, tres optaron por requerir una nueva plaza técnica, cuatro funcionarios adujeron necesitar 2 cargos, uno optó por la creación de 5 nuevos cargos, un directivo requiere 6 nuevos técnicos, uno demandó por 8 nuevos cargos y, por último, uno de ellos expresó la necesidad de 20 nuevos cargos del nivel técnico (ver Tabla 10).

Tabla 10

Cantidad y relación de cargos del nivel técnico a crear

Lineamientos para la modernización administrativa del municipio de Sonsón en el departamento de Antioquia – Colombia.

Juan Camilo Henao Martínez

NIVEL DIRECTIVO ACTUAL	HOMOLOGACIÓN AL NUEVO NIVEL DIRECTIVO	CANTIDAD A CREAR	PUESTOS DEL NIVEL TÉCNICO A CREAR
DIRECCIÓN TÉCNICA DE CULTURA	SECRETARÍA DE CULTURA Y PATRIMONIO	1	Técnico de las Escuelas de Música del Magdalena Medio Sonsoneño
		1	Técnico para los procesos de gestión cultural, de recursos y de planificación sectorial
	DIRECCIÓN DE DESARROLLO ECONÓMICO	1	Técnico Coordinación General de la Red Museos y Vigía de la Casa Museo de la Cultura Roberto Jaramillo Arango
		1	Técnico para coordinador de eventos culturales
		2	Técnico para coordinador de eventos culturales
ALMACENISTA GENERAL	ALMACENISTA GENERAL	1	Técnico en la Administración de Inventarios de bienes muebles
INSPECCIÓN DE TRÁNSITO Y TRANSPORTE	SECRETARÍA DE MOVILIDAD	2	Agentes de tránsito
DIRECCIÓN DE VIVIENDA	DIRECCIÓN DE VIVIENDA	2	Técnico o Tecnólogo en construcciones civiles o áreas afines
SECRETARÍA DE ASISTENCIA RURAL Y MEDIO AMBIENTE	SECRETARÍA DE AGRICULTURA	3	Tecnólogos Agropecuarios
	SECRETARÍA DE SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL	3	Tecnólogos Ambientales
SECRETARÍA DE PLANEACIÓN	DIRECCIÓN DE URBANIZACIÓN Y CATASTRO	1	Técnico en catastro
TESORERÍA MUNICIPAL	TESORERÍA MUNICIPAL	1	Técnico o tecnológico, conocimientos de ofimática, capacidad de gestión y atención al cliente, buena redacción.
SECRETARÍA DE GOBIERNO Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA	SECRETARÍA DE SEGURIDAD Y SECRETARÍA GENERAL	2	Técnico para secretaria de seguridad y Técnico para secretaria general
		1	Técnico para control de espacio Público
	SECRETARÍA DE SEGURIDAD	1	Técnico - coordinación Centro de Convivencia Ciudadana
		2	Técnicos para atención a Víctimas
INSPECCIÓN DE POLICÍA	2	Técnicos en construcciones civiles para las Inspecciones de Policía.	
DIRECCIÓN TÉCNICA DE DEPORTES	DIRECCIÓN TÉCNICA DE DEPORTES	20	Promotores de las diferentes disciplinas deportivas en el Municipio de Sonsón tales como (fútbol, microfútbol, baloncesto, voleibol, tenis de mesa, tenis de campo, atletismo, gimnasio, bicicletas, enriquecimiento motriz, ajedrez y propores deportivos de los corregimientos del Magdalena medio)
DIRECCIÓN DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA	SECRETARÍA DE SEGURIDAD - DIRECCIÓN DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA	2	Técnico o Tecnólogo para enlace con Juntas de Acción Comunal parte alta y técnico o tecnológico para enlace con Juntas de Acción Comunal Magdalena medio sonsoneño.
GERENCIA DEL MAGDALENA MEDIO	GERENCIA PARA EL MAGDALENA MEDIO	2	Técnicos que sirvan como coordinadores de corregimientos en San Miguel y la Danta.

CONVENCIONES

	TÉCNICO GRADO 3
	TÉCNICO GRADO 5
	TÉCNICO GRADO 7

Fuente: Elaboración propia. Análisis de la encuesta a funcionarios.

La vinculación de nuevas plazas técnicas es de suma importancia para el acompañamiento de los procesos específicos, para que todos los proyectos lleguen a feliz término; plazas que casi todas ya existen, pero bajo el modelo de contratación por prestación de servicios; generando ambigüedades en la distribución de responsabilidades y poca productividad en la planta de personal del municipio, algunas se amplían por la demanda creada por las nuevas dinámicas sociales y económicas del municipio. Es así, como esto sirve en gran medida para la ejecución exitosa de las metas propuestas por el gobierno municipal enmarcadas en el Plan de Desarrollo Territorial.

Es importante precisar que después de hacer un análisis minucioso a los datos que arroja la encuesta diligenciada por el nivel directivo de la entidad, donde se proponen crear 51 cargos del nivel técnico, se procede a examina esta información incluyendo al señor alcalde, con la intención de ajustar la nueva planta de cargos del nivel técnico y balanceando los cargos actuales y los que se pretenden crear con los gastos que actualmente incurre el ente territorial por la modalidad de prestación de servicios, buscando generar que no se disparen los gastos de funcionamiento y que algunas plazas se puedan seguir pagando por inversión como hasta ahora, además estructurando que los cargos a crear queden bien definidos y con muy buena remuneración, es así como al final se determina crear 34 plazas del nivel técnico (ver Tabla 11).

Además, se pudo vislumbrar que de las 29 plazas que existen en la estructura actual solo se observa la necesidad de suprimir 2 plazas, debido a que estas no desarrollan el objetivo concreto con que fueron creadas y además porque dentro de las dos áreas donde se pretenden eliminar estos puestos de trabajo se van a crear nuevas plazas que pueden asumir con mayores responsabilidades con funciones bien definidas y con perfiles más ajustados para poder prestar un mejor servicio a la comunidad.

Tabla 11

Cantidad y relación de cargos del nivel técnico a crear

Lineamientos para la modernización administrativa del municipio de Sonsón en el departamento de Antioquia – Colombia.

Juan Camilo Henao Martínez

SECRETARÍA O DIRECCIÓN	CANTIDAD A CREAR	PUESTOS DE NIVEL TÉCNICO A CREAR
Dirección Técnica de Cultura	1	Técnico de las Escuelas de Música del Magdalena Medio Sonsoneño
	1	Técnico para los procesos de gestión cultural, de recursos y de planificación sectorial
	1	Técnico Coordinación General de la Red Museos y Vígía de la Casa Museo de la Cultura Roberto Jaramillo Arango
	1	Técnico para coordinador de eventos culturales
	1	Técnico en áreas afines al turismo
Almacenista General	1	Técnico en la Administración de Inventarios de bienes muebles
Inspección de tránsito y transporte	2	Agentes de tránsito
Dirección de Vivienda	1	Técnico o Tecnólogo en construcciones civiles o áreas afines
Secretaría de Asistencia Rural y Medio Ambiente	2	Tecnólogos Agropecuarios
	2	Tecnólogos Ambientales
Secretaría de Planeación	1	Técnico en catastro
Tesorería Municipal	1	Técnico o tecnológico, conocimientos de ofimática, capacidad de gestión y atención al cliente, buena redacción.
Secretaría de Gobierno y Participación Ciudadana	2	Técnico para secretaria de seguridad y Técnico para secretaria general
	1	Técnico para control de espacio Público
	1	Técnico - coordinación Centro de Convivencia Ciudadana
	2	Técnicos para atención a Víctimas
	1	Técnicos en construcciones civiles para las Inspecciones de Policía.
Dirección Técnica de Deportes	10	Promotores de las diferentes disciplinas deportivas en el Municipio de Sonsón tales como (fútbol, microfútbol, baloncesto, voleibol, tenis de mesa, tenis de campo, atletismo, gimnasio, bicicros, enriquecimiento motriz, ajedrez y propotores deportivos de los corregimientos del magdalena medio)
Dirección de Participación Ciudadana	2	Técnico o Tecnólogo para enlace con Juntas de Acción Comunal parte alta y técnico o tecnólogo para enlace con Juntas de Acción Comunal magdalena medio sonsoneño.

CONVENCIONES

	TÉCNICO GRADO 3
	TÉCNICO GRADO 5
	TÉCNICO GRADO 7

Fuente: Elaboración propia. Análisis técnico y financiero

Nivel Asistencial

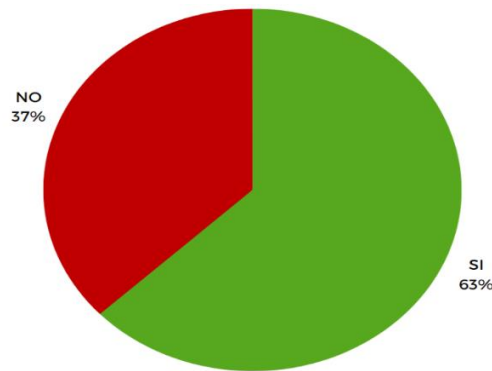
Análisis de la encuesta para el nivel Asistencial:

➤ En caso de una modernización administrativa en el municipio, ¿considera necesario para su dependencia crear algún Cargo del nivel Asistencial?

De los 19 directivos que están en el ente territorial, 7 de ellos expresan no precisar crear puestos del nivel asistencial en sus dependencias, y 12 restantes afirman si ser necesario en sus áreas (ver Gráfico 7).

Gráfico 7

Necesidad de creación de cargos del nivel asistencial



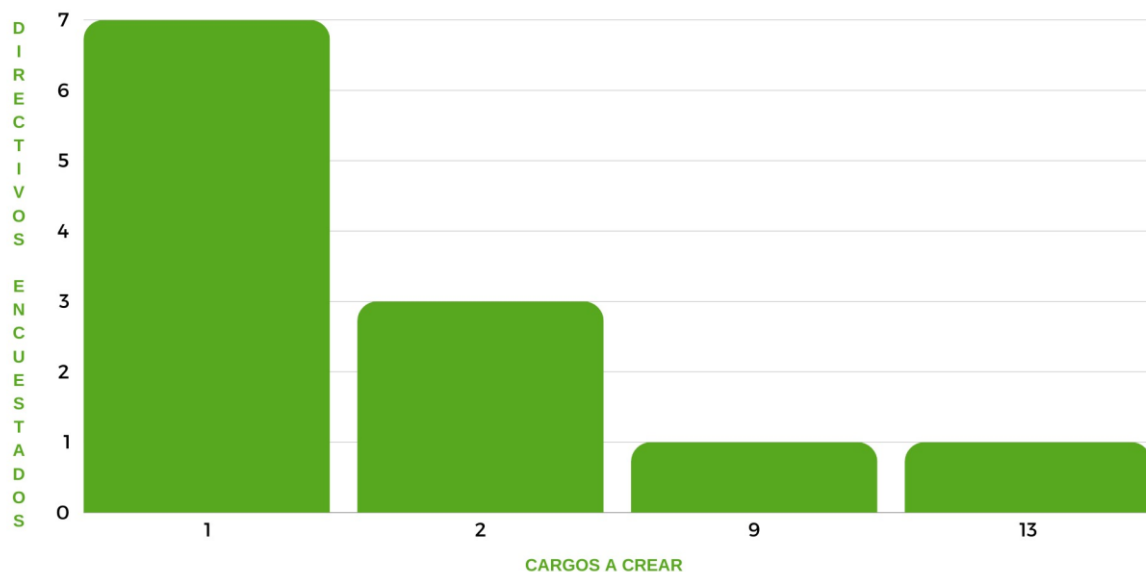
Fuente: Elaboración propia.

➤ Especifique cuántos y qué perfiles cargos del nivel asistencial se necesitan crear.

Según la respuesta anterior, 12 directivos expresaron si requerir crear puestos del nivel asistencial en sus dependencias de la siguiente manera (ver Gráfico 8):

Gráfico 8

Cantidad de cargos de nivel asistencial a crear



Fuente: Elaboración propia. Análisis de la encuesta a funcionarios.

De los 12 directivos que comparten la necesidad de crear cargos de nivel asistencial, siete manifestaron que requieren de una nueva plaza técnica para sus dependencias, tres funcionarios adujeron necesitar 2 cargos, uno optó por la creación de 9 cargos asistenciales y uno de ellos expresó la necesidad de 13 nuevos cargos del nivel asistencial (ver Tabla 12).

Tabla 12

Cantidad y relación de cargos del nivel asistencial a crear

NIVEL DIRECTIVO ACTUAL	NIVEL DIRECTIVO ACTUAL	CANTIDAD A CREAR	PUESTOS DEL NIVEL ASISTENCIAL A CREAR
Dirección de Talento Humano	Dirección de Talento Humano	1	Auxiliar administrativo
Dirección Técnica de Cultura	Secretaría de Cultura y Patrimonio	1	Auxiliar docente de Danzas de los corregimientos La Danta, y Jerusalén en el Magdalena Medio
		1	Auxiliar docente de Danzas para los corregimientos de La Linda y San Miguel,
		1	Auxiliar docente de Repentismo
		2	Auxiliar Dinamizador (a) de la Biblioteca Pública Municipal Miryam Correa Palacio de la Ciudadela Educativa y Cultural El Lago
		1	Auxiliar Dinamizador (a) de la Biblioteca Pública Municipal San Miguel
		2	Auxiliar Dinamizador (a) de la Biblioteca Pública y la Ludoteca del Centro de Convivencia Ciudadana
		2	Auxiliar de Apoyo logístico integral de los eventos (incluye sonido, carpas, tarima y luces), Administra el Teatro Itaré
		3	Auxiliar Vigía del Museo Pablo Jaramillo y Sala Homenaje a la Prensa
		Secretaría de Cultura y Patrimonio - Dirección de Patrimonio	3
Dirección de Infraestructura Educativa	Dirección de Infraestructura Educativa	1	Auxiliar administrativo
Secretaría de Infraestructura	Secretaría de Infraestructura	1	Auxiliar administrativo
Almacenería General	Secretaría General - Almacenería General	2	Bodeguero administrador de bienes de consumo
Inspección de Tránsito y Transporte	Secretaría de Movilidad	1	Auxiliar administrativo
Secretaría de Asistencia Rural y Medio Ambiente	Secretaría de Sostenibilidad Ambiental y Secretaría de Agricultura	1	1 Auxiliar administrativo para la Secretaría de Agricultura y 1 Auxiliar Administrativo para la nueva Secretaría de Sostenibilidad Ambiental
Secretaría de Planeación	Secretaría de Planeación - Dirección de Urbanismo y Catastro	2	1 Auxiliar administrativo para la Secretaría de Planeación y 1 Auxiliar para la nueva Dirección de Planeación
Secretaría de Educación Cultura y Deporte	Secretaría de Educación y Deporte	2	Auxiliares administrativos
Tesorería Municipal	Tesorería Municipal	20	Auxiliar contable
Dirección de Proyectos	Secretaría de Programas y Proyectos	2	Auxiliar administrativo
Secretaría de Gobierno y Participación Ciudadana	Secretaría General	2	Auxiliar administrativa para la Secretaría General
		12	Auxiliares en servicios generales

CONVENCIONES

	SERVICIOS GENERALES GRADO 1
	AUXILIAR ADMINISTRATIVO GRADO 4 PLANTA GLOBAL

Fuente: Elaboración propia. Análisis de la encuesta a funcionarios.

La creación de nuevas dependencias administrativas, requieren puestos de nivel asistencial que complementen las labores a realizar y sirvan de apoyo en la realización de las actividades diarias. Asimismo, mantener la memoria en temas asociados a continuidad de

procesos, debido a que la mayoría de estos cargos son vinculación bajo la modalidad de prestación de servicios y son procesos que, con la finalización de sus contratos, se pierden en el tiempo y retrasan a varios niveles los programas y procesos que desde el gobierno local se encaminan por el bien de la comunidad. Además, es de suma importancia reivindicar la labor de funcionarios que durante largos años han estado detrás del telón en la administración pública, invirtiendo años de su vida al servicio de la comunidad, contratados por prestación de servicios, lo cual no es el deber ser y atenta contra su estabilidad laboral.

Por otra parte, una vez se tabulo la encuesta, los directivos de la administración municipal propusieron crear 35 nuevas plazas del nivel asistencial, al revisar la información en conjunto con el señor alcalde, se evidencio que la gran mayoría de los cargos que se solicitan crear actualmente se encuentran contratados por la modalidad de prestación de servicios y en su gran mayoría se pagan por gastos de funcionamiento, lo que implica ajustar la nueva planta de cargos a crear del nivel asistencial con tareas muy claras y unificación de funciones con el propósito de crear 27 nuevas plazas que sean bien remuneradas y que equiparen lo que en la actualidad se paga por el nivel asistencial por prestación de servicios y seguir pagando algunos auxiliares de la Dirección de Cultura que permite la norma que sean pagados por inversión con la estampilla del adulto mayor (ver Tabla 13).

Además, se hizo un balance muy juicios de los cargos del nivel asistencial donde se pudo observar que de los 35 cargos que existen en la estructura actual solo se manifiesta la necesidad de eliminar 3 plazas, ya que en la actualidad 2 de ellas deberían ser contratadas bajo otra modalidad de contratación y la otra plaza se pretende suprimir es porque en esa

dependencia se espera crear otros cargos de mayor jerarquía y que podrían asumir dichas funciones.

Tabla 13

Cantidad y relación de cargos del nivel asistencial a crear

SECRETARÍA O DIRECCIÓN	CANTIDAD A CREAR	PUESTOS DE NIVEL ASISTENCIAL A CREAR
Dirección de Talento Humano	1	Auxiliar administrativo
Dirección de Cultura	1	Auxiliar docente de Danzas de los corregimientos La Danta, y Jerusalén en el Magdalena Medio
	1	Auxiliar docente de Repentismo
	1	Auxiliar Dinamizador (a) de la Biblioteca Pública y la Ludoteca del Centro de Convivencia Ciudadana
	1	Auxiliar Vigía del Museo Pablo Jaramillo y Sala Homenaje a la Prensa
	1	Auxiliar administrativo para la Secretaría de Cultura y patrimonio
	1	Auxiliar administrativo
Dirección de Infraestructura educativa	1	Auxiliar administrativo
Secretaría de Infraestructura	1	Auxiliar administrativo
Almacenista General	1	Bodeguero administrador de bienes de consumo
Inspección de tránsito y transporte	1	Auxiliar administrativo
Secretaría de Asistencia Rural y Medio Ambiente	2	1 Auxiliar administrativo para la Secretaría de Agricultura y 1 Auxiliar Administrativo para la nueva Secretaría de Sostenibilidad ambiental
Secretaría de Planeación	2	1 Auxiliar administrativo para la Secretaría de Planeación y 1 Auxiliar para la nueva Dirección de Urbanización y Catastro
Secretaría de Educación Cultura y Deporte	2	Auxiliares administrativos
Tesorería Municipal	1	Auxiliar contable
Dirección de Proyectos	1	Auxiliar administrativo
Secretaría de Gobierno y Participación Ciudadana	1	Auxiliar administrativa para la secretaria general
	8	Auxiliares en servicios generales

CONVENCIONES

	SERVICIOS GENERALES GRADO 1
	AUXILIAR ADMINISTRATIVO GRADO 4

Fuente: Elaboración propia. Análisis técnico y financiero.

Organigramas:

Estructura organizacional actual:

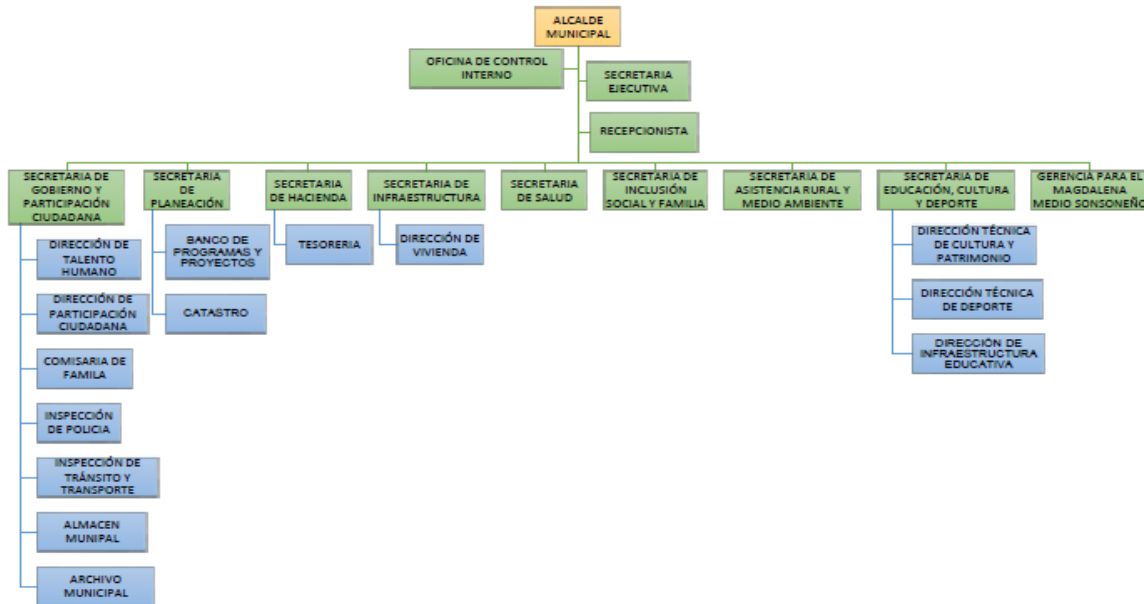
Figura 2

Lineamientos para la modernización administrativa del municipio de Sonsón en el departamento de Antioquia – Colombia.

Juan Camilo Henao Martínez



ORGANIGRAMA
ALCALDÍA MUNICIPIO DE SONSON



Decreto Municipal No. 042 del 4 de junio de 2015

Fuente: Tomado del Decreto 042 de 2015.

En la estructura organizacional actual, vemos un organigrama bastante somero, el cual no representa las necesidades actuales del Municipio de Sonsón, una estructura que en su momento correspondía a un municipio que no tenía los ingresos corrientes de libre destinación necesarios para tener muchas más plazas de trabajo y no invertía en proyectos estratégicos de desarrollo municipal y regional como ahora lo debe tener un gobierno local en Sonsón. Con esta estructura, el Municipio no logra actualmente solucionar todas las necesidades de los ciudadanos, siendo actualmente la capital del sureste de Antioquia, despensa agrícola del país y teniendo una vasta extensión territorial, necesitando llegar a todos los rincones de sus 9 corregimientos y 108 veredas.

El real fortalecimiento de los entes territoriales, además, debe adaptarse a las normativas vigentes en materia de inversión de recursos, ahorro en gastos de funcionamiento, evitar la duplicidad de funciones y la mejora constante de su capital humano. Es así, como el Municipio de Sonsón tiene un marco organizacional anacrónico, el cual desde mucho antes del Decreto Municipal 042 del 4 de junio de 2015, no ha tenido cambios de fondo que repercutan en el mejoramiento de las condiciones de vida de los sonsoneños, según del Plan de Desarrollo Territorial Juntos Construyendo Futuro 2020-2023, en la actualidad el municipio cuenta con un déficit de vivienda en el área urbana y zona rural de 58% y 38% respectivamente, con respecto a la cobertura de alcantarillado en el área urbana para el año 2018 es de 89,0, mientras que para los centros poblados es de 28,2%, cifras que denotan grandes desigualdades sociales frente a la prestación de servicios públicos. De acuerdo con el Sistema Único de Información SUI 2018, existen 8210 suscriptores en el servicio de acueducto, 6383 en el servicio de alcantarillado y 7433 con el servicio de aseo (Gabinete Municipal, 2020).

Estructura organizacional propuesta:

Figura 3

Organigrama Sonsón



Fuente: Elaboración propia.

La estructura organizacional propuesta, presenta respuestas ante los vacíos administrativos que se vienen dando con la actual. Se amplía la planta de secretarios de 8 a 13 y de 7 a 13 directores, manteniendo la gerencia para el Magdalena Medio sonsoneño. Este modelo, pretende responder a las necesidades actuales, ya que el Municipio de Sonsón ha aumentado su campo de acción a todos los renglones económicos y sociales. Así pues, se entrega este organigrama como modelo para la óptima operación del gobierno local, propendiendo por incrementar los índices de calidad en la atención de usuarios, entrega equitativa de recursos, buen manejo de los fondos municipales y correcta interacción con la ciudadanía.

Si bien, Sonsón es un municipio que aún se encuentra en quinta categoría, está a la espera de la implementación de un nuevo Plan Básico de Ordenamiento Territorial y va en mira en los próximos años a realizar una actualización catastral, en donde sus ingresos corrientes de libre destinación aumentarían exponencialmente; dicho esto, el gobierno local debe prepararse con un organigrama claro y una estructura administrativa eficiente y fortalecida para el crecimiento del presupuesto municipal, todo esto va en vía a garantizar al

propósito principal de la función pública: servir a la sociedad, garantizando que las instituciones gubernamentales funcionen de manera eficiente, ética y efectiva para el beneficio de los ciudadanos y el bienestar público en general.

Es así como después de analizar de manera integral tanto la encuesta realizada por parte de los directivos del Municipio de Sonsón y con la base de datos de los 95 funcionarios de planta actual, entre ellos el Alcalde Municipal que es por elección popular, 26 por carrera administrativa, 46 por provisionalidad y 22 de libre nombramiento y remoción de la actual estructura administrativa y por consiguiente el suministro de la información de los 237 contratistas que están contratos por modalidad de prestación de servicios y que al momento le generan al municipio un costo en su mayoría de funcionamiento por valor de \$4.122.400.318 y al realizar el costo de los gastos en que incurriría el ente territorial al llevar a cabo la propuesta ajustada desde un estudio técnico y financiero de la nueva estructura organizacional es por valor de \$4.188.544.247, aclarando que este cálculo contempla los salarios actuales del municipio con el ajuste del incremento del 7% realizado por el alcalde municipal a través del decreto 063 del 13 de junio de 2023 y además tienen en cuenta las prestaciones sociales conforme a la ley para cada uno de los cargos a proveer, lo que genera una diferencia de \$66.143.929 que representan el 1,6% de incremento en los gastos que hoy se pagan por contratistas, lo cual no es representativo para una entidad que atraviesa por muy buen momento en sus finanzas, además que al realizar esta nueva modernización administrativa con la estructura organizacional propuesta, la entidad quedaría a la vanguardia de Municipios como la Ceja el Tambo, el Retiro o Marinilla, con el propósito principal de poder prestar mejores servicios para la comunidad en general (ver Tabla 14).

Tabla 14

Relación de costos con la nueva estructura propuesta para el Municipio de Sonsón

COSTO POR NIVEL	VALOR SUeldo MENSUAL	VALOR SUeldo ANUAL	PRESTACIONES SOCIALES	TOTAL
NIVEL DIRECTIVO	\$ 36.796.741	\$ 441.560.898	\$ 278.262.061	\$ 719.822.959
NIVEL PROFESIONAL	\$ 69.935.437	\$ 1.037.839.461	\$ 654.023.827	\$ 1.691.863.288
NIVEL TÉCNICO	\$ 27.152.422	\$ 651.889.668	\$ 410.806.672	\$ 1.062.696.340
NIVEL ASISTENCIAL	\$ 24.524.846	\$ 438.088.088	\$ 276.073.573	\$ 714.161.661
COSTOS TOTALES	\$ 158.409.447	\$ 2.569.378.115	\$ 1.619.166.133	\$ 4.188.544.247

Fuente: Elaboración propia con información suministrada por el Municipio de Sonsón.

Conclusiones y recomendaciones

1. En los últimos años se ha presentado un proceso serio significativo de modernización de la gestión pública local en Colombia. La teoría moderna de la administración ha contribuido en este movimiento con un conjunto de ideas, muchas de las cuales se reflejan en las normas de reestructuración del Estado a través de las estrategias de descentralización administrativa y financiera, mejoramiento de la capacidad gerencial de los gobiernos municipales y la búsqueda de mayor participación de la comunidad.
2. Según encuestas realizadas a directivos actuales, el Municipio de Sonsón Antioquia necesita actualizar su planta de cargos y su manual de funciones, ya que la planta de personal existente no es capaz de operar y cumplir con las funciones delegadas, obligando a acudir a contratar por la modalidad de prestación de servicios como mecanismo de complementariedad.
3. Sonsón es un municipio que presenta un cambio exponencial en las dinámicas económicas, sociales, poblacionales y demográficas con relación a la última reforma administrativa. Causa por la cual, la entidad territorial debe adaptarse a estas transformaciones, con una estructura moderna capaz de estar a la vanguardia de otros territorios con o similares capacidades, para sortear todas estas problemáticas y así poder brindar soluciones efectivas a las comunidades.
4. Se recomienda a la entidad o las personas que vayan a apoyar con la implementación del rediseño institucional, seguir el paso a paso de la guía de diseño y rediseño institucional para entidades públicas del orden territorial, partiendo de este

insumo de propuesta administrativa y realizando las etapas y pasos que harían falta en cada una de las fases para lograr un ejercicio más completo.

Referencias Bibliográficas

- Brand, P. & Viviescas, F. (2002). Trayectorias Urbanas en la Modernización del Estado en Colombia. *Revista de Estudios Sociales*, 11, 1.
- Brugué, J. & Gallego, Q. (2001). ¿Una administración pública democrática? *Ciudadanos y decisiones públicas*, 43-58.
- Caballero-Martínez, L. (2017). *El camino del éxito de las encuestas y entrevistas. (Documento de docencia N° 30)*. Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia.
- Chiavenato, I. (1994). *Administración de Recursos Humanos (5.a ed.)*. Mc Graw Hill.
- Concepto 92801 de 2019. Departamento Administrativo de la Función Pública. Función pública. 22 de marzo de 2019.
- Constitución política de Colombia [Const.]. (1991). *Constitución política de Colombia (2da Ed)*. Legis.
- DANE (2018). *Censo Nacional de Población y Vivienda 2018*. DANE. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018>
- Decreto 019 de 2012 [Presidencia de la República]. Por el cual se dictan normas para suprimir o reformar regulaciones, procedimientos y trámites innecesarios existentes en la Administración Pública. 10 de enero de 2012.
- Decreto 041 de 2015 [Alcaldía de Medellín]. Por medio del cual se modifica el Presupuesto General de Rentas y Gastos del Municipio de Medellín para la vigencia 2015. 13 de enero de 2015.

Decreto 042 de 2015 [Alcaldía Municipal]. Por medio del cual se establece la Planta de Personal de la Alcaldía del Municipio de Sonsón Antioquia. 4 de junio de 2015.

Decreto 815 de 2018 [Presidencia de la República]. Por el cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Único Reglamentario del Sector de Función Pública, en lo relacionado con las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos. 08 de mayo de 2018.

Decreto 1083 de 2015 [Presidencia de la República]. Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública. 26 de mayo de 2015.

Decreto 1227 de 2005 [Presidencia de la República]. Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004 y el Decreto-ley 1567 de 1998. DO. No. 45.890. 25 de abril de 2005.

Decreto 1364 de 2012 [Alcaldía de Medellín. Medellín]. Por el cual se adopta la Estructura de la Administración Municipal, se definen las funciones de sus organismos y dependencias, se crean y modifican unas entidades descentralizadas y se dictan otras disposiciones. 9 de septiembre de 2012.

Decreto 1499 de 2017 [Presidencia de la República]. Por medio del cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015. Septiembre 11 de 2017.

Decreto 2365 de 2019 [Presidencia de la República]. Por el cual se adiciona el Capítulo 5 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 el ingreso de los jóvenes al servicio público. 26 de diciembre de 2019.

Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP. (2015). *Guía de Rediseño Institucional para Entidades Públicas en el Orden Territorial versión*. Función Pública.

Dogar, A. (2010). Administrative Restructuring for Devolution of Powers, Need for More Administrative Units. *Defence Journal*, 19(6), 30.

Función Pública. (2018). *Guía de diseño y rediseño institucional. Para Entidades Públicas Del Orden Territorial*. Función Pública.

Gabinete Municipal. (2020). *Plan de desarrollo territorial juntos construyendo futuro 2020-2023*. Alcaldía de Sonsón.

Gamboa, W., González, H. & Quitian, R. (2015). *Modernización Administrativa de la Alcaldía del municipio de Bolívar Santander* [Monografía de grado]. Universidad Nacional Abierta Y A Distancia.

García, L. (2008). *Elaboración del Estudio Técnico para la Modernización administrativa del municipio de Moniquirá – Boyacá* [Monografía de grado]. Escuela Superior De Administración Pública ESAP.

Gil, J. (2012). Reestructuración y racionalización del sector público empresarial y fundacional estatal. *Capital Humano*, 25(267), 106–108.

Gobernación de Antioquia. (2023). *Informe de viabilidad fiscal y financiera de los municipios y distritos de Antioquia*. Gobernación de Antioquia.

GOV.CO. (s. f.). *Encuesta Calidad de Vida – Portal.* GOV.CO.

<https://www.antioquiadatos.gov.co/index.php/biblioteca-estadistica/encuesta-calidad-de-vida/>

Hood, C. & Margetts, H. (2007). *The tools of government in the digital age.* Bloomsbury Publishing.

Ley 4 de 1992. Mediante la cual se señalan las normas, objetivos y criterios que debe observar el Gobierno Nacional para la fijación del régimen salarial y prestacional de los empleados públicos, de los miembros del Congreso Nacional y de la Fuerza Pública y para la fijación de las prestaciones sociales de los Trabajadores Oficiales y se dictan otras disposiciones, de conformidad con lo establecido en el artículo 150, numeral 19, literales e) y f) de la Constitución Política. 18 de mayo de 1992. DO. No. 40451.

Ley 87 de 1993. Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado y se dictan otras disposiciones. 29 de noviembre de 1993. DO. No. 41.120.

Ley 136 de 1994. Por la cual se dictan normas tendientes a modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios. 2 junio de 1994. DO. No. 41.377.

Ley 190 de 1995. Por la cual se dictan normas tendientes a preservar la moralidad en la Administración Pública y se fijan disposiciones con el fin de erradicar la corrupción administrativa. 06 de junio de 1995. DO. No. 41.878.

Ley 489 de 1998. Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del

artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones. 29 de diciembre de 1998. DO. No. 43.464.

Ley 617 de 2000. Por la cual se reforma parcialmente la Ley 136 de 1994, el Decreto Extraordinario 1222 de 1986, se adiciona la ley orgánica de presupuesto, el Decreto 1421 de 1993, se dictan otras normas tendientes a fortalecer la descentralización, y se dictan normas para la racionalización del gasto público nacional. 9 de octubre de 2000. DO. No. 44.188.

Ley 785 de 2005. Por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación y de funciones y requisitos generales de los empleos de las entidades territoriales que se regulan por las disposiciones de la Ley 909 de 2004. 19 de marzo de 2005. DO. No. 45.855.

Ley 909 de 2004. Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones. 23 de septiembre de 2004. DO. No. 45.680.

Ley 1551 de 2012. Por la cual se dictan normas para modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios. 6 julio de 2012. DO. No. 48.483.

Marín, E. (2010). Los procesos de control estratégico como pilares de la modernización del Estado. *Revista Opera*, 10, 283–285.

Pardo, G. (2022). La Sindicatura de Comptes de la Comunitat Valenciana: la legitimación a través de la modernización administrativa. *SIGNUM: Revista Internacional de Investigación en Eventos, Protocolo y Relaciones Institucionales*, 1(1), 39-50.

- Pardo, M. & Cejudo, G. (2016). *Trayectorias de reformas administrativas en México: legados y conexiones*. El Colegio de México AC.
- Pefaur, D. & Moreno, D. (2016). Transparencia y modernización del Estado en Chile: brechas entre la TEORÍA Y LA PRÁCTICA. *Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública*, 14(24), 41–66.
- Pérez, R., Nieto, M., Velásquez, A., Castellanos, G., Garzón, M., Vargas, H., Alfonso, N., Calixto, N., Rodríguez, A., Palacio, M., López, L. Vidal, M. & López, J. (2012). Modelo de modernización para la gestión de organizaciones-MMGO. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (73), 238-240.
- Ponce, J. (2018). La modernización del Estado franquista y sus efectos. *Memoria y Civilización*, 21, 251–279. <https://doi.org/10.15581/001.21.011>
- Ramió, C. (2016). Teoría de la organización y administración pública. *Revista española de ciencia política*, 2, 364-365.
- Rincón, M. (2005). *Propuesta de reestructuración en la parte administrativa de la Alcaldía de Manizales* [Tesis de Maestría]. Escuela Superior de Administración Pública.
- Rivas, A. & Székely, M. (2014). *Escalando la nueva educación: Innovaciones inspiradoras masivas en América Latina*. BID.
- Sonsón Antioquia. (s. f.). *Inspección de Tránsito y Transporte Municipal*. Sonsón. <https://www.sonson-antioquia.gov.co/NuestraAlcaldia/Dependencias/Paginas/Inspeccion-de-Transito-y-Transporte-Municipal.aspx>

- Souza, C. (2017). Modernização do Estado e construção de capacidade burocrática para a implementação de políticas federalizadas. *RAP: Revista Brasileira de Administração Pública*, 51(1), 27–45. <https://doi.org/10.1590/0034-7612150933>
- Valenzuela, R. & Gil-García, J. (2019). Gobierno abierto para la modernización del Estado. *Nóesis: Revista de Ciencias Sociales*, 28(56), 1–2. <https://doi.org/10.20983/noesis.2019.2.1>
- Wang, J. & Go, A. (2020). Administrative restructuring and urban development in China: Effects of urban administrative level upgrading. *Urban Studies*, 57(6), 1201–1223. <https://doi.org/10.1177/0042098019830898>
- Wagner, G. (1994). *Corrupción y modernización del estado*.
- Yin, R. (1994). *Case study research: design and methods*. Sage Publications.
- Zeng, C., Zhang, A., Liu, L. & Liu, Y. (2017). Administrative restructuring and land-use intensity—A spatial explicit perspective. *Land Use Policy*, 67, 190–199. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2017.05.034>