

# REDISEÑO EMPRESARIAL



2017

## Tabla de Contenido

A.	INTRODUCCIÓN .....	4
B.	OBJETIVOS .....	5
C.	PRESENTACIÓN DE MEGABÚS S.A.....	6
1.	Reseña Histórica .....	6
1.1	Etapas de incubación del Proyecto .....	8
2.	Análisis del Entorno.....	11
I.	DIAGNÓSTICO.....	12
1.	Metodología .....	12
1.1	Técnicas de recolección de información: .....	12
1.2	Planteamiento del Problema.....	13
2.	Normatividad.....	15
2.1	Decreto 3135 de 1968 .....	23
2.2	Ley 489 de 1998: Artículos 85 a 93.....	24
2.3	Resoluciones.....	29
3.	Planificación Empresarial .....	29
3.1	Sistema de Plataforma Estratégica Empresarial.....	29
4.	Cadena de Valor de la empresa.....	41
4.1	Mapa de Procesos .....	41
5.	Estructura Empresarial y Planta de Personal .....	42
5.1	Estructura Empresarial de MEGABÚS.....	43
5.1.1	Estructura Empresarial 2004 .....	43
5.1.2	Estructura Empresarial Actual – 2016 .....	44
5.2	Planta de Personal y Escala Salarial.....	46
5.2.1	Planta de Personal y Escala Salarial 2004.....	46
5.2.2	Planta de Personal y Escala Salarial Actual.....	48
5.2.2.1	Planta de Personal - 2016.....	48

5.2.2.2	Escala Salarial .....	53
5.3	Planta de Empleos y Régimen Aplicable.....	55
5.3.1	Empleados Públicos.....	56
5.3.2	Trabajadores Oficiales .....	56
5.3.3	Contratos de Prestación de Servicios .....	67
6.	Revisión de los Perfiles, funciones y Cargas Laborales.....	74
6.1	Perfiles y Funciones de Empleados Públicos.....	74
6.2	Métodos y Tiempos.....	80
6.3	Metodología para el Cálculo de la Carga de trabajo: .....	80
6.4	Definición:.....	81
6.5	Procedimiento: .....	82
6.6	Metodología de Métodos y Tiempos aplicado a la experiencia de la empresa operando el sistema <sup>85</sup>	
6.3.1	Programación actual de la operación de Control y Plataforma del Sistema.....	85
6.6.2	Propuesta de Programación óptima de la operación de Control y Plataforma del Sistema..	86
6.7	Resultado del Análisis.....	89
7.	Propuestas.....	91
7.1	Modificación de los Estatutos .....	91
7.2	Propuesta de Estructura Empresarial.....	96
7.3	Propuesta de Nueva Planta de Personal y Escala Salarial .....	102
7.3.1	Escala Salarial .....	102
7.3.2	Planta de Personal.....	104
8.	Proyecciones de Costos.....	106
8.1	Presupuesto de Planta de Personal Actual.....	106
8.2	Presupuesto de Planta de Personal de la Propuesta.....	107
8.3	Contratos de Prestación de Servicios .....	109
8.4	Cuadro Comparativo de Costos.....	112

## A. INTRODUCCIÓN

El presente documento es elaborado por un contratista de la entidad en colaboración de un grupo interdisciplinario conformado por los directores de área y Gerencia de MEGABÚS S.A, a partir del estudio de Estructuración Técnica, Legal y Financiera del Sistema Integrado de Transporte Público (SITP) con opción de cable aéreo, realizado por la firma consultora Transconsult Sucursal Colombia relacionada y que se encuentran en el informe IV – Anexo 1, “Propuesta de ajuste de funciones y requisitos” y “Modificación planta de personal de MEGABÚS S.A.”, de febrero de 2017, los cambios e implementación de la planta y estructura organizacional se realizará en dos fases descritas a continuación:

**Fase I** – Restructuración organizacional, Modificación y/o actualización de los manuales de Funciones (actividades) y competencias Laborales, Suprimiendo algunos cargos y creando otros con el fin de optimizar operativa y financieramente los procesos de la entidad, atendiendo a los requerimientos y funciones del SITM.

**Fase II** – Agregar nuevas direcciones o coordinaciones en la Estructura Organizacional al Inicio de la operación del cable aéreo y del Sistema Integrado de Transporte Público (SITP).

En el presente documento se documentara la **Fase I**, en la cual se implementarán las recomendaciones presentadas por el ente consultor, el comité directivo de la entidad y la justificación dada por la Gerencia General. Se adicionó, modificó, suprimió y fusionó algunas de las funciones y/o cargos asignadas a la Secretaria General, Oficina Jurídica, Oficina de Planeación, Dirección Financiera y Dirección de Operaciones.

Con el fin de optimizar los procesos y procedimiento de la entidad, para mejorar y generar empleo de calidad teniendo en cuenta el concepto de trabajo decente que empezó a ser usado en junio de 1999 por el Director de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), Juan Somavia, El primer elemento para una política de trabajo decente en Colombia, debe constituir el punto de partida de toda propuesta en materia laboral por dos razones: en primer lugar porque el Estado está obligado a cumplir los compromisos exigidos por los tratados internacionales de derechos humanos, los convenios de la OIT, la Constitución y la ley; y en segunda medida porque para cumplir estos compromisos no puede apelar a vías que impliquen restricciones inadmisibles a los derechos laborales contemplados en estas fuentes normativas.

En otras palabras, tomarse en serio el enfoque de derechos implica fundamentar la acción del Estado en los compromisos normativos que éste ha asumido, pero a su vez excluir aquellas opciones de política que se basan en la afectación de los derechos de los trabajadores como el único remedio para lograr los objetivos planteados. Por tal motivo MEGABÚS nombrara varios funcionarios misionales que hoy se encuentran por contratos de prestación de servicios, generando más productividad y compromiso por la empresa, mejorando la calidad de vida de los mismos y mitigando el riesgo a futuras demandas.

Para este caso debemos tener como referente a la Alcaldía de Pereira, sobre la cual hoy recaen más de 100 demandas de contratos realidad, de los cuales la alcaldía de Pereira ha perdido el 95% de los mismos, por lo cual la empresa quiere evitar esos riesgos contractuales a futuro.

## B. OBJETIVOS

### General

Adelantar el estudio de rediseño empresarial de la Empresa MEGABÚS S.A para la medición de métodos y tiempos, ajuste de la planta de personal, modificación y actualización de los manuales de funciones y/o actividades laborales cumpliendo con la normatividad vigente, con el fin de establecer parámetros de consolidación y optimización financiera y organizacional de los procesos existentes para la implementación y puesta en marcha del SITP y Cable Aéreo, teniendo en cuenta los cambios organizacionales a los que se enfrenta la entidad en las siguientes fases propuestas por la firma consultora Transconsult.

### Específicos

- ❖ Actualización, revisión y/o modificación de la estructura organizacional, las escalas salariales, la planta de personal, manuales de funciones y/o actividades laborales acorde con el análisis de los resultados, la medición de métodos y tiempos y la normatividad vigente en concordancia a las necesidades adicionales demandadas por los nuevos procesos que se avecinan para la estructura de la empresa.
- ❖ Mejorar la revisión de los procesos y la estructura organizacional desarrollando la medición de tiempos en cada una de las dependencias de la entidad, con el

propósito de definir los perfiles y las competencias de los empleos acorde con los procesos y la misión de la entidad y las demandas estructurales de empleo que requiera el fortalecimiento de nuevos procesos gerenciales, operativos y de servicios que demande la Empresa.

- ❖ Revisar y analizar los procesos de la entidad, teniendo en cuenta las hojas de vida de los empleados de planta de acuerdo con el manual de funciones y/o actividades laborales ajustado, con el propósito de establecer una eficiente distribución de los empleos por las dependencias.
- ❖ Definir el organigrama de la entidad, tipo de contrato de los servidores públicos, si son empleados públicos o trabajadores oficiales.

## C. PRESENTACIÓN DE MEGABÚS S.A

### 1. Reseña Histórica

A partir de la expedición de la Constitución de 1991, el Ministerio de Transporte y Obras Públicas <sup>1</sup> promueve la elaboración del Plan Maestro de Transporte para el Estado Colombiano, cuyos objetivos.

básicos son<sup>2</sup> : “1. *La Elaboración del Estudio Plan Maestro, un documento básico, orientado a la planificación a largo plazo, conformado de planes, políticas y programas, y enmarcado en un sistema de evaluación económica, multicriteria y financiera, para guiar la toma de decisiones de los sectores públicos y privados en el mediano plazo y 2. El desarrollo del sistema integrado de Planeación de Transporte – S.I.P.T., el cual consiste en un sistema de información, modelos de demanda, transporte y evaluación, base de datos y planificadores de transporte adecuadamente capacitados.*” Estructurando de esta forma un nuevo modelo de transporte conformado por el Modelo de Demanda, Modelo de Transporte y Modelo de Evaluación, que regula no solo los sistemas de transporte masivo en sus diferentes modalidades, sino el funcionamiento armónico de las diferentes

---

<sup>1</sup> En el año de 1992 por medio del Decreto 2171 de diciembre de ese año se reestructuró el Ministerio de Obras Públicas y Transporte y se comenzó a denominar Ministerio de Transporte. Esta reforma se dio gracias a la autorización de la Constitución de Colombia de 1991.  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Ministerio\\_de\\_Transporte\\_de\\_Colombia](http://es.wikipedia.org/wiki/Ministerio_de_Transporte_de_Colombia)

<sup>2</sup> ALVEAR SANÍN, José. Desarrollo del Transporte en Colombia (1492 – 2007). 2007. Página 620.  
[https://www.mintransporte.gov.co/info/mintransporte/media/Libro\\_\\_Desarrollo\\_de\\_Transporte\\_en\\_Colombia.pdf](https://www.mintransporte.gov.co/info/mintransporte/media/Libro__Desarrollo_de_Transporte_en_Colombia.pdf)

entidades del Estado, adscritas y vinculadas al Ministerio de Transporte y el desarrollo de las atribuciones asignadas a los organismos de tránsito de carácter departamental, municipal y distrital.

De igual forma la Ley 310 de 1996 “Por medio de la cual se modifica la ley 86 de 1989”, en su artículo 2, determina:

“La Nación y sus entidades descentralizadas por servicios cofinanciarán o participarán con aportes de capital, en dinero o en especie, en el Sistema de Servicio Público Urbano de Transporte Masivo de Pasajeros, con un mínimo del 40% y un máximo del 70% del servicio de la deuda del proyecto, siempre y cuando se cumplan los siguientes requisitos:

1. Que se constituya una sociedad por acciones que será la titular de este tipo de sistema de transporte, en caso de hacerse un aporte de capital.
2. Que el proyecto respectivo tenga concepto previo del Conpes mediante un estudio de factibilidad y rentabilidad, técnico-económico, socio-ambiental y físico-espacial, que defina claramente tanto la estrategia como el Sistema Integral de Transporte Masivo propuesto, así como el cronograma y los organismos de ejecución.
3. Que el Plan Integral de Transporte Masivo propuesto, sea coherente con el respectivo Plan Integral de Desarrollo Urbano, según lo dispuesto en la Ley 9a. de 1989, o normas que la modifiquen o sustituyan.
4. Que el proyecto propuesto esté debidamente registrado en el Banco de Proyectos de Inversión Nacional, y cumpla los requisitos establecidos por el Decreto 841 de 1990 y demás disposiciones vigentes sobre la materia.
5. Que esté formalmente constituida una autoridad Única de Transporte para la administración del Sistema de Servicio Público Urbano de Transporte Masivo de Pasajeros propuesto”.

Se considera como etapa vital de la empresa MEGABÚS S.A., el lapso de tiempo comprendido entre los años 1995 y el año 2004, por ser este periodo de tiempo, en el cual se ocurrió la incubación del proyecto del Sistema Integrado de Transporte Público Masivo del AMCO.<sup>3</sup>

A partir del 2005, MEGABÚS S.A. inició las obras de infraestructura del sistema de transporte masivo.

<sup>3</sup> Información tomada del Manual de Gestión Integrado MEGABÚS S.A., Versión 10 – Actualizado el 06-07-2017, pag. 9-12.

## 1.1 Etapas de incubación del Proyecto

### Año 1990

- Acuerdo metropolitano 010 reconoce al transporte público como hecho metropolitano.

### Año 1991

- Documento CONPES No. 2575, autoriza el cobro de una sobretasa a la gasolina con el fin de financiar un Plan Integral de Transporte Masivo.

### Año 1995 a 1998

- Se habla de una solución de transporte público de pasajeros en el AMCO mediante establecimiento e implementación de un sistema masivo en los Planes de Desarrollo de Pereira.

### Años 2000 a 2001

- Se obtienen recursos del PNUD para estudiar el proyecto.
- Se incluye el proyecto dentro de los Planes de Ordenamiento Territorial de Pereira y Dosquebradas.
- Se elabora el Diseño Conceptual del SITM.

### Años 2002 a 2003

- Se incluye el SITM del AMCO en el Documento CONPES 3167
- Se elabora la estructuración definitiva del SITM y se contratan los diseños finales de obra.

### Año 2003

- Con la expedición del CONPES 3220 de 2003 se desarrollan los requerimientos en la ley citada, en dicho documento se crea el sistema integrado del servicio público urbano de transporte masivo de pasajeros del Área Metropolitana Centro Occidente, el cual somete a consideración del Consejo Nacional de Política Económica y Social CONPES los términos para la participación de la Nación en el proyecto del Sistema de Servicio Público Urbano de Transporte Masivo de Pasajeros para el Área Metropolitana de Centro Occidente (AMCO), conformada por los Municipios de Pereira, Dosquebradas y La Virginia. El análisis presentado se basa en los estudios de factibilidad, rentabilidad y diseño adelantados por la Nación, los Municipios y el AMCO.



- Mediante el Acuerdo Metropolitano No. 02 del 25 de febrero se autoriza la creación de la empresa, protocolizada mediante Escritura Pública No. 1994 de agosto 19 del año 2003 Notaria Sexta del Circulo de Pereira, como una sociedad pública de conformidad con el régimen de la ley 489 de 1998. Es una entidad descentralizada indirecta del orden metropolitano al cual se le aplica el régimen de Empresa Industrial y Comercial del Estrado.

*‘Ley 489 de 1998, Artículo 49°. Creación de organismos y entidades administrativas. Corresponde a la ley, por iniciativa del Gobierno, la creación de los ministerios, departamentos administrativos, superintendencias, establecimientos públicos y los demás organismos y entidades administrativas nacionales.’*

*Las empresas industriales y comerciales del Estado podrán ser creadas por ley o con autorización de la misma.*

*Las sociedades de economía mixta serán constituidas en virtud de autorización legal.*

**Parágrafo.** *Las entidades descentralizadas indirectas y las filiales de las empresas industriales y comerciales del Estado y de las sociedades de economía mixta se constituirán con arreglo a las disposiciones de la presente Ley, y en todo caso previa autorización del Gobierno Nacional si se tratare de entidades de ese orden o del Gobernador o el Alcalde en tratándose de entidades del orden departamental o municipal.*

- indicando el artículo 2º: “La Sociedad tendrá por objeto social principal de conformidad con el artículo 2 de la Ley 310 de 1996, o las normas que las modifiquen, sustituyan, adicionen o reglamenten, ejercer la titularidad sobre el sistema integrado de transporte masivo de pasajeros del Área Metropolitana del Centro Occidente que servirá a los municipios de Pereira, La Virginia y Dosquebradas y sus respectivos áreas de influencia, respetando la autonomía que cada municipio tiene para acceder al sistema integrado de transporte masivo (SITM)”
- Se firma el convenio de financiación del proyecto entre la Nación, los municipios de Pereira y Dosquebradas y MEGABÚS S.A.

#### Año 2004

- Firma Convenio Inter-administrativo AMCO – MEGABÚS S.A.
- Se adjudica la licitación 001 de 2.003 correspondiente al inicio de la contratación de la operación del Sistema en la cuenca de Cuba.
- Firma Contrato Operación Cuba
- Adjudicación del encargo Fiduciario para el manejo de los recursos públicos de cofinanciación de la infraestructura.
- Proceso de contratación y adjudicación Invitación Pública No. 002 de la Cuenca de Dosquebradas.
- Firma Contrato de Operación de Dosquebradas.
- Definición del corredor del SITM como unidad Intermedia de Planificación.
- Suscripción del convenio No 777 de 2004, para la elaboración del Plan Parcial de Cuba, entre el municipio de Pereira y MEGABÚS S.A. e inicio del mismo.
- Inicio y Ejecución de Obras carreras 6a. y 7ª
- Apertura y cierre de la licitación 004/2004 para la concesión del Servicio Especializado de Recaudo.

#### Año 2005

- Inicio de la construcción de los carriles solo bus, preferencial, estaciones, intersecciones viales, puentes vehiculares, andenes, siembra de árboles e intercambiadores temporales para la operación temprana en la Avenida 30 de Agosto entrada de Cuba, atrás del aeropuerto y frente al CAM en Dosquebradas.

#### Año 2006

- El 21 de agosto inicia operación temprana el Sistema Integrado de Transporte Masivo – MEGABÚS con la ruta troncal No. 3 que recorre el centro de la ciudad de Pereira con alimentación de la cuenca de Cuba, con operación por parte de la empresa Promasivo S.A. y el recaudo de Recisa S.A.
- En octubre 22 se dio inicio a la operación de las rutas troncales 1 y 2, desde Dosquebradas y las rutas alimentadoras de la cuenca Dosquebradas, cuenca operada por la empresa Integra S.A.

#### Año 2008

- El 23 de agosto se inauguró el Intercambiador de Cuba con la presencia del señor Presidente Álvaro Uribe Vélez.

- El 24 de agosto se da inicio a la operación del sistema MEGABÚS desde el intercambiador de Cuba.

#### Año 2016

- El 9 febrero se declara caducidad del contrato de concesión con el Operador Promasivo S.A., la operación de la cuenca Cuba se hace a través de convenios de colaboración empresarial con el TPC, provisionalmente.

Se hace el estudio de Estructuración Técnica, Legal y Financiera del Sistema de Transporte masivo con integración de cable aéreo en el AMCO, a través de la empresa consultora Transconsult S.A.

## 2. Análisis del Entorno

Partiendo del documento de análisis externo sobre transporte, que incorpora la posición de MEGABÚS S.A.<sup>4</sup>, en el mercado, se puede comparar la posición que actualmente tiene MEGABÚS en el ámbito de los sistemas de transporte masivo SITM, a nivel nacional e internacional. Para ello fue necesario documentar con información del sector, análisis macroeconómicos y estudios a nivel de Latinoamérica, en temas de transporte masivo en diferentes capitales de América, comenzando con el pionero de los sistemas masivos a través de buses articulados, como lo fue Brasil en el estado de Paraná, capital Curitiba.

Como hecho a destacar del sistema de Curitiba, es la Red Integrada de Transporte (RIT), un sistema jerárquico de 2.160 autobuses de varios tipos. En los ejes principales circulan autobuses de alta capacidad, velocidad y frecuencia con carriles propios, el autobús de tránsito rápido (Bus Rapid Transit, en inglés, BRT). El acceso es muy ágil a través de plataformas elevadas adaptadas a personas con movilidad reducida y con pago único al entrar.

Es de anotar también que el sistema cuenta con líneas complementarias entre barrios: líneas directas de larga distancia con pocas paradas; líneas alimentadoras que unen las terminales con los barrios; líneas circulares del centro y 370 autobuses de líneas convencionales no integrados en el sistema. El sistema es utilizado por más de 2 millones de pasajeros diarios y el 70% de los habitantes lo usan para ir al trabajo.

---

<sup>4</sup> Información Tomada del Plan Estratégico MEGABÚS S.A 2017 - 2020

En el mismo sentido, MEGABÚS S.A. busca también integrar el sistema de transporte masivo a toda la ciudad, para que todos los habitantes puedan desplazarse con una sola tarifa a través de la ciudad, incorporando los transportes del sistema colectivo al sistema masivo y garantizar un eficiente servicio con la inclusión de un modo de transporte adicional que corresponde al cable aéreo.

## I. DIAGNÓSTICO

### 1. Metodología

#### 1.1 Técnicas de recolección de información:

Para el presente estudio, se definieron las responsabilidades de las diferentes áreas como componente básico de la metodología. El proyecto es el resultado de una unificación de esfuerzos realizados por un contratista de la entidad en colaboración de un grupo interdisciplinario conformado por los directores de área y Gerencia de MEGABÚS S.A, teniendo como referencia el estudio de Estructuración Técnica, Legal y Financiera del Sistema Integrado de Transporte Público (SITP) con opción de cable aéreo, realizado por la firma consultora Transconsult Sucursal Colombia relacionada y que se encuentran en el informe IV – Anexo 1, “Propuesta de ajuste de funciones y requisitos” y “Modificación planta de personal de MEGABÚS S.A.”, de febrero de 2017, teniendo un asesoramiento de la Escuela de Administración Pública – ESAP, este estudio se realiza con personal 100% de la empresa, el cual creó un equipo multidisciplinario designado por la Gerencia General de la entidad.

La metodología utilizada para el desarrollo del proyecto y elaboración del estudio técnico es una planeación basada en la experiencia de sus colaboradores de acuerdo a las necesidades que se han venido presentando del día a día y al crecimiento de usuarios en el sistema, por tal motivo no se tiene una metodología específica sino que nos basamos en la experiencia de los colaboradores de la empresa, priorizando la eficiencia y eficacia del modelo financiero, operacional y administrativo.

Desarrollando el proceso metodológico, como primera medida se solicitó una información básica que fue suministrada, a partir de dicha información se realizó una revisión y estudio minucioso del contenido de los documentos teniendo en cuenta el cumplimiento de la normatividad y el Régimen Jurídico aplicable a una Entidad por autorización y Sociedad Pública por Acciones que se rige por la normatividad de una Empresa Industrial y Comercial del Estado- EICE, la cual no

tiene competencia en su mercado, Funcionamiento (Estatutos), Estructura Empresarial, Nivel jerárquico y Responsabilidades; definición de tipo de contratación, si son empleados públicos o trabajadores oficiales, Escala Salarial, Planta de Empleos y de Personal, Perfiles y Métodos y Tiempos, Manual de Funciones y/o Actividades laborales, Estructura Financiera para la planta que queda.

Para realizar el diagnóstico, diseño y formulación de alternativas viables de la Empresa MEGABÚS S.A., las alternativas recomendadas en el estudio realizado por la firma consultora Transconsult sucursal Colombia, de igual forma se revisó y estudió la documentación existente en la Empresa (memoria empresarial).

Adicionalmente se realizaron reuniones grupales y entrevistas individuales con colaboradores claves dentro de la estructura de la empresa, información valiosa que permitió elaborar un diagnóstico corporativo acertado.

Varios funcionarios de MEGABÚS S.A asistieron a capacitaciones de fortalecimiento institucional con funcionarios del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) y la ESAP, en las cuales se realizaron sesiones de trabajo de aplicación de herramientas y metodologías definidas por el DAFP, a partir de la información obtenida o construida en talleres y procesos internos con funcionarios de MEGABÚS, fuera calificada conjuntamente de válida, idónea, útil, oportuna y de calidad para con ella elaborar los perfiles, bocetos y diseños correspondientes.

Con la información recolectada, se realizó un diagnóstico general de la Empresa MEGABÚS S.A, vista en su conjunto, en sus interrelaciones entre la empresa y el medio en que se desenvuelve (sector Transporte Publico), en sus reglas de operación y funcionamiento, en sus sistemas administrativos y en la articulación entre usuarios y mercado. Posteriormente se abordó cada una de las áreas y procesos internos para que mediante un análisis problémico, identificar los pros y contras en su desarrollo administrativo y operativo, el modus operandi y los problemas estructurales, para determinar finalmente la capacidad presente y futura de la empresa.

## 1.2 Planteamiento del Problema

Conforme a lo anteriormente mencionado en la Metodología, el objetivo del diagnóstico no puede ser otro que identificar los puntos críticos estructurales de la empresa, los cuales le generan problemas para la realización de una gestión pública efectiva, teniendo en cuenta las exigencias y requisitos del entorno

globalizado, altamente competitivo y con exigencias de productividad (economía, eficiencia, eficacia y efectividad).

Basándonos en el diagnóstico de la firma consultora Transconsult Sucursal Colombia del estudio de Estructuración Técnica, Legal y Financiera del Sistema Integrado de Transporte Público (SITP) con opción de cable aéreo, en el informe IV – Anexo 1, “Propuesta de ajuste de funciones y requisitos” y “Modificación planta de personal de MEGABÚS S.A.”, de febrero de 2017, y a partir del análisis y diagnóstico con los diferentes directivos de la empresa, manifiesto en el inicio del Capítulo I del presente estudio de la Empresa MEGABÚS S.A., que sirvió de base para el diseño y formulación de las alternativas posibles y la alternativa seleccionada, se hizo un estudio de la concepción teórica y legal de las empresas que se rigen por la normatividad de las Empresas Industriales y Comerciales del Estado, y su aplicabilidad en MEGABÚS.

Se realiza un exhaustivo análisis de la estructura empresarial, observando errores o inconsistencias en la aplicación del modelo estructural actual, ya que hoy ostenta un organigrama que no es acorde a la clasificación de sus servidores públicos.

Se analizó el Modelo de la Estructura Empresarial para establecer la coherencia y articulación con el Modelo Estratégico, respecto a ello se realizaron diferentes reuniones con el equipo interdisciplinario de la empresa, obteniendo las debilidades, fortalezas e inconsistencias de la empresa actualmente, visualizando un modelo óptimo, que cumpla con la ley y los retos que se avecinan para la empresa.

Revisando el modelo Administrativo, se trata de reorganizar o acomodar las direcciones de la entidad teniendo en cuenta la experiencia de sus empleados y según modelos de empresas del mismo sector, por lo cual la Secretaria General como en la mayoría de las EICE y las empresas que controlan los Sistemas de Transporte Masivo en el país, al unificar el área de asesoría jurídica con esta secretaria, de igual forma desagregar los procesos de nómina y talento humano de la Secretaria General, para ser administrados por el área financiera, lo cual nos permite dejar las dependencias en áreas más óptimas.

El personal encargado de realizar las labores de PQR’S, debe estar adscrito a una dirección diferente a la de operaciones, no tiene sentido que la misma dirección sea juez y parte del mismo proceso. Es fundamental fortalecer la dirección de planeación ya que esta es la brújula de cualquier empresa, para el crecimiento y mejora continua de la misma, no solo que sea una dirección para cumplir con los formatos y procesos de ley.

Se evidencian diferentes falencias contractuales en los procesos de contratación de personal, teniendo en cuenta la categoría de sus servidores públicos. Revisando el mapa de procesos y observando las áreas misionales, es importante legalizar los contratos de prestación de servicios que hagan parte del proceso misional de la empresa.

Se analizó el Modelo de Operaciones y se determina con ello que la entidad cuenta con la maquinaria administrativa para controlar la operación, ya que hoy la empresa no cuenta con el personal suficiente para ejecutar la operación al 100%, revisando los turnos de plataforma y control sin exceder el máximo de horas de trabajo semanales por persona, y dominicales y festivos al mes que debe trabajar una persona, de igual forma cabe resaltar el sobre costo que acarrea un profesional de perfil académico alto, al prestar el servicio de control a la operación del sistema, los días domingos y festivos.

## 2. Normatividad

### 1. Marco Normativo y Legal de las Entidades Industriales y Comerciales del Estado - EICE

Acogiendo los planteamientos de la Corte Constitucional en la Sentencia C 736 de 2.007, conviene aclarar los conceptos sobre las Empresas Industriales y Comerciales del Estado:

*“Dentro de la clásica teoría de la separación de funciones del poder público expuesta por Montesquieu, a la Rama Ejecutiva correspondía en forma exclusiva “hacer cumplir las leyes” expedidas por la Rama Legislativa; la exclusividad de la función ejecutiva consistía en que solamente cumplía esa función, y en que sólo ella la cumplía, es decir, lo hacía sin colaboración de ningún otro órgano del poder público. Sin embargo, es sabido cómo la evolución del Estado de Derecho al Estado Social de Derecho motivada por la urgencia de hacer efectivos los derechos fundamentales conllevó la reformulación de la anterior concepción.*

*Ciertamente, la adopción de la fórmula “Social de Derecho” implicó la transformación del antiguo modelo reducido de Estado, propio del liberalismo clásico, para dar paso a una estructura político administrativa mucho más compleja, promotora y responsable de toda una dinámica social dirigida hacia la satisfacción de las necesidades básicas de la población en campos como los de la salud, la vivienda, el trabajo, la educación, la alimentación, la*

*seguridad, etc., satisfacción de necesidades concebida ahora como derecho de cada cual y no como mera beneficencia.*

*Este cambio de perspectiva significó la ampliación del concepto de función ejecutiva, es decir, un aumento de la actividad de la Administración, al cual correspondió el crecimiento de su estructura orgánica que se vio ampliada con nuevas formas de entidades públicas. Entre las nuevas funciones asignadas a la Administración aparecen, entre otras, las de fomento e intervención económica, así como la de garantía de la adecuada prestación de los servicios públicos, para cuyo cabal cumplimiento surge el concepto de descentralización administrativa por servicios.*

*En términos generales, la descentralización administrativa es un concepto que tiene vigencia en los modelos de Estado unitario, como el que propone la Constitución que nos rige. En efecto, esta Corporación ha explicado que el Estado unitario “supone el principio de la centralización política, que se traduce en unidad de mando supremo, unidad en todos los ramos de la legislación, unidad en la administración de justicia y, en general, unidad en las decisiones de carácter político que tienen vigencia para todo el espacio geográfico nacional. No obstante, la jurisprudencia también ha hecho ver que “la centralización política no es incompatible con la descentralización administrativa” y que esta última consiste en “la facultad que se le atribuye a determinadas entidades públicas para gobernarse por sí mismas, mediante el otorgamiento de funciones específicas que son ejercidas autónomamente.*

*Como es sabido, una de las formas de descentralización administrativa es la llamada descentralización por servicios, que implica el otorgamiento de competencias o funciones a entidades públicas no territoriales y diferentes del Estado, que se crean para ejercer una actividad especializada en forma autónoma. La existencia de esta forma de descentralización ha sido justificada en la necesidad que tiene la Administración de especializar y tecnificar el cumplimiento de ciertas funciones, y en la realidad de que, en ciertos casos, por razones de conveniencia pública las mismas están llamadas a ser ejercidas dentro de un régimen de competencia o de concurrencia con los particulares.*

*Para el momento en que fue adoptada la Constitución Política vigente, el concepto de descentralización administrativa por servicios ya había sido recibido en el Derecho Público colombiano. En efecto, para ese entonces numerosas normas constitucionales y legales se referían a las entidades descentralizadas o a las entidades descentralizadas por servicios,*



*denominación que conforme a esa normatividad previa al actual régimen constitucional comprendía a los establecimientos públicos, las empresas industriales y comerciales del Estado, las sociedades de economía mixta y a las llamadas entidades descentralizadas indirectas (sociedades y asociaciones entre entidades públicas, asociaciones y fundaciones de participación mixta).*

Prosigue la Corte Constitucional en la Sentencia C 736 de 2.007, respecto al régimen aplicable a las Empresas Industriales y Comerciales del Estado:

*“El constituyente entonces reconoció esta realidad, la asumió y la reguló en diversas normas de la nueva Carta. En efecto, varias disposiciones constitucionales actualmente se refieren a las entidades descentralizadas en general, y de manera particular a las entidades descentralizadas por servicios. Así, en el numeral 7° del artículo 150 de la Carta el constituyente autorizó al legislador para crear o autorizar la creación de este tipo de entidades en el orden nacional, y señaló que al Congreso le correspondía, mediante ley, “determinar la estructura de la administración nacional y crear, suprimir o fusionar ministerios, departamentos administrativos, superintendencias, establecimientos públicos y otras entidades del orden nacional, señalando sus objetivos y estructura orgánica;... así mismo, crear o autorizar la constitución de empresas industriales y comerciales del estado y sociedades de economía mixta. (Destaca la Corte).*

*De igual manera, en el numeral 7° del artículo 300 de la Carta y en el numeral 6° del artículo 313 ibídem, el constituyente admitió la descentralización por servicios en el nivel territorial, cuando concedió a las asambleas y a los concejos la facultad de **crear** los establecimientos públicos y las empresas industriales o comerciales del departamento o del municipio, según sea el caso, y de autorizar la formación de sociedades de economía mixta de estos niveles territoriales. Por su parte, de conformidad con lo dispuesto por el artículo 210 de la Constitución, el constituyente indicó que competía al legislador determinar el régimen jurídico de las entidades descentralizadas de cualquier nivel territorial. (...)*

*La Constitución Política en distintas normas se refiere a los conceptos de Gobierno, Rama Ejecutiva y Administración Pública.*

*En efecto, en el artículo 114 superior, diferencia los conceptos de Gobierno y Administración, cuando dice lo siguiente: “Corresponde al Congreso de la República reformar la Constitución, hacer las leyes y ejercer control político*

sobre el gobierno y la administración.” (subraya y resalta la Corte). A su vez el artículo 115 siguiente, adoptando con ello el sistema de gobierno presidencial, dispone que el Presidente de la República no sólo es el jefe de Estado, sino también el jefe del Gobierno y la suprema autoridad administrativa. Y a continuación la misma norma aclara que “El Gobierno Nacional está formado por el Presidente de la República, los ministros del despacho y los directores de departamentos administrativos. El Presidente y el Ministro o Director de Departamento correspondientes, en cada negocio particular, constituyen el Gobierno.” Por su parte, el numeral 7° del artículo 150, el numeral 7° del artículo 300 y el numeral 6° del artículo 313 se refieren respectivamente a las facultades del Congreso, las asambleas y los concejos de determinar la “estructura de la Administración” nacional, departamental o municipal según sea el caso. Y el artículo 208 de la Carta indica que “Los ministros y los directores de departamentos administrativos son los jefes de la administración en su respectiva dependencia.”

Pero aparte de esta distinción entre los conceptos de Gobierno y Administración que aparece manifiesta en los textos superiores citados, la Constitución también se refiere en varias disposiciones a la “Rama Ejecutiva”. En efecto, como se hizo ver arriba, en su último inciso el artículo 115 prescribe que “Las gobernaciones y las alcaldías, así como las superintendencias, los establecimientos públicos y las empresas industriales o comerciales del Estado, forman parte de la Rama Ejecutiva”, enumeración que, como se dijo antes, no debe ser entendida en un sentido excluyente o taxativo. Así mismo, como también se dijo, el artículo 354 de la Carta indica que el Contador General de la Nación es un funcionario de la Rama Ejecutiva del poder público.

Más adelante, el Título VII se intitula “De la Rama Ejecutiva”, y bajo este epígrafe se encuentran las normas referentes a la Presidencia de la República, al “Gobierno”, a la Vicepresidencia de la República, a los ministros y directores de los Departamentos Administrativos y a la Fuerza Pública.

Este plexo de normas superiores exige a la Corte estudiar si es posible entender que la Constitución distingue entre los conceptos de Rama Ejecutiva, Gobierno y Administración Pública. Sobre el particular encuentra lo siguiente:

- Del artículo 114 puede inferirse que el Gobierno es la cabeza de la Rama Ejecutiva y está conformado de manera general por el Presidente de la

*República, los ministros del despacho y los directores de departamentos administrativos; no obstante, para “cada negocio particular”, el Presidente y el Ministro o Director de Departamento correspondientes constituyen el Gobierno. De esta manera, puede afirmarse que el Gobierno forma parte de la Rama Ejecutiva, como su cabeza, pero que no toda la Rama Ejecutiva conforma el Gobierno.*

*- El concepto de “Gobierno” y su distinción frente a las nociones de “Rama Ejecutiva” o de “Administración Pública” obedece a la índole política de la función propiamente gubernamental; en esta esfera de funciones, el Gobierno ejerce la dirección u orientación de toda la Rama Ejecutiva o de la Administración Pública, es decir, traza los rumbos y las metas hacia los cuales debe dirigirse su actividad. En cambio, las funciones no gubernamentales sino simplemente ejecutivas o administrativas carecen de este acento político. Así por ejemplo, las funciones presidenciales de inspección vigilancia y control son funciones de naturaleza administrativa, ya que por no involucrar el señalamiento de políticas, no corresponden a actos de gobierno. Ahora bien, tal diferencia funcional repercute en la estructura orgánica estatal y determina la precisión constitucional que marca la distinción entre Gobierno y Rama Ejecutiva o Administración”.*

En este sentido es bueno señalar que el Artículo 39 de la Ley 489 de 1.998 aclara el alcance de la Administración Pública y lo distingue de la Rama Ejecutiva del Poder Público. Obsérvese el texto del citado artículo:

**“ARTICULO 39. INTEGRACION DE LA ADMINISTRACION PÚBLICA.** *La Administración Pública se integra por los organismos que conforman la Rama Ejecutiva del Poder Público y por todos los demás organismos y entidades de naturaleza pública que de manera permanente tienen a su cargo el ejercicio de las actividades y funciones administrativas o la prestación de servicios públicos del Estado colombiano”.*

La Corte continúa su aclaración sobre las entidades descentralizadas indirectas:

*“Ciertamente, sobre este particular se han vertido los siguientes conceptos:*

*“La Corte no se ha ocupado todavía de definir de manera concreta el concepto de administración central. Sin embargo, en distintas sentencias ha establecido diferenciaciones, de las que se puede deducir que este concepto abarca todos los organismos de la Rama Ejecutiva nacional, pero no comprende las demás ramas ni los órganos autónomos que fueron*

*consagrados en la Constitución. Así, por ejemplo, en la sentencia C-527 de 1994, M.P. Alejandro Martínez Caballero, se precisó que el numeral 14 del artículo 189 de la Carta no era aplicable a la Contraloría "debido a que es un órgano autónomo e independiente, excluido de la rama ejecutiva, la cual corresponde a la administración central". Asimismo, en la sentencia C-192 de 1997, M.P. Alejandro Martínez Caballero, que trató sobre la temática presupuestal, en el inciso 14 del actual artículo 189 de la Carta vigente no se menciona cuáles son las dependencias que constituyen la administración central. Sin embargo, los numerales 15 y 16 del mismo artículo 189 enumeran una serie de organismos sobre los cuales tiene incidencia directa el Presidente de la República en temas muy relacionados con los del inciso 14. Este hecho, así como la premisa de que en estas materias la Carta de 1991 siguió, en buena medida, los lineamientos de la Carta de 1886, permite concluir que con el concepto de administración central incorporado en el aludido numeral 14 se quiso hacer alusión a los Ministerios, los Departamentos Administrativos y demás entidades administrativas del orden nacional que formen parte de la administración (**central**), es decir, de la Rama Ejecutiva del Poder Público.*

*Así las cosas, la noción de Rama Ejecutiva Nacional corresponde a la de **Administración Pública Central**, y excluye a las otras ramas del poder y a los órganos constitucionalmente autónomos. Siendo así las cosas, no habría inconveniente constitucional para considerar que las sociedades de economía mixta, como todas las demás entidades descentralizadas por servicios, según lo ha explicado tradicionalmente la teoría administrativa clásica, se "vinculan" a la Rama Ejecutiva del poder público, es decir a la Administración Pública.*

Las Empresas Industriales y Comerciales del Estado son instituciones públicas creadas por la ley o autorizados por ésta con el objeto de prestar servicios de tipo comercial, industrial o de gestión económica, en abierta competencia con empresas similares del sector privado cuando se dediquen a la prestación de servicios públicos.

Por lo tanto, la identidad de una institución, para determinar su naturaleza, depende de que sus características específicas permitan diferenciarla de otras instituciones similares. La Constitución Política de Colombia, en sus artículos 150.7, 300.7 y 313.6 menciona las **empresas industriales y comerciales del Estado** y también las sociedades de economía mixta del orden nacional, departamental y municipal, respectivamente, lo que significa que:

*“Al haber hecho mención independiente de cada una, se puede deducir que el constituyente mismo distinguió entre estos dos tipos de entidades estatales.*

*Cabe preguntarse cuáles son los aspectos o características de dichas entidades en torno de los que el constituyente estableció una distinción. Definitivamente carece de sustento, como pretende hacerlo el demandante, establecer una distinción en torno a su objeto o régimen, pues unas y otras constituyen mecanismos mediante los cuales el Estado interviene en diversos sectores de la economía. Su régimen jurídico tampoco es un parámetro constitucional que permita distinguirlas, pues el artículo 210 de la Carta expresamente defiere su determinación a la ley.*

*De las características específicas que diferencian entre sí a las empresas industriales y comerciales del Estado y a las sociedades de economía mixta, la principal es que el capital de las empresas industriales y comerciales del Estado está conformado exclusivamente por bienes públicos, mientras que, en las sociedades de economía mixta, hay además, una participación de los particulares.*

*Sobre estas características en cuanto a la composición del capital existe unanimidad en el derecho administrativo, lo cual es evidente tanto en el tratamiento legal y jurisprudencial, como doctrinario. De hecho, es precisamente la composición del capital lo que permite definir e identificar dogmáticamente estos dos tipos de entidades. Además, de la denominación constitucional que cada una recibe se deduce fácilmente que el constituyente no sólo diferenció entre los dos tipos de entidades, sino que además lo hizo precisamente a partir de la composición de su capital. Mientras en el primer tipo de entidad se puede inferir fácilmente la pertenencia al Estado de tales empresas industriales y comerciales, en el segundo, "lo que le da esa categoría de 'mixta' es, justamente, que su capital social se forme por aportes del Estado y de los particulares" Sentencia C-953 de 1999 (M.P. Alejandro Martínez Caballero)". (Sentencia C-1442 de 2.000)".*

Los anteriores planteamientos expuestos por la Corte Constitucional dejan ver la naturaleza misma de este tipo de instituciones, que, a pesar de pertenecer en su totalidad al Estado, el régimen aplicable es el del Derecho Privado para otorgar las garantías mínimas que le permitan competir en igualdad de condiciones con los particulares que presten ese servicio comercial o industrial. De otra forma, sería

entregar a este tipo de empresas unas prerrogativas o privilegios que contradicen lo dispuesto en la Constitución Política en su artículo 333.

Y continuó señalando la Corte:

*Si bien toda empresa, sea pública o privada, debe generar ingresos que le permita cubrir sus costos de producción y excedentes que viabilicen la ampliación de su capacidad productiva y de modernización, las lógicas de su conducción, sus lógicas endógenas, dependerán en gran medida del tipo de propietarios que estén al frente de ellas.*

*Así, por ejemplo, al analizar dos empresas telefónicas, una pública y otra privada, ambas generando excedentes, se encuentra que su funcionamiento está orientado por dos lógicas diferentes; la privada tendrá como propósito central la generación de una tasa de rentabilidad determinada, para lo cual deberá minimizar costos y aumentar sus ingresos, lo que le implicará, dadas las características del servicio, concentrarse en las capas de mayor ingreso de la población, ofreciéndoles servicios de alto valor agregado. La pública deberá, además de atender las grandes capas de la población que demandan sus servicios, propender por la ampliación de su capacidad en lo técnico y en cobertura, dando prelación a las franjas de población más pobres, las cuales, por tratarse de un servicio esencial, deberán recibir un subsidio, pues no están en capacidad de pagar tarifas plenas que reflejen los costos marginales que se derivan de la prestación del mismo”.*

En esencia se entiende muy fácilmente que las Empresas Industriales y Comerciales son empresas del Estado, regidas por el derecho privado y Público cuya finalidad, además de asegurar una rentabilidad y sostenibilidad económica y financiera, es cumplir con los fines esenciales del Estado, en el entendido que deberá asegurar el servicio con calidad del Transporte Público en el AMCO.

Como gran conclusión, las empresas industriales y comerciales del Estado han sido establecidas como un instrumento de que dispone el Estado para intervenir en ciertos sectores de la economía, especialmente los industriales y comerciales, por formar parte de un sector estratégico de manera que atienda los fines esenciales del Estado como lo son servir a la comunidad y promover la prosperidad general, esencialmente.

## LOS ENTES GESTORES SON CASOS SUI GENERIS EN EL PAIS

Debido a que MEGABÚS es una sociedad pública bajo el régimen de EICE que no tienen competencia en el mercado, puede hacer uso de las prerrogativas y privilegios establecidos por la ley para las entidades públicas, por lo cual se deben regir por el derecho público y la ley 80.

### 2.1 Decreto 3135 de 1968

#### **“ARTÍCULO 5º. EMPLEADOS PUBLICOS Y TRABAJADORES OFICIALES.**

*Las personas que prestan sus servicios en los ministerios, departamentos administrativos, superintendencias y establecimientos públicos, son empleados públicos; sin embargo los trabajadores de la construcción y sostenimiento de obras públicas son trabajadores oficiales. En los estatutos de los establecimientos públicos se precisará qué actividades pueden ser desempeñadas por personas vinculadas mediante contrato de trabajo.*

**Las personas que prestan sus servicios en las empresas industriales y comerciales del Estado son trabajadores oficiales; sin embargo, los estatutos de dichas empresas precisarán qué actividades de dirección o confianza deben ser desempeñadas por personas que tengan la calidad de empleados públicos”.**

Teniendo en cuenta la Propuesta de modificación de los estatutos de la empresa MEGABÚS S.A., en el artículo 61. De régimen de empleados. Los empleados públicos de la empresa serán solo los cargos de dirección de la entidad, y los demás servidores serán trabajadores oficiales.

Respecto a la escala salarial de la entidad se tendrán en cuenta los mínimos y máximos de los salarios para los empleados Públicos, y para los trabajadores oficiales la empresa asignara una escala salarial que se podrá visualizar en la propuesta de este documento.

## 2.2 Ley 489 de 1998: Artículos 85 a 93

### Ley 909 de 2004

#### Sentencia C-691/07:

“Ahora bien. En relación con la calidad de las personas que laboran en las empresas industriales y comerciales del Estado, cabe recordar como ya se mencionó, que el artículo 123 de la constitución les asigna directamente la calidad de servidores públicos a “los miembros de las corporaciones públicas, los empleados y trabajadores del Estado y de sus entidades **descentralizadas por servicios**. Los servidores públicos están al servicio del Estado y de la comunidad; ejercerán sus funciones en la forma prevista por la Constitución, la ley y el reglamento”. La Constitución también dispone que (i) al Presidente de la República corresponde nombrar a los presidentes, directores o gerentes de los establecimientos públicos nacionales; en todo caso, el Gobierno tiene la facultad de nombrar y remover libremente a sus agentes (art. 189-13), (ii) son atribuciones del Gobernador nombrar y remover libremente a los gerentes o directores de las empresas industriales o comerciales del departamento (art, 305-5) y, (iii) son atribuciones del alcalde nombrar y remover a los gerentes o directores de las empresas industriales y comerciales de carácter local (art. 315-3).

Disposiciones constitucionales que han permitido a la Corte sostener que quienes trabajan para las empresas industriales y comerciales del Estado hacen parte de la definición de servidores públicos (art. 123), sujetos al régimen especial de responsabilidades, inhabilidades e incompatibilidades (arts. 124, 126 y 127) y a las disposiciones que sobre la función pública y régimen disciplinario establezca el legislador (art. 125) [Sentencia C-209 de 1997. M.P. Hernando Herrera Vergara].

Debe recordarse que esta Corporación en sentencia C-283 de 2002[M.P. Alfredo Beltrán Sierra. La Corte declaró la exequibilidad de las expresiones “Las personas que prestan sus servicios en las empresas industriales y comerciales del Estado son trabajadores oficiales” , del inciso 2 del artículo 5° del Decreto ley 3135 de 1968; “Quienes presten sus servicios en las empresas industriales y comerciales y en las sociedades de economía mixta departamentales son trabajadores oficiales”, del inciso 2 de los artículos 233 y 304 del Decreto ley 1222 de 1986; y “Las personas que prestan sus servicios en las empresas industriales y comerciales y en las sociedades de economía mixta municipales con participación estatal mayoritaria son trabajadores oficiales”, del inciso 2 del artículo 292 del Decreto-ley 1333 de 1986], al realizar el control de constitucionalidad de algunas disposiciones de los decretos leyes 3135 de 1968, 1222 de 1986 y 1333 de 1986, que asignan como



regla general el carácter de trabajadores oficiales a las personas que laboran en la empresas industriales y comerciales del Estado en el orden nacional, departamental y municipal, las declaró exequibles, para lo cual tuvo como fundamento las consideraciones expuestas en la sentencia C-484 de 1995[M.P. Fabio Morón Díaz], que a su vez declaró exequible las expresiones “sin embargo, los estatutos de dichas empresas precisarán qué actividades de ***dirección o confianza deban ser desempeñadas por personas que tengan la calidad de empleados públicos***”, que forman parte del inciso 2 del artículo 5 del Decreto ley 3135 de 1968, que consagra, como excepción, la calidad de servidores públicos a quienes desempeñan actividades de dirección y confianza en las citadas empresas.

En la sentencia citada se indicó, que atendiendo la figura empresarial económica de la gestión que desarrollan las empresas industriales y comerciales del Estado, es menester vincular a los servidores públicos por contrato de trabajo y, por ende, en la condición de trabajadores oficiales:

“[a]hora bien, la doctrina nacional y la jurisprudencia de las altas corporaciones de justicia, siguiendo las conocidas pautas del derecho administrativo, ha dicho que los actos de gestión y de atención de servicios públicos por entidades descentralizadas por servicios, que asumen la forma de *empresas industriales y comerciales deben ser atendidos por personal vinculado por otra modalidad que se corresponda con la figura empresarial y económica de la gestión, y por ello es preciso vincular a los servidores públicos por contrato de trabajo y establecer un régimen jurídico específico de garantías prestacionales mínimas, que puede ser objeto de negociación y arreglo entre la entidad y el personal*. Este es el sentido preciso que se desprende de las restantes partes no acusadas del artículo 5 del decreto 3135 de 1968.

Esta situación es evidente a lo largo de todo el texto de la nueva Carta Política, no sólo desde el punto de vista de las razones funcionales sino desde el punto de vista orgánico y técnico.

En dicha reflexión se encuentra la idea, según la cual, no se hace necesario y por el contrario es extraño a toda lógica de eficiencia, racionalidad, celeridad y oportunidad, provocar toda la actuación del legislador para crear un cargo en una empresa industrial o comercial o para definir qué tipo de actividad se debe desarrollar por cada servidor público o para precisar si una u otra actividad debe desempeñarse por personal vinculado por nombramiento a una situación legal y reglamentaria y en carrera administrativa o por contrato de trabajo y en últimas para definir y clasificar todos y cada uno de los cargos dentro de los cuadros de la función pública; precisamente, este es el caso del artículo 5° del Decreto 3135 de

1968, que nuevamente se demanda como contrario a la Constitución en el que el legislador extraordinario de la época empleó los dos criterios de diferenciación para encuadrar con precisión a los servidores públicos vinculados a las distintas entidades de la Administración, al establecer las dos reglas generales de clasificación de los mismos, empleando de una parte, un criterio orgánico relacionado con el tipo de entidad y con la naturaleza del servicio a prestar por ella y al dar la oportunidad racional y razonable de aplicar, por excepción y como criterio complementario, un elemento relacionado con la específica función que se debe cumplir por el servidor en cada caso...

*...también es claro que ... bien pueden existir empleados públicos que estén sometidos a un régimen de libre nombramiento y remoción en los términos establecidos por la ley, obviamente sólo en los casos en los que exista suficiente fundamento constitucional, como en los cargos de dirección y de gran responsabilidad y en los que exista algún fundamento razonable que habilite al legislador para señalar que aquel destino público, previsto para que sea cumplido por un empleado público, se encuentra por fuera del régimen de la carrera administrativa". (Subrayas al margen del texto original).*

De igual forma, la mencionada sentencia C-283 de 2002, se soportó en la sentencia C-579 de 1996[M.P. Hernando Herrera Vergara], que sostuvo que las personas que laboran para las empresas industriales y comerciales del Estado en principio tienen la calidad de trabajadores oficiales vinculados por una situación contractual de carácter laboral, siendo la excepción la posibilidad de tener la calidad de empleado público cuando se trata de tareas de dirección o confianza. Veamos lo señalado en dicha decisión:

*"en principio quienes prestan sus servicios a una empresa calificada como industrial y comercial del Estado tienen la calidad de trabajadores oficiales vinculados por una situación contractual de carácter laboral. Es la excepción la posibilidad de ostentar la calidad de empleado público, y para determinarla se ha adoptado el criterio de la actividad o función, pues sólo si se trata de tareas de dirección o confianza podrá darse ésta, regida por una relación legal y reglamentaria. Pero además, es necesario que en los estatutos de la respectiva empresa se indique qué actividades de dirección o confianza deben ser desempeñadas por empleados públicos...No hay duda pues, de que al asumir el organismo oficial la forma de empresa industrial y comercial del Estado, los actos y funciones inherentes a la atención de los servicios públicos del mismo, deben ser realizados, por regla general, por trabajadores vinculados por contrato de trabajo, con las prerrogativas laborales elevadas a canon constitucional en la Carta Fundamental de 1991, que*

garantizan el derecho de negociación colectiva, con las excepciones que señale la ley". (Subrayas al margen del texto original).

En posterior decisión, C-314 de 2004[M.P. Marco Gerardo Monroy Cabra], la Corte señaló que el legislador dispone de un margen de configuración normativa para determinar la naturaleza de la vinculación jurídica de las personas que hacen parte de la administración que se encuentra circunscrito a la naturaleza y régimen jurídico de cada tipo de entidad. Así mismo, indicó que “después de la promulgación de la Constitución del 91, el legislador colombiano no se encuentra atado a la tradicional clasificación bipartita de empleados públicos y trabajadores oficiales para proveer los cargos públicos adscritos a las entidades públicas, sino que puede establecer nuevas categorías que satisfagan con mayor flexibilidad las necesidades del servicio. ....De manera complementaria a la clasificación de los empleos, al legislador corresponde fijar los criterios que permitan determinar la naturaleza específica de cada tipo de empleo, para lo cual dispone de un amplio margen de configuración. Así por ejemplo, para la distinción entre empleados y trabajadores, en el régimen vigente ya no son suficientes los criterios orgánico y funcional adoptados por la reforma administrativa de 1968 (Dec. 3135/68, art. 5), en cuanto desarrollos legislativos posteriores a 1991 han venido consagrando regímenes laborales que no conservan aquellos postulados, como sucede, por ejemplo, con el dispuesto para los servidores públicos de los entes universitarios autónomos, las corporaciones autónomas regionales o las empresas sociales del Estado. (Sentencia C-880 de 2003)”.

Finalmente, el artículo 91 de la Ley 489 de 1998, alude a que el gerente o presidente de las empresas industriales y comerciales del Estado es agente del Presidente de la República, de su libre nombramiento y remoción. Sobre las expresiones “de su libre nombramiento y remoción”, la Corte se pronunció en la sentencia C-599 de 2000[M.P. Vladimiro Naranjo Mesa], que se declararon exequibles bajo los siguientes argumentos:

“La designación de los gerentes o presidentes de las empresas industriales y comerciales del Estado del nivel nacional por el presidente de la República, encuentra su fundamento constitucional justamente en el numeral 13 del artículo 189 de la Carta...

Como la empresa MEGABÚS es una sociedad por acciones, y su porcentaje accionario es 100% público se rige por la normatividad prevista en la ley 489 de 1998, para las EICE.

### **Artículos 68 y 69 de la Ley 489 de 1998**

**Artículo 68°.- Entidades descentralizadas.** Son entidades descentralizadas del orden nacional, los establecimientos públicos, las empresas industriales y comerciales del Estado, las sociedades públicas y las sociedades de economía mixta, las superintendencias y las unidades administrativas especiales con personería jurídica, las empresas sociales del Estado, las empresas oficiales de servicios públicos y las demás entidades creadas por la ley o con su autorización, cuyo objeto principal sea el ejercicio de funciones administrativas, la prestación de servicios públicos o la realización de actividades industriales o comerciales con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio. Como órganos del Estado aun cuando gozan de autonomía administrativa están sujetas al control político y a la suprema dirección del órgano de la administración al cual están adscritas. Ver Sentencia C 702 de 1999 **Corte Constitucional**, **NOTA: Expresión subrayada declarada EXEQUIBLE mediante Sentencia de la Corte Constitucional C-736 de 2007.**

Las entidades descentralizadas se sujetan a las reglas señaladas en la Constitución Política, en la presente Ley, en las leyes que las creen y determinen su estructura orgánica y a sus estatutos internos.

Los organismos y entidades descentralizadas, sujetas a regímenes especiales por mandato de la Constitución Política, se someterán a las disposiciones que para ellos establezca la respectiva ley.

**Parágrafo 1°.-** De conformidad con el inciso segundo del artículo 210 de la Constitución Política, el régimen jurídico aquí previsto para las entidades descentralizadas es aplicable a las de las entidades territoriales sin perjuicio de las competencias asignadas por la Constitución y la ley a las autoridades del orden territorial.

**Parágrafo 2°.-** Los organismos o entidades del Sector Descentralizado que tengan como objetivo desarrollar actividades científicas y tecnológicas, se sujetarán a la Legislación de Ciencia y Tecnología y su organización será determinada por el Gobierno Nacional.

**Parágrafo 3°.-** Lo dispuesto en el presente artículo no se aplica a las corporaciones civiles sin ánimo de lucro de derecho privado, vinculadas al Ministerio del Medio Ambiente, creadas por la Ley 99 de 1993.

**Artículo 69°.- Creación de las entidades descentralizadas.** Las entidades descentralizadas, en el orden nacional, se crean por la ley, en el orden

departamental, distrital y municipal, por la ordenanza o el acuerdo, o con su autorización, de conformidad con las disposiciones de la presente Ley. El proyecto respectivo deberá acompañarse del estudio demostrativo que justifique la iniciativa, con la observancia de los principios señalados en el artículo 209 de la Constitución Política.

## 2.3 Resoluciones

### Resolución Interna 006 del 06 de Enero de 2017

Por medio de la cual se fijan las asignaciones salariales para los empleados de **MEGABÚS S.A.**, correspondientes a la vigencia fiscal del año 2017, incrementándolo el IPC publicado por el DANE a 31 de Diciembre de 2016 que fue del 5.75 %, para la vigencia del 2017.

## 3. Planificación Empresarial

### 3.1 Sistema de Plataforma Estratégica Empresarial

La empresa MEGABÚS S.A., cuenta con un plan estratégico actualizado en febrero del 2017 y con proyección hasta el 2020, en el cual está la guía de gestión estratégica de la empresa. A continuación podemos observar los lineamientos fundamentales del plan estratégico de la empresa:

**Figura 1. Filosofía Institucional MEGABÚS S.A.**



### Misión

Somos la empresa titular del Servicio de Transporte Público Masivo Intermodal de pasajeros en el Área Metropolitana Centro Occidente y su área de influencia, que opera bajo condiciones de seguridad, confiabilidad, eficiencia y economía; garantizando su sostenibilidad, responsabilidad social y ambiental, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de su población.

### Visión

En el 2020 seremos articuladores del Transporte Público en los municipios metropolitanos y su área de influencia, a través de la integración con dos o más modos de transporte, considerados como la mejor alternativa por la excelencia del servicio y como modelo exitoso para toda Colombia y el mundo.

### Cultura Organizacional

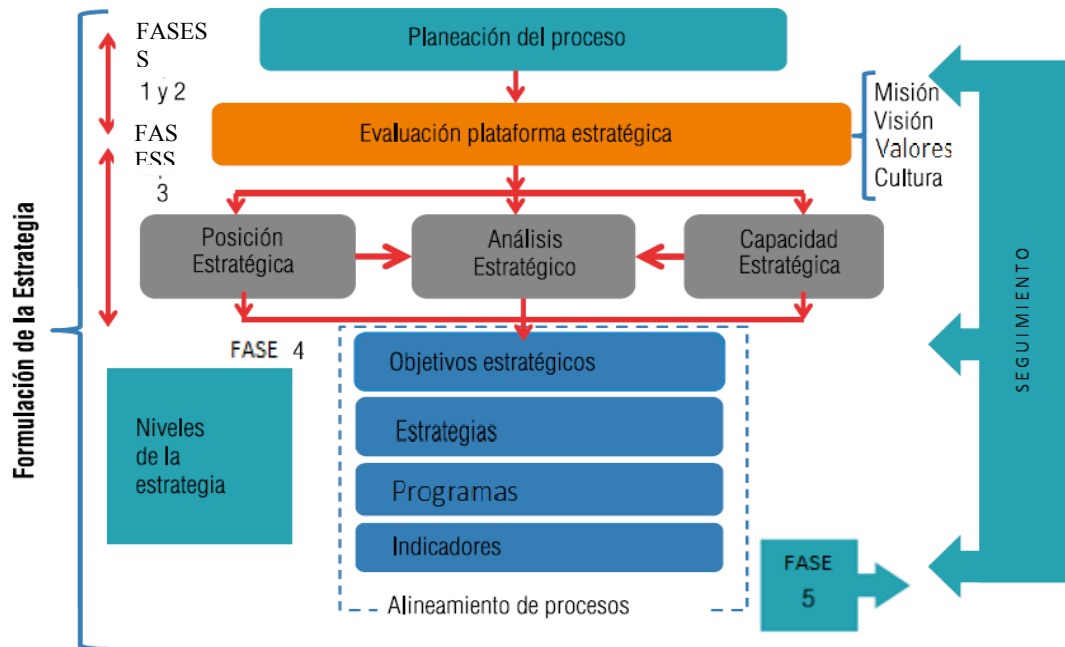
- Valores Corporativos MEGABÚS S.A

Los valores fundamentales de la cultura organizacional de MEGABÚS S.A., están basados en principios que permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizar nuestros objetivos. Los valores declarados son:

**Figura 2. Valores Corporativos MEGABÚS S.A.**



#### **1. HONESTIDAD**



Es la conducta recta, honrada que lleva a observar normas y compromisos, así como actuar con la verdad, lo que denota sinceridad y correspondencia entre lo que hace, lo que piensa y lo que dice. Esta cualidad se observa en las personas que actúan con justicia, con apego a la moral y según la ley; se comporta rectamente y de acuerdo con la verdad, distinguida porque muestra el recto proceder.

Exige actuar teniendo en cuenta siempre que los fines públicos excluyen cualquier comportamiento que atente directamente contra el interés colectivo. Conductas que lo demuestran en el desempeño laboral:

- ❖ Al actuar siempre con rectitud y veracidad; cumplir con el correcto proceder en el desempeño de su cargo y en todos sus actos: servicial, oportuno, amable, culto, esmerado, escrupuloso, disciplinado, intachable, pertinente y considerado, cabal, justo, moral y no generando dudas respecto a lo que se espera de este (a).
- ❖ Al cumplir siempre con el trabajo, utilizar el tiempo laboral para realizar las tareas propias del cargo con el mejor esfuerzo y esmero, haciendo buen uso de los recursos y evitando el desperdicio y con el cuidado debido.

- ❖ Al actuar con rectitud y en el uso, manejo, y protección de los bienes de la institución contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.
- ❖ Al ser correcto en el manejo de los recursos económicos, entregando siempre cuentas claras y sin dar lugar a malos entendidos.
- ❖ Al emitir criterios, apreciaciones u opiniones siempre veraces y objetivos sobre asuntos inherentes a sus funciones, evitando la influencia de criterios subjetivos o de terceros no autorizados que pueda afectar su deber de objetividad.
- ❖ Al actuar siempre de forma veraz y honrada en el trato, en la relación y en la comunicación con los demás en ambiente laboral: no mentir, no actuar con hipocresía, no promover el chisme y relaciones de desconfianza; evitar y rechazar la crítica negativa. Al no utilizar la jornada laboral o cualquier tiempo de la misma para realizar trabajos personales u otros ajenos a sus deberes y responsabilidades.
- ❖ Al comenzar a trabajar inmediatamente que inicia cada día la jornada laboral, sin perder el tiempo, procurando tener al alcance todo lo necesario para empezar el trabajo y para evitar interrupciones.
- ❖ Evitar abuso por incapacidades médicas y ausentismo.
- ❖ Al no interrumpir, distraer o atrasar las tareas de sus compañeros(as), con conductas o acciones indebidas o inoportunas, que llevan perder tiempo conversando sobre asuntos que no conciernen a la actividad laboral.

## 2. COMPROMISO

Se Entiende que la función transformadora de la Institución es una posibilidad de desarrollo para la sociedad. En este sentido, se asume el cumplimiento de la misión a través de nuestros esfuerzos. El compromiso va mucho más allá de decir “está bien, lo haré”, es actuar en consecuencia, es planear el camino que seguirás para llegar a tu meta, es el enfoque en tus sueños y el trabajo constante hasta lograrlo.



El compromiso está fundado en la formación del carácter que se educa desde la familia y en la escuela, de ahí que la disciplina que se adquiere viene desde el interior de nuestro ser, hasta llegar a nuestro ámbito laboral, donde mayor énfasis se requiere.

El valor del compromiso nos permite mostrar quiénes somos, la conciencia que hemos desarrollado con relación a nuestro mundo interior y exterior.

Expresa nuestra valoración y conciencia con la cual juzgamos los eventos de nuestra vida, espiritual, material y del mundo social, lo cual nos conduce a actuar con libertad y de manera comprometida para producir cambios sobre estos eventos y lograr que la Misión y Visión se cumplan en el ámbito estratégico.

Asumir el compromiso como un valor es actuar en coherencia con lo que pensamos y creemos, es nuestra capacidad, independencia y voluntad para cumplir compromisos con nosotros mismos y con los demás, para lograr el cumplimiento de los objetivos trazados.

Así para MEGABÚS S.A., el compromiso se basa en lo que transforma una promesa en realidad, es la palabra que habla con valentía de nuestras intenciones, es la acción que habla más alto que las palabras, es cumplir con lo prometido cuando las circunstancias se ponen adversas, es el material con el que se forja el carácter para poder cambiar las cosas, es el triunfo diario de la integridad sobre escepticismo” (S. Lehman).

### **3. RESPETO**

Es el fundamento del trato en la interacción social. Es una acción que conlleva la amabilidad y la capacidad de desarrollar el aprecio, la consideración y la atención.

El respeto es un sentimiento positivo que se refiere a la acción de respetar; es equivalente a tener veneración, aprecio y reconocimiento por una persona o cosa. La palabra proviene del latín respectus, que traduce ‘atención’, ‘consideración’, y originalmente significaba ‘mirar de nuevo’, de allí que algo que merezca una segunda mirada sea algo digno de respeto.

Es así que el respeto entre nosotros mismos y con la sociedad que nos rodea obliga a un comportamiento adecuado, que conlleva a que al interior

de la organización se promueva el respeto por los demás, por las actividades y pensamientos de los compañeros y de nuestros funcionarios.

El respeto es uno de los valores morales más importantes del ser humano, pues es fundamental para lograr una armoniosa interacción social. Una de las premisas más importantes sobre el respeto es que para ser respetado es necesario saber o aprender a respetar, a comprender al otro, a valorar sus intereses y necesidades. En este sentido, el respeto debe ser mutuo, y nacer de un sentimiento de reciprocidad.

#### **4. LIDERAZGO**

Este valor se caracteriza por abarcar un conjunto de capacidades que tiene un individuo para dirigir un grupo de personas determinado, haciendo que éste equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos.

También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. En la administración de empresas el liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

El filósofo Hugo Landolfi define al liderazgo como: "El liderazgo es el ejercicio manifestativo de las actualizaciones y perfeccionamientos de un ser humano, denominado líder, quien por su acción se coloca al servicio del logro, a través de una misión, de uno o varios objetivos propuestos por una visión. Dicha visión debe alinearse y subordinarse necesariamente al Bien Último del hombre. Los objetivos propuestos por la visión deben incluir y considerar a aquellos objetivos que son individuales —de cada una de las personas que conforman el equipo de liderazgo—, conjuntamente con aquellos que son organizacionales".

Ralph M. Stogdill, en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que "existen casi tantas definiciones de liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes. Implica que haya una persona (líder o no) que pueda influir y motivar a los demás (seguidores). De ahí que en los estudios sobre liderazgo se haga énfasis en la capacidad de persuasión e influencia.

Tradicionalmente, a la suma de estas dos variables se le ha denominado carisma.

El liderazgo se consolida como un factor fundamental en el desarrollo de las actividades de MEGABÚS S.A., toda vez que incorpora, la necesidad de afianzar su posición en los grupos de trabajo como líderes en el sistema de transporte, garantizando conocimiento y experticia, que contribuyen al cumplimiento de la misión y la visión hacia una integración del sistema del transporte público.

## **5. RESPONSABILIDAD SOCIAL**

La responsabilidad se considera una cualidad y un valor del ser humano. Se trata de una característica positiva de las personas que son capaces de comprometerse y actuar de forma correcta. En muchos casos, la responsabilidad viene dada por un cargo, un rol o una circunstancia, como un puesto de trabajo o la paternidad. En una sociedad, se espera que las personas actúen de forma responsable, ejerciendo sus derechos y desempeñando sus obligaciones como ciudadanos. En muchos casos, la responsabilidad obedece a cuestiones éticas y morales.

También, el concepto de responsabilidad es utilizado para aludir a las obligaciones, cargos o compromisos que una persona ha adquirido dentro del ámbito laboral ya sea para con otras personas o en relación a la concreción de ciertas tareas. Por ejemplo, la niñera tiene la responsabilidad de cuidar a los niños a su cargo y de llevar a cabo ciertas actividades, por ejemplo, llevarlos al colegio, prepararles la comida o asegurarse de que terminen sus deberes.

Para MEGABÚS S.A., el alto contenido de responsabilidad social, está enmarcado en el servicio que presta, por tal razón el afianzamiento de este valor, se convierte en un ícono clave de gestión y búsqueda de labor social encaminada a un servicio de calidad, eficiente a toda la sociedad.

Dentro del ámbito empresarial, se habla de responsabilidad social empresarial o corporativa. Esta, es una nueva forma en que las empresas alcanzan mayor valor añadido y competitividad contribuyendo voluntaria y activamente en mejoras ambientales, económicas y sociales. Esto no tiene relación alguna con el cumplimiento de las leyes jurídicas ya que el cumplimiento de las mismas se da por supuesto. Tiene que ver con acciones que van más allá de esto y que intentan contribuir con la sociedad.

## Despliegue Estratégico

### 1. Objetivo

Definir en armonía con el AMCO el Desarrollo del SITP, con integración intermodal y con opción de cable aéreo para lograr cobertura al 100%, bajo condiciones de sostenibilidad financiera, social y ambiental.



### PROGRAMA 1.1 Integrar los modos de transporte Cable Aéreo, Bicicletas y TPC al SITP, como parte del Sistema

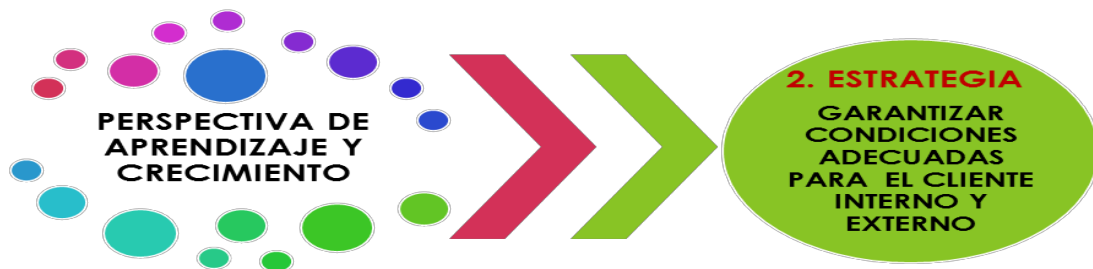
PROYECTO 1.1.1	Aplicar los mecanismos, que se incluyeron en la estructuración técnica, legal y financiera del SITP.
PROYECTO 1.1.2	Desarrollar en conjunto con el AMCO la armonización Operativa del SITP, con la entidad encargada de la construcción del cable aéreo.
PROYECTO 1.1.3	Aplicar condiciones operativas, legales, administrativas, ambientales y financieras para la operación del cable aéreo.
PROYECTO 1.1.4	Generar mecanismos para armonizar el sistema de bicicletas con el Sistema MEGABÚS.

### PROGRAMA 1.2 Optimizar la infraestructura actual del Sistema

PROYECTO 1.2.1	Realizar la consolidación del sistema MEGABÚS S.A. en la cuenca Cuba, de tal manera que se adapte a la infraestructura existente.
PROYECTO 1.2.2	Asegurar procedimientos para velar por una demanda de manera creciente.

## 2. Objetivo

Fortalecer Institucionalmente la entidad y su capacidad instalada.



### PROGRAMA 2.1 Fortalecimiento del talento humano

PROYECTO 2.1.1	Desarrollar en conjunto con el AMCO la armonización Operativa del SITP, con la entidad encargada de la construcción del cable aéreo.
PROYECTO 2.1.2	Aplicar condiciones operativas, legales, administrativas, ambientales y financieras para la operación del cable aéreo.
PROYECTO 2.1.3	Generar mecanismos para armonizar el sistema de bicicletas con el Sistema MEGABÚS.

### PROGRAMA 2.2 Modernizar la infraestructura y equipos tecnológicos

PROYECTO 2.2.1	Adecuación, ampliación e implementación de la planta física de acuerdo a necesidades y competencias
PROYECTO 2.2.2	Mantener vigentes los certificados de los sistemas integrados de Gestión - SIG
PROYECTO 2.2.3	Actualización Tecnológica software y hardware

**PROGRAMA 2.3**  
**Modernizar la estructura organizacional para afrontar los retos de la integración**

PROYECTO 2.3.1	Adecuación, ampliación e implementación de la planta física de acuerdo a necesidades y competencias
PROYECTO 2.3.2	Mantener vigentes los certificados de los sistemas integrados de Gestión - SIG
PROYECTO 2.3.3	Actualización Tecnológica software y hardware

### 3. Objetivo

Fortalecer el Sistema Comercial y Financiero para el aseguramiento de la solidez de la empresa y el desarrollo de proyectos



**PROGRAMA 3.1**  
**Gestionar Recursos, que apoyen el desarrollo de MEGABÚS y la integración del SITP en el AMCO y su área de influencia**

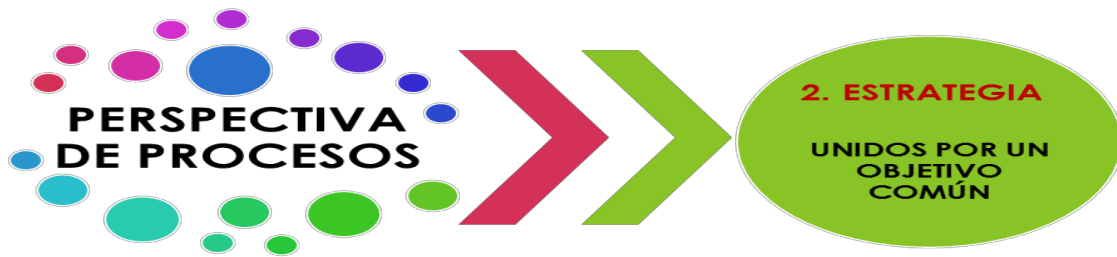
PROYECTO 3.1.1	Realizar seguimiento y verificación para Garantizar que dentro de la integración del SITP haya participación proporcional a los nuevos servicios.
PROYECTO 3.1.2	Realizar gestión para la consecución de otros ingresos para MEGABÚS S.A. provenientes de sobretasas u otras alternativas viables.
PROYECTO 3.1.3	Obtener recursos, aprovechando la infraestructura del sistema

**PROGRAMA 3.2**  
**Afianzar los usuarios al uso del sistema**

PROYECTO 3.2.1	Fortalecer la implementación de estrategias de atención al cliente
PROYECTO 3.2.2	Fortalecer la imagen corporativa
PROYECTO 3.2.3	Desarrollar actividades de cultura ciudadana con la comunidad, que generen sentido de pertenencia.

#### 4. Objetivo

Establecer mecanismos y políticas para cooperación interinstitucional, que apoyen el desarrollo de la integración del SITP en el AMCO y su área de influencia.



### PROGRAMA 4.1

**Realizar compromisos de colaboración con entidades relacionadas con la movilidad del sistema, para garantizar un servicio con calidad**

PROYECTO 4.1.1	"La optima operación del sistema MEGABÚS S.A., es función de la concomitancia o acciones conjuntas de diferentes actores, que permiten garantizar la prestación del servicio. Es fundamental que entidades como Policía Nacional, Secretaria de Movilidad, Gobierno, Infraestructura, Otros, establezcan compromisos con MEGABÚS S.A., a través de convenios, acuerdos u otro mecanismo."
----------------	---



## 4. Cadena de Valor de la empresa

### 4.1 Mapa de Procesos



Definiendo la cadena de valor de MEGABÚS, teniendo en cuenta el concepto de Michael Porter en el que a raíz de las actividades de una empresa se crea una serie de relaciones o eslabones que tienen como objetivo aportar el mayor valor posible para el usuario o cliente.

La cadena de valor enseguida se puso en el frente del pensamiento de gestión de empresa como una poderosa herramienta de análisis para planificación estratégica.

El objetivo en la empresa, es maximizar la creación de valor en el servicio y la imagen mientras se minimizan los costes. De lo que se trata es de crear valor para el cliente o usuario, lo que se traduce en un margen entre lo que se acepta pagar y los costos incurridos por adquirir la oferta. Sin embargo, la práctica ha demostrado que la reducción de costos monetarios tiene también un límite tecnológico, pues en ocasiones ha afectado también la calidad de la oferta y el valor que esta genera.

La cadena de valor ayuda a la empresa a determinar las actividades o competencias distintivas que permiten generar una ventaja competitiva respecto a los otros modos de transporte en el AMCO, MEGABÚS debe ser un sistema diferenciador en el país, el cual se convierta en un modelo a seguir en proporción a

la venta de su marca y la rentabilidad de su operación por encima de los otros modelos de transporte del país. Rentabilidad significa un margen entre los ingresos y los costos. Cada actividad que realiza la empresa debe generar el mayor ingreso posible. De no ser así, debe costar lo menos posible, con el fin de obtener un margen superior al de los rivales.

## **Descripción de la cadena de valor**

### Actividades Primarias

Como se puede observar en la imagen de la cadena de valor, la actividad primaria de la empresa o el proceso misional de la misma es el control de la operación, llamado operaciones, el cual viene enlazado con todas las actividades de soporte de la empresa.

Operaciones se encarga de Vigilar y controlar el sistema integrado de Transporte del AMCO, en el cual hay un grupo de profesionales, tecnólogos y auxiliares que diariamente trabajan en la logística y coordinación del Sistema, con el fin de permitir que cada uno de los clientes pueda recibir el servicio y llegar a sus destinos en el tiempo estipulado.

### Actividades de Soporte

Las actividades de soporte son los procesos estratégicos y de apoyo de la empresa, por los cuales se puede prestar un servicio óptimo y eficiente, haciendo seguimiento a los procesos internos y vendiendo la marca en diferentes escenarios con el fin de fidelizar los clientes actuales y llegar a otros más.

Es importante resaltar que se parte desde el principio de las necesidades y requisitos del cliente, obteniendo como producto final la satisfacción del mismo.

## **5. Estructura Empresarial y Planta de Personal**

La Estructura Empresarial u organizacional define las líneas de autoridad, los niveles de jerarquía, ejercicio del poder de la organización y responsabilidades sobre el Modelo de Operación que la entidad define, ambas en perfecta coherencia. No obstante, en el mundo actual no existen tantos niveles de jerarquía sino que por el contrario éstos se reducen a lo mínimo posible para evitar los grandes laberintos de la tramitomanía, dados por estructuras muy jerarquizadas, que crean conductos regulares que hacen lenta y paquidérmica su operación.

- Nivel Directivo o de Gerencia, Gerentes de Proceso.
- Nivel Intermedio, Líderes de Actividades.(Gerencia media)
- Nivel Operativo y de Soporte o Apoyo. (Trabajadores Oficiales)

Acorde a los planteamientos de un diseño empresarial moderno, es importante resaltar un Modelo Gerencial por Procesos y orientado a la generación de valor para los clientes (Usuarios), empleados y proveedores, la Estructura empresarial debe tener correspondencia con la jerarquía sobre base de los siguientes requisitos:

- Máximo tres niveles de jerarquía o responsabilidad (Alta dirección, trabajadores del conocimiento y operadores).
- Escala salarial que permita la movilidad entre los procesos haciendo uso de los cuadros funcionales de empleos y globalizando grupos de trabajadores oficiales con las mismas responsabilidades.
- Autonomía en cada cargo, autogestión, autocontrol y auto direccionamiento.
- Autoridad desconcentrada y delegada.

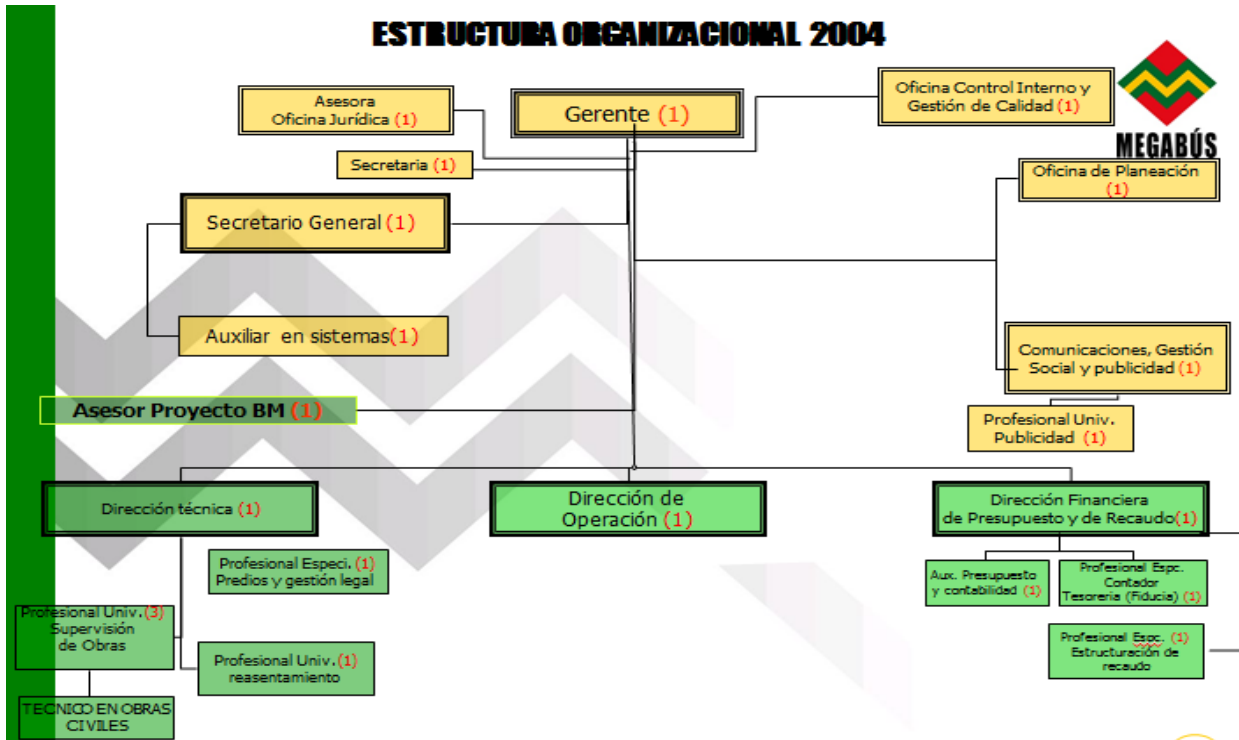
La Estructura empresarial debe no solamente permitir la identificación de las jerarquías de la empresa, las líneas de autoridad y niveles de responsabilidad, sino que también deben dejar entrever su coherencia con el Modelo de Operación por Procesos y particularmente establecer los responsables de cumplir las actividades establecidas en el ciclo de Deming (PHVA), que han de servir de movilizados del funcionamiento de la empresa para asegurar una operación sistémica, como demanda las normas técnicas aplicables a las empresas modernas.

## 5.1 Estructura Empresarial de MEGABÚS

### 5.1.1 Estructura Empresarial 2004

En la Estructura empresarial a continuación ilustrada, se puede observar que realmente no es un organigrama como tal, sino una planta de personal en la cual se logra evidenciar que la entidad inicio con 22 funcionarios.

La Estructura empresarial de MEGABÚS S.A, fue definida mediante resolución No. 051 de Agosto 30 de 2004, del cual se destacan los siguientes aspectos:

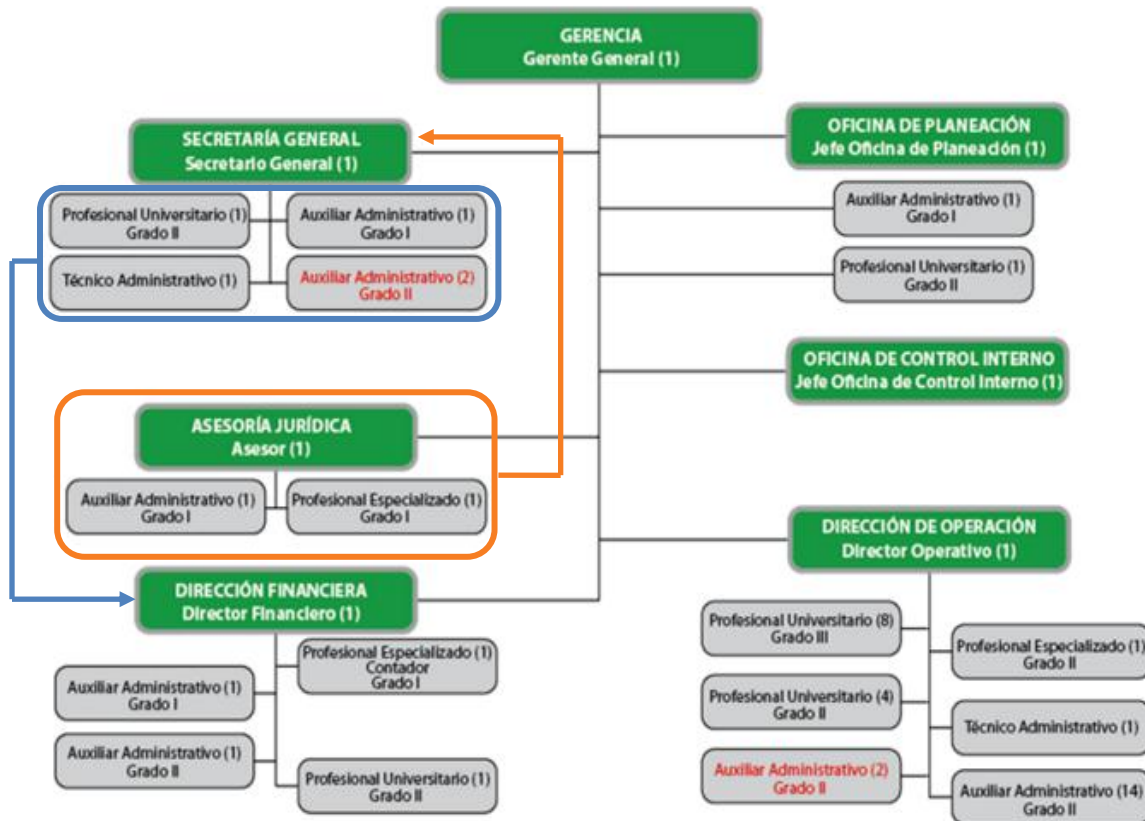


Esta estructura empresarial se aprobó mediante junta directiva el día 5 de mayo de 2004, teniendo en cuenta un estudio relacionado con la organización de la empresa, la estructura orgánica y las necesidades de personal especializado presentado por la gerente del momento.

### 5.1.2 Estructura Empresarial Actual – 2016

Igual que en la Estructura empresarial del año 2004, donde inicio a operar la empresa, se observa que realmente no representa un organigrama como tal, sino un cargo grama de planta de personal en el cual se evidencia que la empresa en todo este tiempo ha creado y eliminado varios cargos, y la actual planta de personal según resolución interna No. 91 del 2016 tiene 50 Servidores Públicos.

La Estructura Organizacional de la Empresa MEGABÚS S.A, fue definida mediante resolución No. 91 del 31 de Mayo de 2016, del cual se destacan los siguientes aspectos:



MEGABÚS S.A., por ser una empresa por autorización y sociedad pública por acciones, que se rige por las normas de las EICE y ser una empresa del estado, tiene dos tipos de servidores públicos, empleados Públicos y Trabajadores oficiales, en la cual los Directivos que son funcionarios de libre nombramiento y remoción, que representan las áreas de la estructura empresarial en color verde, aparecen como trabajadores oficiales siendo empleados públicos, a excepción del Gerente General y Secretario General, inconsistencia que se viene presentando desde la creación de la empresa, y teniendo en cuenta los estatutos de la misma en el artículo 61, por lo cual los únicos empleados públicos de la empresa al momento de realizar el estudio son los dos cargos mencionados anteriormente, los demás son trabajadores oficiales.

## 5.2 Planta de Personal y Escala Salarial

### 5.2.1 Planta de Personal y Escala Salarial 2004

Mediante Resolución No. 051 de Agosto 30 de 2004, la Junta Directiva aprueba la planta de cargos de la sociedad MEGABÚS S.A, por la cual la gerente de la Sociedad en uso de sus facultades legales y estatutarias y:

### CONSIDERANDO

1. Que la organización interna del tipo de la Sociedad **MEGABÚS S.A.**, en virtud de su naturaleza jurídica (Sociedad Pública por acciones bajo la regulación de las Empresas Industriales y comerciales del Estado) estará a cargo de la autoridad que determinen sus estatutos (Ley 489 de 1998. Art. 79 literal f y Art. 90 literal a).
2. Que los estatutos de **MEGABÚS S.A.**, contemplan que la Junta Directiva fija las políticas de la sociedad en los diferentes órdenes de su actividad, especialmente en materia financiera, comercial y laboral (Art. 35, num.2.4.3) y que adopta normas para la organización y el funcionamiento de las dependencias de la sociedad (Art. 35, núm. 3.3).
3. Que la Junta Directiva aprobó la estructura organizacional, las funciones generales y la escala salarial en estructura definitiva y transitoria para empleados, aclarando que los cargos de profesionales universitarios (Programación y control de operación) de la Dirección de Operaciones aún no se van a proveer. (Acta del 5 de mayo de 2004).
4. Que la Junta Directiva facultó a la gerente de la sociedad MEGABÚS S.A. para que establezca la planta de cargos de la sociedad ( Acta del 5 de mayo de 2004)

### RESUELVE

ARTÍCULO PRIMERO. Asignar a las diferentes dependencias de la Sociedad Megabus S.A. los cargos de la estructura organizacional aprobada en Junta, según Acta del 5 de mayo del 2004

Nº CARGOS	DENOMINACIÓN DEL EMPLEO	DEPENDENCIA	CODIGO	GRADO	SALARIO
1	Gerente	Gerencia	034	01	6.340.595
1	Asesor(Jurídico)	Oficina jurídica	105	01	4.500.000
1	Jefe de oficina asesora	Oficina Control interno y gestión de calidad	115	03	2.500.000
1	Asesor (Proyectos Banco Mundial)	Especialista BM	105	02	4.000.000
1	Secretario General	Secretaría General	054	03	3.500.000
1	Secretaria	Secretaría de Gerencia	540	01	1.000.000

Cra. 8 No. 23-09. Edificio Cámara de Comercio Piso 7. Oficinas 705-706  
Teléfonos: 325 01 13 - 334 81 89 - 325 11 22. Pereira- Risaralda

**MEGABÚS**

1	Jefe de oficina	Oficina de planeación	205	01	3.500.000
1	Jefe de oficina	Oficina de Comunicaciones, Gestión social y publicidad	205	02	2.500.000
1	Director Financiero	Dirección Financiera presupuesto y de Recaudo	018	02	4.000.000
1	Director Operativo	Dirección de operación	022	02	4.000.000
1	Director Técnico	Dirección de Infraestructura	026	02	4.000.000
1	Técnico (Sistemas)	Secretaría General	565 401	01	1.500.000
1	Profesional Universi. (publicidad)	Oficina de comunicaciones, gestión social y publicidad	340	04.	2.000.000
1	Técnico(Obras civiles)	Dirección de Infraestructura	401	02	1.100.000
1	Profesional Especial. (Predios, gestión legal)	Dirección de Infraestructura	340	02	2.500.000
1	Profesional Universi (Reasentamiento)	Dirección de Infraestructura	340	02	2.200.000
3	Profesional Universi (Supervisión obra)	Dirección de Infraestructura	340	03	2.200.000
1	Auxiliar(Presupuesto y Contabilidad)	Dirección Financiera presupuesto y de Recaudo	565	02	900.000
1	Profesional Especial. (Recaudo)	Dirección Financiera presupuesto y de Recaudo	335	01	3.000.000
1	Profesional Especial. (Contador-tesorero)	Dirección Financiera presupuesto y de Recaudo	335	02	2.500.000
<b>22 TOTAL CARGOS</b>					

**ARTÍCULO SEGUNDO:** La presente resolución rige a partir del 30 de Agosto del 2004

COMUNIQUESE Y CÚMPLASE

MONICA VANEGAS BETANCOURTH

Gerente

## 5.2.2 Planta de Personal y Escala Salarial Actual

### 5.2.2.1 Planta de Personal - 2016

Mediante Resolución No. 091 de Mayo 31 de 2016, la Junta Directiva aprueba la creación de cargos, modificación de otros y se efectúan ajustes de salarios y de algunos manuales de funciones de la sociedad MEGABÚS S.A, por la cual la gerente de la Sociedad en uso de sus facultades legales y estatutarias y:

#### CONSIDERANDO

Que son funciones de la Junta Directiva: Artículo 35.2.4.3, “ Fijar las políticas de la Sociedad en los diferentes órdenes de su actividad, especialmente en materia financiera, comercial y laboral” y artículo 35.3.3: “ Adoptar normas para la organización y el funcionamiento de las dependencias de la sociedad.”

Que a la actual estructura orgánica de MEGABÚS S.A., se le deben hacer ajustes debido a algunas inconsistencias conceptuales, y a la necesidad de nuevos requerimientos de personal de cara a la integración del Sistema de Transporte Masivo (SITM) EN EL Área Metropolitana Centro Occidente.

Que la Gerencia General, realizó un Estudio Técnico de diagnóstico organizacional, donde se evidencian necesidades de personal de carácter inmediato y se plantea la política de reajuste de salarios, se anexan los folios No. 39,49,59,60,61,62,63,64 y 65, en lo pertinente a la presente Resolución y hacen parte integral de la misma.

Que la Junta Directiva ordinaria del 12 de mayo del 2016, aprobó modificaciones al presupuesto de rentas y recursos de capital y apropiaciones para gastos de la empresa MEGABÚS S.A., para la vigencia fiscal 2016, así como confirió facultades al Gerente General para realizar las modificaciones a la estructura organizacional de la entidad, de acuerdo al estudio presentado.



Que se modifica un cargo Técnico Administrativo por Auxiliar Administrativo en el área de Secretaria General, al igual que su asignación salarial, también se modifican las asignaciones salariales de los cargos de Asesor Jurídico y Dirección Financiera, sin perjuicio de los derechos que asistan a funcionarios que actualmente ocupan esos cargos, la modificación se aplicará para aquellos que lleguen a futuro a ocupar esas posiciones, así:

SITUACIÓN ACTUAL			
Cargo	Salario/Mes año 2016	Propuesta año 2016	Ahorro/Mes
Asesora Jurídica	\$7.659.000	\$5.963.000	\$1.696.000

Cra. 10 N° 17-55. Piso 9  
Teléfono: 3151900  
Megalínea: 3351010 Pereira Risaralda  
www.megabus.gov.co





Dirección Financiera	\$8.811.000	\$5.963.000	\$848.000
Técnico Administrativo	\$2.574.000	Auxiliar Administrativo \$1.554.000	\$1.020.000
<b>TOTAL AHORRO</b>	<b>\$17.044.000</b>	<b>\$13.926.000</b>	<b>\$3.564.000</b>

Que de acuerdo al ahorro estimado por reajustes de salarios y en atención a las necesidades actuales de MEGABÚS S.A., se crean cuatro (4) nuevos cargos, así:

- Auxiliar de Plataforma, Nivel Asistencial, adscritos al Área de Operaciones
- Auxiliar de Mantenimiento de la Infraestructura, Nivel Asistencial, adscritos al Área de Operaciones
- Mensajero, adscrito a la Secretaria General
- Auxiliar de Servicios Generales, adscritos a la Secretaria General



PROPUESTA		
Cargo Nuevo	Numero	Sueldo Mensual
Personal de Operación	Dos	\$900.000
		\$747.000
Mensajero	uno	\$747.000
Servicios Generales	uno	\$747.000
<b>TOTAL</b>		<b>3.141.000</b>

Que la anterior propuesta de creación de cargos, ajuste de funciones y de salarios de los funcionarios nuevos, ase efectuará sin afectar el rubro de gastos de personal asignado para el presente año 2016.

Que la Directora Financiera y la Jefe de Planeación, certificaron que durante la vigencia fiscal 2016, existe apropiación presupuestal en los rubros correspondientes a gastos de personal para la creación de los nuevos cargos (se adjunta a la presente acta la certificación referida).

Que en virtud de que los estatutos de MEGABÚS S.A., establecen: deberes y facultades del Gerente de la sociedad: *Artículo 41.8: "Cumplir y hacer cumplir las decisiones de la Asamblea General de Accionistas y de la Junta Directiva" y "41.13, Todas aquellas funciones que le hayan sido conferidas bajo la Ley y bajo estos estatutos, y aquellas que le correspondan por la naturaleza de su oficio", el Gerente General de MEGABÚS S.A.*

Cra. 10 N° 17-55. Piso 9  
Teléfono: 3151900  
Megalínea: 3351010 Pereira Risaralda  
www.megabus.gov.co



Cra. 10 N° 17-55. Piso 9  
Teléfono: 3151900  
Megalínea: 3351010 Pereira Risaralda  
www.megabus.gov.co





## RESUELVE

**ARTÍCULO PRIMERO:** Modificar los salarios de los cargos de Asesoría Jurídica y Dirección Financiera, equiparándolos al salario asignado a la Jefatura de Planeación, para aquellos funcionarios que lleguen a ocupar estos cargos con posterioridad a la vigencia de la presente resolución.

**ARTÍCULO SEGUNDO:** Crear cuatro (4) nuevos cargos del nivel asistencial:

- Auxiliar de Plataforma, Nivel Asistencial, adscritos al Área de Operaciones
- Auxiliar de Mantenimiento de la Infraestructura, Nivel Asistencial, adscritos al Área de Operaciones
- Mensajero, adscrito a la Secretaría General.
- Auxiliar de Servicios Generales, adscritos a la Secretaría General

**PARAGRAFO:** la creación de los cargos nuevos queda supeditada al reajuste primero de salarios de los cargos de Asesoría Jurídica, Dirección Financiera y del cambio de un Técnico Administrativo por Auxiliar Administrativo.

**ARTÍCULO TERCERO:** Elaborar y adoptar los Manuales de Funciones y Requisitos de MEGABÚS S.A., de los cargos nuevos y modificados.

**ARTICULO CUARTO:** La presente Resolución rige desde la fecha de su expedición

COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE

ALVARO BERRAN ALZATE  
Gerente General

La planta de empleos de MEGABUS S.A. está conformada así:

CARGO	CANTIDAD
<b>ADMINISTRACIÓN</b>	
GERENTE	1
SECRETARIO GENERAL	1
ASESORA JURÍDICA	1
DIRECTORA FINANCIERA	1
JEFE DE PLANEACIÓN	1
JEFE DE CONTROL INTERNO	1
PROFESIONAL ESPECIALIZADO	2
PROFESIONAL UNIVERSITARIO	3
AUXILIAR I	5
AUXILIAR II	3
<b>OPERACIONES</b>	
DIRECTOR DE OPERACIONES	1
PROFESIONAL ESPECIALIZADO	1
TECNICO ADMINISTRATIVO	1
PROFESIONAL UNIVERSITARIO I	8
PROFESIONAL UNIVERSITARIO II	4
MANTENIMIENTO	1
AUXILIAR II	15
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>

Esta planta y sus funciones están determinadas por los procesos a cargo de MEGABÚS S.A. que son, en la actualidad, las derivadas de su calidad de ente gestor del sistema integrado masivo de transporte público que comprende la operación tronco-alimentada.

Sin embargo, la adopción del SITP- AMCO, en el cual se incluye el sistema de transporte de pasajeros por cable y la integración con el transporte público colectivo incrementa los procesos a cargo de MEGABÚS, por lo que se requiere personal con conocimientos y experiencia para atender estas nuevas responsabilidades y ajustar los cargos actuales y sus funciones.

### 5.2.2.2 Escala Salarial

Mediante Resolución No. 006 de Enero 06 de 2017, por medio de la cual se fijan las asignaciones salariales para los empleados de MEGABÚS S.A., correspondientes a la vigencia fiscal del año 2017.

El Gerente General de MEGABÚS S.A., en uso de sus atribuciones legales y estatutarias y en especial las conferidas en el artículo 41 numeral 13 de los estatutos y:

#### CONSIDERANDO

Que **MEGABÚS S.A.**, se constituyó mediante escritura pública No. 1994 del 19 de agosto de 2003, cuyos accionistas son: el Municipio de Pereira, el Municipio de Dosquebradas, el Municipio de la Virginia, el Aeropuerto Matecaña, el Instituto Municipal de Tránsito y Transporte de Pereira.

Que mediante resolución No. 6435 del 16 de diciembre de 2016 Expedida por el **CONCEJO MUNICIPAL DE POLITICA FISCAL COMFIS** se aprobó el presupuesto de Rentas y Recursos de Capital y apropiaciones para Gastos de la empresa MEGABÚS S.A., Para la vigencia comprendida entre el 01 de enero y el 31 de diciembre de 2017.

Que en el artículo 16 de dicha resolución se establece que el incremento salarial para todos los funcionarios de MEGABÚS S.A., no podrá ser superior al incremento establecido por el Concejo Municipal para el sector central y establecimientos públicos.

Que el acuerdo No. 47 del 28 de diciembre de 2016, expedido por el Concejo Municipal de Pereira establece en su artículo primero que el incremento salarial para la administración central y descentralizada del municipio de Pereira para la vigencia 2017, será el IPC publicado por el DANE a 31 de diciembre de 2016.

Que el IPC publicado por el DANE a 31 de diciembre de 2016 fue del 5.75%, por lo tanto en este mismo porcentaje 5.75% se incrementara para la vigencia 2017 los salarios de los empleados de la empresa MEGABÚS S.A.

En mérito de lo expuesto:



## RESUELVE:

**ARTICULO 1.** Fijar el salario básico mensual para los trabajadores y empleados de MEGABUS S.A, correspondiente a la vigencia fiscal 2017 así:

### AREA ADMINISTRATIVA

No DE CARGOS	DENOMINACION	NIVEL	CODIGO	GRADO	SALARIO VIGENCIA 2017
1	Gerente	Directivo	39	01	\$11,403,000
1	Asesor Juridico	Asesor	105	01	\$6,306,000
1	Secretario General	Directivo	54	02	\$7,203,000
1	Jefe de planeacion	Profesional	222	01	\$6,306,000
1	Director financiero	Directivo	009	02	\$6,306,000
1	Jefe Oficina de control interno	Asesor	115	02	\$6,306,000
2	profesional Especializado II	Profesional	222	02	\$4,520,000
3	Profesional Universitario	Profesional	219	03	\$3,979,000
5	Auxiliart Administrativo II	Asistencial	407	01	\$1,643,000
1	Auxiliart Administrativo III	Asistencial	407	02	\$790,000
1	Mensajero	Asistencial	407	15	\$790,000
1	Servicios generales	Asistencial	470	15	\$790,000

### AREA OPERATIVA

1	Director operativo	Directivo	009	02	\$7,203,000
1	Prof Especializado	Prof Especializado	222	02	\$4,520,000
4	Prof universitario	Profesional	219	03	\$3,979,000
8	Prof universitario	Profesional	219	04	\$2,766,000
1	Tecnico Administrativo	Tecnico	367	01	\$2,722,000
1	auxiliar adtivo (manten infraes)	Asistencial	407	18	\$952,000
15	Auxiliar adtiva III	Asistencial	407	02	\$790,000

*Jul*



**ARTÍCULO 2:** las asignaciones básicas mensuales señaladas en el artículo anterior corresponden a empleos de carácter permanente y de tiempo completo.

**ARTÍCULO 3:** La presente Resolución rige a partir de la fecha de su expedición y surte efectos fiscales a partir del 01 de enero de 2017.

## COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE

*Jul*  
**ALVARO BELTRAN ALZATE**  
Gerente General

En Una revisión general de la planta global de empleos y cargos desde que inicio la entidad en el año 2004, hasta el presente año permite establecer que se incurrieron en serias omisiones de las reglas de función pública al no estar bien definidos los requisitos generales para el ejercicio de los empleos exigidos, de igual forma no es coherente la nomenclatura, clasificación, código de empleo y escala salarial, como corresponde, para los empleos públicos de la empresa, lo que contradice lo exigido en la Ley 909 de 2004 y Decretos 785 de 2005 y 1083 de 2015, aplicable en su totalidad para los empleos públicos, conforme a lo definido en el artículo 122 de la Constitución Política de Colombia.

Ocurre similar situación con los cargos de los trabajadores oficiales, aun cuando es pertinente aclarar que, por tratarse de un régimen laboral contractual, no le son aplicables las reglas de función pública típicas para los empleos públicos del Estado (Art. 122 C.P.; Ley 909 de 2004 y normativa complementaria).

Por el contrario, los cargos de trabajadores oficiales se definen como mecanismo interno de administración de personal y se les complementa creando una escala de remuneración interna y flexible como corresponde a empresas por autorización y Sociedad pública por acciones que se basa en la normatividad de una empresa industrial y comercial del Estado que se rigen por el régimen privado y Público según los estatutos de la Sociedad.

Es importante analizar el caso de los empleados públicos y trabajadores Oficiales, y su categorización, debido a que en las EICE los Directivos son empleados públicos, y en la entidad se encuentran como trabajadores oficiales, para lo cual es importante atender la regla definida en el artículo 5º del Decreto 3135 de 1968, la cual se encuentra mencionada en el capítulo 2 ítem 2.1.

### **5.3 Planta de Empleos y Régimen Aplicable**

Como se ha mencionado insistentemente en que MEGABÚS S.A., por corresponder al grupo orgánico de sociedad pública con régimen de Empresas Industriales y Comerciales del Estado (EICE) del orden Metropolitano, vale decir, que su capital es totalmente público, está clasificada en el sector de las entidades descentralizadas indirecta (por constitución) a pesar de que su régimen de operación se rigue según los estatutos de la siguiente manera: Los actos que expida la sociedad para el desarrollo de su actividad propia, se sujetarán a las disposiciones del derecho privado, los contratos que celebren para el cumplimiento de su objeto, se sujetarán a las disposiciones del estatuto general de contratación de las entidades estatales, salvo que las leyes vigentes en la materia dispongan lo contrario, MEGABÚS tiene esta forma poco usual de contratación debido a ser una

empresa sin competencia en el campo de la prestación del servicio de Transporte Público Masivo en el Área Metropolitana Centro Occidente. Regida por el Decreto en el cual se reglamenta el Servicio de Transporte Público Masivo de Pasajeros, Decreto 1008 de 2015.

Teniendo en cuenta esta línea jurídica y aplicando el Artículo 61. Régimen de Empleados de los estatutos, el gerente de la sociedad y los cargos de dirección estarán sujetos al régimen de empleados Públicos, cuya única restricción se limita al cumplimiento de los requisitos de formación y experiencia y a las competencias laborales exigidas para su desempeño en el correspondiente Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales, complemento indispensable de éste tipo de empleos, conforme lo ordena el artículo 122 superior, sin menoscabo de las exigencias de inhabilidades e incompatibilidades aplicables a estos empleos.

### 5.3.1 Empleados Públicos

Planta de Personal de empleados públicos de la Empresa MEGABÚS S.A., en el año 2017:

En el artículo 61 existe una imprecisión en el régimen aplicable a quienes tienen vínculo laboral en la empresa, como se menciona a continuación:

Desde que se creó la empresa MEGABÚS S.A., en sus estatutos en los artículos 42 y 61 el Gerente General y Secretario General de la sociedad estarán sujetos al régimen de los empleados públicos, y los demás empleados de la sociedad estarán sujetos al régimen de los trabajadores oficiales.

CARGO	CANTIDAD
GERENTE GENERAL	1
SECRETARIO GENERAL	1

### 5.3.2 Trabajadores Oficiales

Ya se ha mencionado en cuanto al trabajo al servicio de la Administración Pública, como eje central del Estado, éste se puede prestar de acuerdo a la relación de vinculación que pueda darse entre el ciudadano y la Administración, por su carácter de servidores públicos (artículo 123 C.P.).



Los empleos del Estado por regla general de carrera, pero se exceptúan los de periodo, los de libre nombramiento y remoción y los trabajadores oficiales (artículo 125 C.P.).

Quienes prestan sus servicios laborales al Estado, y en caso particular a la Administración Pública, son empleados públicos, que los rige una relación legal y reglamentaria entre el empleo público, creado por norma específica de Planta de Empleos y quien lo desempeña, siendo el empleo público el eje central de la función pública.

En contraposición, existe otro tipo de relación laboral (diferente a la legal y reglamentaria: empleado – empleo) que se rige por una relación de tipo contractual (contrato laboral) de carácter individual (patrono y trabajador), que se enmarcan en el grupo de los denominados trabajadores oficiales.

En la primera al desaparecer el vínculo entre empleo y empleado no se extingue el empleo, permanece en la planta de empleos hasta su nueva provisión, mientras que en la segunda, rota la relación laboral desaparecen ambas partes. Así, el vínculo laboral no solamente está protegido constitucional y legalmente sino que constituye un deber de quienes ostentan la potestad de autorizar los vínculos laborales.

Obsérvese que a en la figura a continuación en los cargos actuales de la empresa MEGABÚS S.S., varios de los cargos señalados en éste artículo corresponden a empleos de dirección, confianza y manejo y por el contrario hacen parte de los trabajadores oficiales de la entidad. La empresa cuenta con la siguiente planta de trabajadores oficiales, definida en la Resolución No. 091 de Mayo 31 de 2016, en un total de 48 Trabajadores Oficiales:

CARGO	CANTIDAD
<b>ADMINISTRACIÓN</b>	
ASESORA JURÍDICA	1
DIRECTORA FINANCIERA	1
JEFE DE PLANEACIÓN	1
JEFE DE CONTROL INTERNO	1
PROFESIONAL ESPECIALIZADO	2
PROFESIONAL UNIVERSITARIO	3
AUXILIAR I	5
AUXILIAR II	3
<b>OPERACIONES</b>	

DIRECTOR DE OPERACIONES	1
PROFESIONAL ESPECIALIZADO	1
TECNICO ADMINISTRATIVO	1
PROFESIONAL UNIVERSITARIO I	8
PROFESIONAL UNIVERSITARIO II	4
MANTENIMIENTO	1
AUXILIAR II	15
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>

Como se observa en la tabla anterior, nos permite verificar que existen Dos (2) empleados públicos y cuarenta y ocho (48) trabajadores oficiales, para un gran total de cincuenta (50) servidores públicos.

Es de anotar que tanto los empleados públicos como los trabajadores oficiales de las empresas que se rigen por la normatividad de las Empresas Industriales y Comerciales del Estado ostentan el carácter de servidores públicos, lo que implica responsabilidades públicas por el manejo, uso y administración de los recursos públicos encomendados, lo que se traduce en responsabilidades de tipo disciplinario y penal, en cuanto a los recursos del Estado para el caso de los “gestores fiscales” a los que hace referencia la Ley 610 de 2000 de Responsabilidad Fiscal, no obstante el régimen laboral especial de los trabajadores oficiales que se enmarca dentro de los criterios definidos en la Ley 6ª de 1945 y el Decreto 2127 de 1945.

Los servidores públicos los enmarcan dentro del complejo escenario de los deberes entre los cuales se destaca el servicio a la comunidad, la protección del interés general, la defensa de los recursos públicos y la protección de las garantías constitucionales y legales de la efectividad de los principios, deberes y derechos consagrados en la carta política.

Esta connotación de servidores públicos los hace responsables del cumplimiento de los principios de la función administrativa, contenidos en el artículo 209 de la Carta Política, extensiva a los servicios públicos por la Ley 489 de 1998. Al respecto el artículo 209 de la Constitución Política de 1.991 señala:

**“ARTICULO 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.**

*Las autoridades administrativas deben coordinar sus actuaciones para el adecuado cumplimiento de los fines del Estado. La administración pública, en todos sus órdenes, tendrá un control interno que se ejercerá en los términos que señale la ley”.*

Los principios de la función administrativa se extienden a la prestación de servicios públicos por mandato del artículo 2º de la Ley 489 de 1998:

**“ARTICULO 2o. AMBITO DE APLICACION.** *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 particulares cuando cumplan funciones administrativas”.*

Así se señala el catálogo de deberes del servidor público consagrados en el Artículo 34 de la Ley 734 de 2002 o Código Disciplinario Único, porque son ellos los que deben guiar el actuar, especialmente de quienes tienen asignadas responsabilidades directivas, sin menoscabo de las responsabilidades que le atañen por su condición de servidores públicos:

**“ARTÍCULO 34. DEBERES.** *Son deberes de todo servidor público:*

*(...)*

*15. Ejercer sus funciones consultando permanentemente los intereses del bien común, y teniendo siempre presente que los servicios que presta constituyen el reconocimiento y efectividad de un derecho y buscan la satisfacción de las necesidades generales de todos los ciudadanos”.*

Así las cosas, por el carácter de servidores públicos que cobija a quienes trabajan al servicio de las empresas industriales y comerciales del Estado, sus responsabilidades se asemejan a las que tiene todo funcionario público.

Los servidores de las empresas industriales y comerciales del Estado que presten servicios públicos, cuya categoría laboral es la de trabajadores oficiales, tienen, en relación con los trabajadores de las empresas privadas y las sociedades de economía mixta los mismos derechos y garantías. En efecto, la Corte, a partir de la Sentencia C-253/96 de la Corporación considera que no se les podría discriminar a los empleados oficiales sin violar su derecho a la igualdad (art. 13 C.P.) y a la negociación colectiva (art. 55 C.P.):

*“Es evidente que el Legislador tiene facultad para fijar el régimen que corresponda a quienes prestan sus servicios en las empresas industriales y comerciales del Estado, pudiendo señalarles la calidad de empleados públicos, pues la función encaminada a la prestación de los servicios públicos permite que estén sometidos al marco jurídico "que fije la ley" (artículo 365 C.P.).*

*Sin embargo, a juicio de esta Corporación no resulta razonable ni idóneo sacrificar injustamente derechos constitucionales laborales propios de esta clase de servidores como son los derivados del derecho de asociación y de la negociación colectiva en la regulación de las relaciones laborales.*

*Cabe observar que en estas circunstancias, los trabajadores de las sociedades por acciones, privadas y mixtas que corresponden a la misma categoría de empresas de servicios públicos de acuerdo a la Ley 142 de 1994, se encuentran con respecto a los servidores de las empresas industriales y comerciales del Estado que prestan servicios públicos domiciliarios, en una situación de desequilibrio, ya que los primeros, a diferencia de éstos últimos, gozan plenamente del derecho de asociación consagrado en el artículo 39 de la Constitución Política, así como del derecho de negociación colectiva, de que trata el artículo 55 de la Carta Fundamental.*

*Esta situación sustituye una discriminación respecto de los servidores de las empresas industriales y comerciales del Estado que presten servicios públicos domiciliarios, lo cual riñe con el principio de igualdad consagrado en el artículo 13 de la Carta Política, así como con los artículos 39 y 55 de la misma, en cuanto hace referencia a los derechos de negociación colectiva de otros trabajadores que se encuentran en igual situación jurídica y laboral en el ejercicio de similares funciones”.*

Ahora bien, la corte encuentra razonable la calificación del servidor de las empresas industriales y comerciales del Estado que presten servicios públicos como trabajador oficial. Ya la Corte Constitucional se había pronunciado al respecto de la siguiente forma:

*... la doctrina nacional y la jurisprudencia de las altas corporaciones de justicia, siguiendo las conocidas pautas del derecho administrativo, ha dicho que los actos de gestión y de atención de servicios públicos por entidades descentralizadas por servicios, que asumen la forma de*

*empresas industriales y comerciales deben ser atendidos por personal vinculado por otra modalidad que se corresponda con la figura empresarial y económica de la gestión, y por ello es preciso vincular a los servidores públicos por contrato de trabajo y establecer un régimen jurídico específico de garantías prestacionales mínimas, que puede ser objeto de negociación y arreglo entre la entidad y el personal. Este es el sentido preciso que se desprende de las restantes partes no acusadas del artículo 5 del decreto 3135 de 1968.*

*Esta situación es evidente a lo largo de todo el texto de la nueva Carta Política, no solo desde el punto de vista de las razones funcionales sino desde el punto de vista orgánico y técnico...”*

De lo expuesto se desprende con toda claridad que los servidores públicos de las empresas industriales y comerciales del Estado son trabajadores oficiales vinculados mediante Contrato de Trabajo y con subordinación a un Reglamento Interno que deben acatar y cumplir estrictamente. No obstante, por su misma condición de trabajadores oficiales cuentan con los derechos de asociación y negociación colectiva.

Dijo esta Corporación en sentencia C-484 de 1995, Magistrado Ponente Fabio Morón Díaz, lo siguiente:

*"Esta situación es evidente a lo largo de todo el texto de la nueva Carta Política, no sólo desde el punto de vista de las razones funcionales sino desde el punto de vista orgánico y técnico; obviamente, este panorama es idéntico al que se podía observar bajo la vigencia de la Carta Política de 1886, lo cual en su momento obligó al legislador a emplear algunos criterios generales de carácter orgánico como la regla, y otros de orden funcional como la excepción, haciendo depender la diferencia entre empleados públicos y trabajadores oficiales de la clase de entidad a la clase de entidad a la que se puede vincular el servidor público, y de algunos elementos relacionados con el tipo de actividad que se debía cumplir en cada caso.*

*(...)*

*En dicha reflexión se encuentra la idea, según la cual, no se hace necesario y por el contrario es extraño a toda lógica de eficiencia, racionalidad, celeridad y oportunidad, provocar toda la actuación del legislador para crear un cargo en una empresa industrial o comercial o para definir qué tipo de actividad se debe desarrollar por cada servidor*

*público o para precisar si una u otra actividad debe desempeñarse por personal vinculado por nombramiento a una situación legal y reglamentaria y en carrera administrativa o por contrato de trabajo y en últimas para definir y clasificar todos y cada uno de los cargos dentro de los cuadros de la función pública; precisamente, este es el caso del artículo 5° del Decreto 3135 de 1968, que nuevamente se demanda como contrario a la Constitución en el que el legislador extraordinario de la época empleó los dos criterios de diferenciación para encuadrar con precisión a los servidores públicos vinculados a las distintas entidades de la Administración, al establecer las dos reglas generales de clasificación de los mismos, empleando de una parte, un criterio orgánico relacionado con el tipo de entidad y con la naturaleza del servicio a prestar por ella y al dar la oportunidad racional y razonable de aplicar, por excepción y como criterio complementario, un elemento relacionado con la específica función que se debe cumplir por el servidor en cada caso.*

(...)

*Por lo anterior y de conformidad con las competencias que aparecen en la Carta, corresponde a la ley la regulación de los servicios públicos, fijar las distintas categorías de los empleos y establecer con detalle las funciones de los empleos públicos que deben aparecer en cada caso en la respectiva planta; en este sentido también es claro que según la Constitución de 1991, los trabajadores oficiales no pueden ser incorporados, en dicha situación en carrera alguna..." (negritas fuera de texto).*

Esta doctrina constitucional fue reiterada por la Corte Constitucional en la sentencia C-579 de 1996, Magistrado Ponente, Hernando Herrera Vergara, en la cual además se señaló que:

*"No hay duda, pues, de que al asumir el organismo oficial la forma de empresa industrial y comercial del Estado, los actos y funciones inherentes a la atención de los servicios públicos del mismo, deben ser realizados, por regla general, por trabajadores vinculados por contrato de trabajo, con las prerrogativas laborales elevadas a canon constitucional en la Carta Fundamental de 1991, que garantizan el derecho de negociación colectiva, con las excepciones que señale la ley" Cfr. C-003/98. MP Vladimiro Naranjo Mesa*

Adicionalmente, obsérvese que el inciso segundo del artículo 210 de la Carta, dispone que la ley establecerá el régimen de las entidades descentralizadas, lo que significa que en las normas contenidas en los decretos-leyes aludidos, puede el legislador establecer que "son trabajadores oficiales" las personas que presten sus servicios en las empresas industriales y comerciales del Estado del orden nacional, departamental y municipal, en las sociedades de economía mixta departamentales, y en las de la misma naturaleza municipales con participación oficial mayoritaria, como quiera que ese es un asunto propio del régimen de tales entidades.

El ingreso entonces a los cargos de la planta de personal de trabajadores oficiales, fijada por la empresa industrial y comercial del Estado, a través de su Junta Directiva (capítulo séptimo, artículo 41 del numeral 4.1.3 de escritura pública 1994 de Agosto 19 de 2003), en el cual se le da la autonomía al representante legal para celebrar los contratos individuales correspondientes.

Por su parte la permanencia de un trabajador oficial debe obedecer, por su condición de servidor público, al adecuado desempeño en el ejercicio de la labor encomendada, en función del interés general y el servicio a la comunidad como prenda de garantía que sus actuaciones están enmarcadas en prevalencia del interés general sobre el particular, condición característica que cobija al servidor público, para lo cual el Reglamento Interno de Trabajo se constituye en el marco de referencia de las actuaciones laborales de los trabajadores oficiales dado que, como se dijo antes, por su carácter de servidor público son sujetos disciplinables en el marco del Código Disciplinario Único.

Ahora bien, el retiro de los trabajadores oficiales, además de los mecanismos extraordinarios de renuncia, pensión, muerte, mandato judicial o abandono del cargo que afecta también a los empleados públicos, entre otros, está regulado por la Ley 6ª de 1945, Decreto 2127 de 1945 y el decreto 3135 de 1968 por las causales legales y las justas causas establecidas por el estatuto.

En relación con los trabajadores oficiales, cuyo régimen individual está contenido en la ley 6ª de 1945 y las disposiciones que la reglamentan, reforman y adicionan, garantiza la estabilidad laboral y por ende la vigencia del contrato de trabajo. Así, el artículo 11 ibídem, señala:

*"En todo contrato de trabajo va envuelta la condición resolutoria por incumplimiento de lo pactado, con indemnización de perjuicios a cargo de la parte responsable."*

*Las acciones para la indemnización de estos perjuicios se surtirán ante la justicia ordinaria".*

Por ello, la terminación unilateral del contrato de trabajo sin justa causa, por parte del empleador, da derecho al trabajador a recibir la correspondiente indemnización, precisamente porque la causa o motivo no se considera justa, ni resulta imputable a la otra el motivo aducido por quien termina unilateralmente la relación laboral.

En cuanto a los motivos que originan el reconocimiento indemnizatorio por la terminación del vínculo laboral, esta Sala precisó:

*"La terminación unilateral sin justa causa, por parte del patrono, de dicho contrato, daba derecho a los trabajadores a exigir una indemnización. Pero ésta es diferente de la prevista para los empleados inscritos en la carrera administrativa que fueron desvinculados. Aquella se funda en la terminación unilateral sin justa causa de un contrato de trabajo, ésta se basa en la ruptura de la estabilidad que otorga el estar inscrito en el escalafón de la carrera administrativa. En el caso del contrato importa que la terminación sea sin justa causa, mientras en el de la carrera administrativa dicho factor no se tiene en cuenta".*

La reforma a la Planta de Personal y la consiguiente supresión de los cargos de trabajadores oficiales, está expresamente prevista como un modo de terminación del contrato de trabajo, tanto en el sector oficial como en el de los trabajadores particulares; las causas que lo determinan tratándose de entidades oficiales se confunden con el concepto de interés público o social, pues según el artículo 209 de la Carta la función administrativa está al servicio de los intereses generales.

Es decir, el vínculo contractual que liga a la Empresa con los trabajadores oficiales termina por decisión administrativa, ante la necesidad que se establezca en el correspondiente estudio técnico que, debe evidenciar que subsiste un interés supremo de beneficio general y que no se evidencia abuso de la empresa frente a los derechos de los trabajadores.

Una de sus causas principales, además de la optimización productividad interna para la competitividad, está la de conjurar una situación financiera deficitaria o que mengüe la capacidad de producción de bienes y servicios de calidad, oportunidad y continuidad, en detrimento del interés general. No obstante la legalidad de la medida, que como se dijo se fundamenta en disposiciones constitucionales y legales que permiten la supresión de cargos, no está tipificada como justa causa, es decir, se trata de una causa legal pero no justa de terminación del vínculo



laboral, que para el caso de los trabajadores oficiales son las consignadas en los artículos 16, 48, 49 y 50 del decreto reglamentario 2127 de 1.945.

Fuera de los casos a que se refieren las normas citadas, la terminación unilateral del contrato por parte del empleador da derecho al trabajador a reclamar los salarios correspondiente al tiempo que falte para cumplirse el plazo pactado, además de la indemnización de perjuicios a que hubiere lugar (art. 51 ibd.) en lo que se ha denominado el plazo presuntivo.

El artículo 40, del Decreto 2127 de 1945, define el contrato a término indefinido, como el celebrado por tiempo indefinido o sin fijación de término alguno, que se entenderá pactado por 6 meses, a menos que se trate de un contrato de aprendizaje o a prueba, cuya duración se rige por normas especiales. El artículo 43, ibídem, señala que el contrato celebrado por tiempo indefinido o sin fijación de término alguno, salvo estipulación en contrario, se entenderá prorrogado en las mismas condiciones, por períodos iguales, es decir, de 6 en 6 meses, por el solo hecho de continuar el trabajador prestando sus servicios a la empresa, con su consentimiento, expreso o tácito, después de la expiración del plazo presuntivo. La prórroga a plazo fijo del contrato celebrado por tiempo determinado deberá constar por escrito; pero si extinguido el plazo inicialmente estipulado, el trabajador continuara prestando sus servicios a la entidad, con su consentimiento, expreso o tácito, el contrato vencido se considerará, por ese solo hecho, prorrogado por tiempo indefinido, es decir, por períodos de 6 meses. Es de precisar, que el plazo presuntivo se presenta cuando el contrato celebrado por tiempo indefinido o sin fijación de término alguno, se entiende prorrogado en las mismas condiciones, por períodos iguales, es decir, de 6 en 6 meses, y si la empresa lo da por terminado antes de los 6 meses, el trabajador tendría derecho al reconocimiento y pago de los salarios por el tiempo que faltare para cumplirse los 6 meses.

La jurisprudencia, de manera reiterada, diferencia entre el despido autorizado legalmente y el despido con justa causa, al aceptar que no siempre el retiro con autorización legal equivale a justa causa, por cuanto ésta y aquella son conceptos diferentes. Por tanto, cuando se hace referencia al despido sin justa causa no se excluye el que opera unilateralmente por parte del empleador, así sea con autorización legal, porque no puede equipararse la legalidad de la terminación del vínculo laboral con el despido fundado en justa causa.

En relación con este tema la Sala de Casación Laboral de la Corte Suprema de Justicia, señala:

*"...son innumerables los casos en los cuales la Corte ha hecho clara diferenciación entre el despido autorizado legalmente y el despido con justa causa, admitiendo que no siempre el primero obedece a uno de esos determinados motivos específicos que, en el orden de la justicia, sirven de fundamento a la extinción unilateral del contrato y que se denominan "justas causas", como son, para el caso del trabajador oficial, las que establecen los artículos 15, 48 y 49 del Decreto 2127 de 1.945 y no otras, porque a los demás modos de terminación del contrato de trabajo no les da la ley esa forma de denominación..."*

Se infiere de lo anterior que, cuando se hace referencia al despido sin causa justa, no se excluye al que se opera por decisión unilateral del empleador, con autorización legal distinta a la que establece las justas causas de despido, porque no se puede equiparar la legalidad de la terminación del vínculo con el despido precedido de justa causa. De tal suerte que aun cuando, para el sector oficial, el artículo 47 del decreto 2127 de 1.945 establece los modos de finalización del vínculo laboral, únicamente constituyen justa causa, como ya se expresó, los consagrados en los artículos 16, 48 y 49 del mismo decreto, aludidos también en el literal g) del citado artículo 47". (Radicación No. 7762 de 27 de octubre de 1995).

De esta manera, el Decreto 2127 de 1.945 establece las causales legales para la terminación del contrato de trabajo de los trabajadores oficiales:

***"ARTICULO 47. El contrato de trabajo termina:***

- a. Por expiración del plazo pactado o presuntivo;*
- b. Por la realización de la obra contratada, aunque el plazo estipulado fuere mayor.*
- c. Por la ejecución del trabajo accidental, ocasional o transitorio;*
- d. Por mutuo consentimiento;*
- e. Por muerte del asalariado;*
- f. Por liquidación definitiva de la empresa, o por clausura o suspensión total o parcial de sus actividades durante más de ciento veinte días, por razones técnicas o económicas, siempre que se haya dado el aviso de que trata el ordinal 3o. del artículo 44, o que se haya pagado un mes de salarios y sin perjuicio de los derechos emanados de contratos a término fijo.*
- g. Por decisión unilateral, en los casos previstos en los artículos 16, 48, 49 y 50*
- h. Por sentencia de autoridad competente".*

Por tanto, en el caso específico que aquí se analiza, no se terminara ningún contrato anticipadamente, ya que se esperara la culminación de los plazos pactados, sin dar lugar a pagos de indemnizaciones, por plazo presuntivo.

El artículo 51, del Decreto 2127 de 1945, dispone sobre el plazo presuntivo lo siguiente: *"Fuera de los casos a que se refieren los artículos 16, 47, 48, 49 y 50 la terminación unilateral del contrato de trabajo por parte del patrono, dará derecho al trabajador de reclamar los salarios correspondientes, al tiempo que faltare para cumplirse el plazo pactado o presuntivo, además de la indemnización de perjuicios a que haya lugar"*.

La Corte Constitucional en sentencia T 1020 del 14 de diciembre de 1999, sobre el plazo presuntivo, manifestó:

*"(...) De manera que aun en el caso de que hubiese sido cierto que se configuró de tal modo de terminación legal del contrato, por no tratarse de una justa causa de terminación del contrato, daría lugar, como lo dispone el artículo 51 del mencionado Decreto 2127, a una indemnización equivalente a los salarios correspondientes al tiempo que faltaba por cumplirse el plazo pactado o presuntivo (...)".*

Es de precisar, que el plazo presuntivo se presenta cuando el contrato celebrado por tiempo indefinido o sin fijación de término alguno, se entiende prorrogado en las mismas condiciones, por períodos iguales, es decir, de seis en seis meses, y si la empresa lo da por terminado antes de los seis meses, el trabajador tendría derecho al reconocimiento y pago de los salarios por el tiempo que faltare para cumplirse los seis (6) meses.

De esta manera, la reforma empresarial que demanda la Empresa MEGABÚS S.A., ocasionada por fusiones de direcciones y cambios en en las funciones generales de la empresa, mejorando los costos de la carga prestacional, y evitando futuras demandas de contratos realidad, teniendo en cuenta un equilibrio financiero.

### **5.3.3 Contratos de Prestación de Servicios**

La empresa MEGABÚS S.A teniendo en cuenta los contratos realidad y protegiéndose de estas demandas, asumiendo como referencia más de 100 demandas por este mismo proceso en la alcaldía de Pereira, de las cuales ha perdido más del 95%. La empresa viene presentando este problema con un contratista en el área comercial, que hace parte del proceso misional de la

empresa, por lo cual se debe contratar de planta a una persona para el área comercial y otra para el área de seguridad y salud en el trabajo que cumple una función muy importante dentro el control de los operadores de transporte, reduciendo con esto los riesgos contractuales, de igual forma se pretende contratar de unificar los contratos de Gobierno en Línea y Sistema con el fin de dejar una sola persona de planta.

A continuación en el cuadro encontraremos los contratistas que hoy tiene la entidad:

<b>Nro. De Contrato</b>	<b>CONTRATISTA</b>	<b>OBJETO</b>	<b>VALOR CONTRATO</b>
01 DE 2017	DIEGO LUIS ARBELAEZ URREA	Asesora Jurídica	\$ 77.350.000
02 DE 2017	CARLOS ARTURO OROZCO GUTIERREZ	Jefe de Planeación	\$ 64.566.667
03 DE 2017	JULIAN ANDRES MARIN MARIN	Director de Operaciones	\$ 33.300.000
04 DE 2017	MAGDA MARIA SANCHEZ LOPEZ	Asesora Jurídica	\$ 33.300.000
05 DE 2017	CONTADORES Y CONSULTORES MB ASOCIADOS S.A.S	Directora Financiera	\$ 14.960.000
06 DE 2017	SANCHEZ AMAYA Y TORO S.A.S	Asesora Jurídica	\$ 81.576.500
08 DE 2017	AVANTEL S.A.S	Profesional Universitario	\$ 18.000.000
09 DE 2017	JOSÉ ASDRUBAL AGUIRRE GIRALDO	Directora Financiera	\$ 34.140.000
10 DE 2017	LUZ ADRIANA ALZATE CRUZ	Secretario General	\$ 48.400.000
11 DE 2017	OSCAR GIOVANNY HENAO CARDENAS	Secretario General	\$ 27.500.000
12 DE 2017	ADRIANA MARTINEZ JARAMILLO	Secretario General	\$ 19.380.000
13 DE 2017	MARIO RAMIREZ MARIN	Asesora Jurídica	\$ 47.400.000
19 DE 2017	MAURICIO ALEJANDRO PULGARIN HERNANDEZ	Profesional Universitario	\$ 21.250.000
22 DE 2017	GRUPO ACTIVA CONSULTORES ASESORES Y GESTORES ASOCIADOS SAS	Profesional Universitario Especializados	\$ 48.000.000
26 DE 2017	JUAN PABLO TORRES MORIMITSU	Secretario General	\$ 30.000.000
27 DE 2017	LUIS FERNANDO HENAO BEDOYA	Jefe de Planeación	\$ 20.000.000
30 DE 2017	CONTADORES Y CONSULTORES MB ASOCIADOS S.A.S	Directora Financiera	\$ 26.080.697
34 DE 2017	CORPORACIÓN NACIONAL DEL BIENESTAR SOCIAL PARA TRABAJADORES INDEPENDIENTES ASOCIADOS (CORNABIS T.I.A)	Secretario General	\$ 2.400.000
37 DE 2017	CARACOL S.A.	Profesional	\$ 3.570.000

		Universitario	
38 DE 2017	EDUARDO MANUEL VANEGAS HERNANDEZ	Profesional Especializado	\$ 18.000.000
39 DE 2017	R.R. EDITORES RAMIREZ Y RAMIREZ LTDA	Profesional Universitario	\$ 4.598.750
40 DE 2017	CENTRO DIAGNOSTICO AUTOMOTOR DE RISARALDA SAS	Profesional Universitario	\$ 7.569.600
43 DE 2017	MEDIUM ASOCIADOS S.A.S	Profesional Universitario	\$ 14.875.000
45 DE 2017	FUNDACIÒN AMENAR AMBIENTE EN ARMONIA	Profesional Universitario	\$ 3.000.000
45 DE 2017	FUNDACIÒN AMENAR AMBIENTE EN ARMONIA	Profesional Universitario	\$ 3.000.000
47 DE 2017	JULIAN ANDRES MARIN MARIN	Secretario General	\$ 9.250.000
48 DE 2017	MAURICIO GUTIERREZ CIRO	Asesora Jurídica	\$ 9.990.000
49 DE 2017	MAGDA MARIA SANCHEZ LOPEZ	Asesora Jurídica	\$ 3.000.000
50 DE 2017	ACTIVA ESTUDIOS Y CONSULTORIAS SAS	Profesional Universitario	\$ 8.000.000
51 DE 2017	LUIS FERNANDO HENAO BEDOYA	Jefe de Planeación	\$ 8.000.000
58 DE 2017	PAULA TATIANA GIRALDO TOBON	Profesional Universitario	\$ 4.000.000
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 744.457.214</b>

Fuente: Área Jurídica de MEGABÚS S.A

Como se observa, la empresa MEGABÚS tiene un número significativo de contratistas de prestación de servicios respecto a los de planta que en varios casos pueden rodear los linderos de actividades permanentes, las cuales están expresamente prohibidas por la ley.

En efecto, vincular personal adicional bajo la figura Contratos de Prestación de Servicios para actividades o para cumplir funciones permanentes, es abiertamente contrario al ordenamiento jurídico. Así lo expresa la Corte Constitucional en la Sentencia C 614 de 2.009:

*“La Corte encuentra que la prohibición a la administración pública de celebrar contratos de prestación de servicios para el ejercicio de funciones de carácter permanente se ajusta a la Constitución, porque constituye una medida de protección a la relación laboral, ya que no sólo impide que se oculten verdaderas relaciones laborales, sino también que se desnaturalice la contratación estatal, pues el contrato de prestación de servicios es una modalidad de trabajo con el Estado de tipo excepcional, concebido como un instrumento para atender funciones ocasionales, que no hacen parte del giro ordinario de las labores*

*encomendadas a la entidad, o siendo parte de ellas no pueden ejecutarse con empleados de planta o se requieran conocimientos especializados. De igual manera, despliega los principios constitucionales de la función pública en las relaciones contractuales con el Estado, en tanto reitera que el ejercicio de funciones permanentes en la administración pública debe realizarse con el personal de planta, que corresponde a las personas que ingresaron a la administración mediante el concurso de méritos.*

(...)

*A pesar de la prohibición de vincular mediante contratos de prestación de servicios a personas que desempeñan funciones permanentes en la administración pública, en la actualidad se ha implantado como práctica usual en las relaciones laborales con el Estado la reducción de las plantas de personal de las entidades públicas, el aumento de contratos de prestación de servicios para el desempeño de funciones permanentes de la administración y de lo que ahora es un concepto acuñado y públicamente reconocido: la suscripción de “nóminas paralelas” o designación de una gran cantidad de personas que trabajan durante largos períodos en las entidades públicas en forma directa o mediante las cooperativas de trabajadores, empresas de servicios temporales o los denominados outsourcing, por lo que la realidad fáctica se muestra en un contexto distinto al que la norma acusada describe, pues se ubica en una posición irregular y abiertamente contraria a la Constitución, desviación práctica que desborda el control de constitucionalidad abstracto y su corrección corresponde a los jueces contencioso administrativos, o, excepcionalmente, al juez constitucional por vía de la acción de tutela; práctica ilegal que evidencia una manifiesta inconstitucionalidad que la Corte Constitucional no puede pasar inadvertida, pues afecta un tema estructural en la Carta de 1991”.*

Si a lo expuesto se añade, que el principio constitucional de “trabajo igual salario igual”, debe acatarse plenamente, la escala de remuneración actual genera un riesgo importante en tratándose de cargos con iguales funciones y responsabilidades pero con diferente salario.

La alternativa de vincular el personal adicional, para respaldar el incremento en los negocios o venta de servicios, o mejorar la eficiencia de la prestación del servicio actual, utilizando la figura de Contratos de Prestación de Servicios para labores permanentes, no solamente es contraria a las normas constitucionales sino que es

proclive a la práctica de crear nóminas paralelas o en el peor de los casos el de adoptar mecanismos para desconocer derechos laborales protegidos y que hacen parte de los dogmas constitucionales de derechos laborales.

De esta manera, MEGABÚS S.A., por las mismas necesidades del negocio y el servicio, ha venido recurriendo a prácticas proscritas que le ocasionan alto riesgo vulnerabilidad frente a posibles demandas laborales que supondrían unas altas y costosas contingencias por un eventual reconocimiento de los jueces laborales o administrativos de los derechos de los trabajadores, constituyéndose en una verdadera amenaza a la estabilidad de la empresa, que oscurece su panorama y profundiza su problemática estructural de altos costos laborales, especialmente relacionados con la Convención Colectiva de Trabajo que pacta factores extralegales muy onerosos para la Empresa.

La práctica de recurrir a Contratos de Prestación de Servicios o personal ocasional contratados por empresas de temporales se explica en parte a los altos costos extralegales y las remuneraciones actuales de la empresa. Obsérvese el siguiente cuadro ilustrativo:



# MEGABÚS S.A.

NIT: 816 007 837 - 1

72 de 1

## Costos de personal del año 2017

CARGO	SUB. DE TRANSPORTE	SUELDO BÁSICO	SUELDO ANUAL	RECARGOS DIURNOS Y NOCTURNOS	PRESTACIONES SOCIALES ANUAL	NOMINA Y PRESTACIONES SOCIALES ANUAL	PARAFISCALES ANUAL	TOTAL COSTO EMPLEADO ANUAL
<b>ADMINISTRATIVA</b>	<b>285.000</b>	<b>75.677.000</b>	<b>908.124.000</b>	<b>0</b>	<b>357.210.719</b>	<b>1.265.334.719</b>	<b>380.019.795</b>	<b>1.645.354.514</b>
Gerente		11.403.000	136.836.000		56.279.207	193.115.207	71.072.662	264.187.869
Secretario General		7.203.000	86.436.000		35.544.336	121.980.336	44.887.462	166.867.797
Asesora Jurídica		6.306.000	75.672.000		31.122.630	106.794.630	39.303.471	146.098.102
Directora Financiera		6.306.000	75.672.000		31.122.630	106.794.630	39.303.471	146.098.102
Jefe Of Planeación		6.306.000	75.672.000		30.155.602	105.827.602	39.303.478	145.131.081
Profesional Esp Jurídica		4.520.000	54.240.000		20.142.280	74.382.280	16.220.442	90.602.722
Profesional Esp Financiera		4.520.000	54.240.000		20.142.279	74.382.279	16.220.442	90.602.720
Control Interno		6.306.000	75.672.000		31.122.632	106.794.632	34.924.573	141.719.205
Profesional Financiera		3.979.000	47.748.000		17.734.602	65.482.602	13.913.370	79.395.972
Profesional S. General		3.979.000	47.748.000		17.734.602	65.482.602	13.913.370	79.395.972
Profesional Comunicaciones		3.979.000	47.748.000		17.734.602	65.482.602	13.913.370	79.395.972
Auxiliar II		1.643.000	19.716.000		7.325.800	27.041.800	5.747.328	32.789.128
Auxiliar II		1.643.000	19.716.000		7.325.800	27.041.800	5.747.327	32.789.127
Auxiliar II		1.643.000	19.716.000		7.325.800	27.041.800	5.747.327	32.789.127
Auxiliar II		1.643.000	19.716.000		7.325.800	27.041.800	5.747.327	32.789.127
Auxiliar II		1.643.000	19.716.000		7.325.800	27.041.800	5.747.327	32.789.127
Auxiliar III		885.000	10.620.000		3.915.439	14.535.439	2.769.015	17.304.454
Auxiliar III		885.000	10.620.000		3.915.439	14.535.439	2.769.015	17.304.454
Auxiliar III		885.000	10.620.000		3.915.439	14.535.439	2.769.015	17.304.454
<b>OPERACIONES</b>	<b>1.520.000</b>	<b>66.811.000</b>	<b>801.732.000</b>	<b>60.346.848</b>	<b>308.729.786</b>	<b>1.170.808.634</b>	<b>298.089.005</b>	<b>1.468.897.639</b>
Director Operaciones		7.203.000	86.436.000		35.544.336	121.980.336	48.195.831	170.176.167
Profesional Esp Operaciones		4.520.000	54.240.000		20.142.280	74.382.280	18.296.401	92.678.681
Profesional Universitario II		3.979.000	47.748.000		17.734.603	65.482.603	15.741.183	81.223.786
Técnico Administrativo		2.722.000	32.664.000		12.133.815	44.797.815	10.769.939	55.567.754

Cra. 10 No 17-55, Piso 9  
Teléfono: 3151900  
Megafilnea: 3351010 Pereira Risaralda  
www.megabus.gov.co



NITCO 9001 2008 Certificada N° SOCIC020  
NITCO 9002 2009 Certificada N° SOCIC020  
NITCO 1401 2004 Certificada N° SOCIC020





Obsérvese que las prestaciones sociales y los parafiscales de la nómina de planta mensual de la empresa MEGABÚS ascienden a la suma de \$ 112.099.169, mientras el total de la nómina asciende a los \$ 262.149.491, lo que significa una carga prestacional y parafiscal promedio del 55% adicional al salario básico mensual. Este aspecto debe reconsiderarse en el mediano plazo en la estructura financiera y de costos del personal de trabajadores oficiales, toda vez que los factores extralegales, que regularmente no existen en las empresas privadas, pone a MEGABÚS S.A, en condiciones desventajosas a la hora de controlar y vigilar la operación del Servicio de Transporte Público Masivo y los otros modos o sistemas de transporte que se lleguen a implementar, haciendo un comparativo del tiempo que trabaja un servidor público que es de 44 horas a la semana y 167 al mes, a un trabajador privado que es de 48 horas semanales y 240 horas al mes, y resaltando también que el trabajador oficial el recargo nocturno empieza a las 06:00 pm, mientras que en el sector privado inicia a las 09:00 pm.

## **6. Revisión de los Perfiles, funciones y Cargas Laborales**

### **6.1 Perfiles y Funciones de Empleados Públicos**

De acuerdo al trabajo de documentación y revisión por parte del elaborador del estudio y con el apoyo de los jefes de áreas y la gerencia general, de igual forma con acompañamiento de la ESAP, se realizó la evaluación de las funciones y manuales, clasificando los servidores Públicos según la normatividad para las EICE sin competencia en el medio, estableciendo las funciones y obligaciones reales que cumplen los empleados públicos y los Trabajadores Oficiales.

En la revisión de la estructura de los manuales actuales, se determinó que lo que hoy se encuentra documentado dista en la práctica de lo que se hace en cada puesto de trabajo, y no cumpliendo con la normatividad de una EICE, llegando a la conclusión que debe realizarse una modificación teniendo en cuenta la optimización financiera y el aprovechamiento del recurso humano y profesional, ya que se observa en el área de operaciones que los perfiles de ciertos profesionales se encuentran subvalorados en esta área.

Tanto para empleos públicos como para trabajadores oficiales, la empresa dispuso un solo manual de funciones, como si se trataran todos de empleados públicos que se rigen por la ley 909 de 2004, ignorando que los trabajadores oficiales no deben

cumplir con las condiciones de los empleados públicos, señalando<sup>5</sup> que es función de las juntas o gerente de los institutos descentralizados, modificar su estructura y planta de personal.

Se insiste entonces que un contrato individual de trabajo nace por acuerdo entre patrono y trabajador, para el cual el Manual de Obligaciones y Compromisos Laborales no se encuentra reglado en una ley de la república sino que pertenece al desarrollo reglamentario que proviene de la autonomía de las Empresas Industriales y Comerciales del Estado, mediante un mecanismo completamente flexible.

Lo expuesto no es más que la confirmación del tratamiento equivocado que se le viene dando a la empresa, asumiendo su operación con criterios prevaecientes aplicables a los Establecimientos Públicos, cuando en realidad MEGABÚS S.A.S se rige por la normatividad de las Empresas Industriales y Comerciales del Estado sin competencia en el mercado que se rige por ley 80 para la contratación directamente involucrada con la misión.

Obsérvese el comparativo del manual actual de funciones de la empresa, de un empleo público y un Trabajador oficial, seleccionados al azar.

### **Empleado Publico**

<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>DENOMINACIÓN</b>	Secretario General
<b>NIVEL</b>	Directivo
<b>CODIGO</b>	054
<b>GRADO</b>	02
<b>NUMERO DE EMPLEOS</b>	Uno(1)
<b>DEPENDENCIA</b>	Secretaría General
<b>SUPERIOR INMEDIATO</b>	Gerente
<b>II. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA</b>	
<b>REQUISITOS DE ESTUDIO:</b> Título profesional en Derecho, Ingeniería Industrial, Ingeniería Comercial, Administración de Empresas, Administración en negocios Internacionales y título de posgrado en la modalidad de especialización, homologable por dos (2) años de experiencia.	
<b>REQUISITOS DE EXPERIENCIA LABORAL:</b> Veintiocho (28) meses de experiencia profesional relacionada.	
<b>III. PROPÓSITO DEL CARGO</b>	
Dirigir y gestionar el funcionamiento interno de la Entidad, mediante el apoyo a las	

<sup>5</sup> Ley 489 de 1998 artículo 90

diferentes áreas para el cumplimiento de la misión institucional, satisfaciendo los requerimientos del talento humano y cumpliendo con los preceptos de los estatutos de la sociedad respecto a custodia de acciones y libros de actas de Asamblea y Junta Directiva.

#### **IV. FUNCIONES ESENCIALES DEL CARGO**

1. Llevar y ser el custodio de los libros de actas de la asamblea general y de la junta directiva, así como del libro de registro de acciones y socios
2. Convocar para las reuniones de la Asamblea y de la junta
3. Autenticar con su firma las acciones y los demás documentos sociales
4. Efectuar los trámites relacionados con modificación de estatutos así como su perfeccionamiento
5. Organizar, supervisar y controlar la ejecución de las políticas de administración y desarrollo de los recursos humanos de la Empresa, dentro de los lineamientos dados por la Gerencia General.
6. Dirigir y coordinar el desarrollo de los procesos de selección, inducción, entrenamiento y capacitación del personal de la Empresa.
7. Identificar y proponer a la Gerencia General políticas, normas, procedimientos y programas en el Área de la administración de recursos humanos.
8. Dirigir y coordinar la realización de actividades culturales, deportivas, recreativas y de integración, que busquen elevar el bienestar de los empleados de la Entidad
9. Dirigir y coordinar la ejecución de programas de salud ocupacional.
10. Actualizar, divulgar y hacer cumplir los Reglamentos Interno de Trabajo, de Seguridad Industrial y demás disposiciones que regulan las actividades de la Entidad
11. Propiciar un clima laboral gratificante en las relaciones Empleado-Entidad y desarrollar y promover estrategias para mejorar el rendimiento y calidad del servicio.
12. Coordinar y garantizar la elaboración de la nómina, prestaciones legales, parafiscales y demás procedimientos relacionados con la materia.
13. Coordinar la medición del clima laboral, interviniendo sus resultados mediante programas y actividades que propendan por su mejoramiento continuo
14. Estimular el desarrollo de valores y principios compatibles con la satisfacción de necesidades y expectativas del cliente externo e interno.
15. Coordinar la realización de estudios sobre planta de personal y actualización del manual específico de funciones y requisitos de la Entidad.
16. Programar y ejecutar los procesos tendientes a la dotación, almacenamiento, protección(seguros) y administración de bienes y materiales relacionados con un adecuado y eficaz funcionamiento del recurso Humano
17. Coordinar y dar cumplimiento a las disposiciones consagradas en la Ley 734 del 05 de Febrero de 2002 "Código Único Disciplinario", y demás preceptos vigentes que regulen la materia disciplinaria.
18. Conocer en primera instancia de procesos disciplinarios que deban adelantarse a los servidores públicos, de acuerdo a lo establecido por la normatividad vigente para el evento, que permita el cabal cumplimiento de las funciones de cada servidor y el normal desarrollo de la actividad administrativa, así como coadyuvar con el mantenimiento del control disciplinario de la Entidad.
19. Coordinar y garantizar el Control Interno Disciplinario al interior de la entidad.
20. Archivar y custodiar las escrituras de los inmuebles que posea Megabús.

21. Coadyuvar en la implementación de procesos de mejoramiento organizacionales.
22. Presentar los informes que sean requeridos por los diferentes organismos de control.
23. Coordinar con la Oficina Jurídica el diseño de términos de referencia y pliegos de condiciones de los procesos de contratación que requiera el área.
24. Efectuar las interventorías a los contratos que celebre la entidad y relacionados con la dependencia.
25. Coadyuvar a la actualización de la normatividad de las labores propias de la dependencia.
26. Propiciar la cultura de autocontrol en los funcionarios de la dependencia a su cargo.
27. Aplicar los indicadores de gestión, estándares de desempeño, mecanismos de evaluación y control a los procesos que desarrolle en cumplimiento de las funciones propias de la dependencia.
28. Atender oportunamente las recomendaciones y tareas que se deriven de la evaluación del sistema de calidad.
29. Coordinar, implementar y verificar la realización de acciones tendientes a corregir las NO conformidades que se detecten en el proceso de calidad
30. Establecer, implementar, mantener y mejorar el sistema de Gestión Ambiental procurando que se cumplan los preceptos misionales en materia medioambiental
31. Promulgar y promover ante el personal de la entidad y su equipo de apoyo, el cumplimiento de políticas y normas relativas al Sistema de Gestión Integrado (sistema de gestión de calidad y ambiental) - SGI – y velar por su cumplimiento al interior de su área.
32. Cumplir los lineamientos establecidos en el Sistema de Gestión Integrado (Manual Ambiental y de Gestión Integrado) y demás directrices establecidas en la materia por superiores jerárquicos.
33. Apoyar a la entidad en el desarrollo de procesos misionales y de soporte requeridos para dar cumplimiento a los lineamientos de protección del medio ambiente
34. Liderar y verificar el cumplimiento eficaz, eficiente y efectivo de los diferentes procesos de su área
35. Asimilar y aplicar la política de calidad como instrumento eficaz de atención al cliente y mejoramiento continuo empresarial.
36. Cumplir y realizar sus actividades conforme al manual de funciones vigente y a lo establecido en el manual de calidad.
37. Cumplir con el Reglamento Interno de Trabajo, Código de ética, Convenio de confidencialidad e Instructivos en general emanados de la gerencia.
38. Formular, dirigir, ejecutar y controlar el Plan de Acción de su área, tendiente a cumplir los objetivos estratégicos institucionales.
39. Las demás que le asigne o delegue la Asamblea General de Accionistas, La Junta Directiva o el Gerente General.

#### **V. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES**

1. La función de secretaría general de Asamblea de Accionistas, Junta Directiva y custodia de documentos y títulos de la sociedad se cumple de manera eficaz.
2. La formulación y definición de planes y programas administrativos, corresponde a los objetivos y metas de la Entidad y a una efectiva gestión administrativa institucional.
3. La gestión de Talento Humano fortalece el desarrollo humano integral y propende por el mantenimiento de un buen clima laboral
4. Las actividades de apoyo a través de la gestión documental, compensaciones y prestaciones, cumplimiento con servicios generales y apoyo logístico en general contribuyen con el cumplimiento de la misión institucional por parte del recurso humano de Megabús.

#### **VI. ÁREAS DE CONOCIMIENTO**

Gerencia Institucional, Administración Pública, Derecho, Sistemas, Calidad, Talento Humano, Conciliación

#### **VII. AUTORIDAD DEL CARGO**

Ejerce autoridad funcional sobre:

1. Los siguientes cargos adscritos actualmente a la Secretaria General: Un Profesional Universitario (Grado 03), Un Técnico Administrativo, Un auxiliar Administrativo (Grado 02).
2. Los cargos de otra área que por encargo o comisión temporal cumplan funciones en la Secretaria General.
3. Todos los cargos por autoridad delegada o compartida del Gerente sobre asuntos relacionados con instrucciones administrativos y/o de personal

### **Trabajador Oficial**

<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>DENOMINACIÓN</b>	Profesional Universitario
<b>NIVEL</b>	Profesional
<b>CODIGO</b>	219
<b>GRADO</b>	04
<b>NUMERO DE EMPLEOS</b>	Uno (01)
<b>DEPENDENCIA</b>	Dirección Operativa
<b>SUPERIOR INMEDIATO</b>	Director de Operación
<b>II. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA</b>	
<b>REQUISITOS DE ESTUDIO:</b> Título de formación profesional en Ingeniería Civil, Ingeniería de Sistemas, Ingeniería Electrónica, Ingeniería Industrial.	
<b>REQUISITOS DE EXPERIENCIA LABORAL:</b> Quince (15) meses de experiencia General o seis (06) meses de experiencia profesional relacionada	
<b>III. PROPOSITO DEL CARGO</b>	
Elaboración y análisis de información para la construcción de indicadores que permiten la toma de decisiones acertadas para el cumplimiento misional. Seguimiento a los procedimientos de control	

que debe establecer la entidad en materia de prestación del servicio. Apoyo a la verificación del cumplimiento de las obligaciones contractuales de los concesionarios de operación. Seguimiento y toma de decisiones para mantener el servicio desde el centro de control e intercambiadores.

#### **IV. FUNCIONES ESENCIALES DEL CARGO**

1. Coordinar, atendiendo las directrices de la Dirección de Operaciones la elaboración de indicadores, básicos para el seguimiento y control del cumplimiento de objetos de los contratos de operación y recaudo, a través de la elaboración y procesamiento de la información respectiva.
2. Apoyar los procesos que se requieran para garantizar el cumplimiento de requisitos que permitan mantener la entidad debidamente certificada en Gestión de la Calidad.
3. Apoyar la divulgación de programas de capacitación, que se requiera impartir a conductores, y en general al personal de apoyo del sistema MEGABÚS, para el debido cumplimiento de sus funciones.
4. Participar en el desarrollo de actividades administrativas que establezca la Dirección de operaciones necesarias para el desarrollo de actividades misionales.
5. Participar en los diferentes comités que la Gerencia o la Dirección de Operaciones establezcan.
6. Apoyar las labores de seguimiento, control y planeación, requeridas para garantizar la óptima operación del sistema MEGABÚS.
7. Elaborar los informes requeridos por la Dirección.
8. Apoyar los procesos de seguimiento, control y planeación de la operación, de acuerdo a la instrucción impartida por la Gerencia y/o la dirección de Operaciones.
9. Asimilar y aplicar la política de calidad como instrumento eficaz de atención al cliente y mejoramiento continuo empresarial
10. Cumplir y realizar sus actividades conforme al manual de funciones vigente y a lo establecido en el manual de calidad
11. Cumplir con el Reglamento Interno de Trabajo, Código de ética, e Instructivos en general emanados de la gerencia.
12. Asumir y desempeñar eficazmente el rol de Auditor de calidad, previa asignación por la Gerencia, auditando los procesos asignados y generando los informes correspondientes
13. Efectuar las interventorías asignadas a los contratos que celebre la entidad y relacionados con la dependencia.
14. Cumplir el acuerdo de confidencialidad suscrito con la entidad y guardar discreción respecto de los asuntos tratados y manejados en su dependencia.
15. Coadyuvar en la implementación de procesos de mejoramiento organizacionales
16. Propender por la cultura del auto control en su dependencia.
17. Asumir y desempeñar eficazmente el rol de Auditor de calidad, previa asignación por la Gerencia, auditando los procesos asignados y generando los informes correspondientes, verificando que el Sistema de Gestión Integrado implementado en la entidad, cumplen con los requisitos establecidos en las normas NTCGP 1000:2009, ISO 9001:2008 y la ISO 1400: 2004, y se mantienen de manera eficaz.
18. Las demás que le sean asignadas de acuerdo con la naturaleza de la dependencia.

#### **V. CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES**

1. Las normas y directrices de la Gerencia y del Director de Operaciones en materia de generación de indicadores y procesos de seguimiento y control de la operación son atendidas

debidamente garantizando un adecuado procedimiento y aplicación de políticas.

2. Aplicar, atendiendo los requerimientos de las metodologías, las normas, políticas y recomendaciones en materia de control de procesos para la operación, generando conformidad respecto de las actuaciones en la materia.
3. El enlace y la interlocución que ejercen frente a los operadores en procesos de capacitación, es efectiva y permite la satisfacción de la misma frente a los procedimientos aplicados
4. Las personas pertenecientes a operadores, o equipo de apoyo, que reciben capacitación, aprecia y mejoran la prestación del servicio a través de sus acciones.
5. Los procesos en la generación de indicadores de control y de seguimiento a las exigencias contractuales y condiciones medioambientales, garantizan una operación adecuada, que redunde en óptima prestación del servicio.

#### **VI. ÁREAS DE CONOCIMIENTO**

Sistemas, Calidad, Transporte Público, Atención al cliente, Contratación, Administración, Control y análisis de indicadores.

#### **VII. AUTORIDAD DEL CARGO**

No tiene personal a cargo

Como se puede evidenciar en los dos manuales, no hay ninguna diferencia entre los manuales de empleados públicos y el de trabajadores oficiales, observándose una incoherencia en los manuales de los trabajadores oficiales ya que estos no se llaman manuales de funciones, si no manuales de actividades y por lo tanto no deben tener códigos ni se rigen por ninguna normatividad del gobierno central, sino que se rigen por resoluciones internas de la empresa.

## **6.2 Métodos y Tiempos**

Teniendo en cuenta el estudio de cargas laborales realizado en el 2016 por un asesor externo a la entidad, nos permitió revisar el número de servidores públicos necesarios de acuerdo al crecimiento, para determinar la planta de personal.

## **6.3 Metodología para el Cálculo de la Carga de trabajo:**

(Artículo 33- Decreto 1042 de 1978 Guía de medición de cargas laborales- DAFP)

Un funcionario:  
Trabaja 8.8 horas cada día.  
En la semana son 44 horas.  
Mes son 167 horas



Al año son 2004 horas.

Tener en cuenta para este cálculo: Al año son 365 días, de los cuales se descuentan 52 domingos, 52 sábados, 18 días festivos y 15 días de vacaciones, de los cuales quedan 228 días laborales para un promedio de 19 días por mes.

#### **6.4 Definición:**

“El estudio de cargas le permite a las entidad revisar el número de colaboradores que necesita o que debería reubicar para determinar la planta de personal.

Las cargas de trabajo pueden entenderse como la cuantificación sistemática de las horas dedicadas por las personas en las actividades laborales, al interior de los procesos que se desarrollan en una entidad o empresa. Entonces, el estudio de las cargas de trabajo permite establecer el número correcto de funcionarios que requiere una entidad, por cada proceso y por cada dependencia, para cumplir con las funciones asignadas a una entidad.

En ese sentido, en el levantamiento de las cargas se identifican simultáneamente aquellos empleos que se requieren y los que no se requieren, teniendo en cuenta el perfil o la calidad de los empleos identificados como necesarios.

Las cargas trabajo se establecen a partir de las mediciones de los tiempos que demandan las actividades al interior de los procesos que se desarrollan en la entidad. Para calcular las cargas de trabajo es importante tener actualizado el manual de procesos y procedimientos, ya que ellos serán un insumo en el registro de los tiempos para los empleos previstos (según el perfil).

Una vez que se identifican los procesos, las actividades y los procedimientos, registra la frecuencia en que se repite cada actividad, así como el tiempo en el que se desarrolla cada una y así sucesivamente para cada proceso y dependencia. Para poder hacer un buen estudio de cargas de trabajo es necesario haber definido los perfiles de los empleos que desarrollaran las actividades. Finalmente, el acumulado de horas según el nivel del empleo determina la planta de personal por cada dependencia.

## 6.5 Procedimiento:

- Se recomienda seguir los siguientes pasos para diligenciar la matriz de cargas de trabajo, así:
- Identificar el proceso de la organización de conformidad con el mapa de proceso de la entidad.

Columna 1. Procesos por dependencia (registrados por dependencia): Etapas secuenciales, orientadas a la consecución de un resultado. Está orientado al cumplimiento de un propósito o de una función.

Columna 2. Actividad: Es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un proceso o un subproceso.

Columna 3. Procedimiento: Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.

Columna 4. Nivel Jerárquico del Empleo: Corresponde a la jerarquía en que se encuentra enmarcado, la naturaleza de sus funciones, sus responsabilidades, y los requisitos exigidos para su desempeño y estos son: Directivo, Asesor, profesional, Técnico y Asistencial. Sin embargo, es necesario indicar que los empleos del nivel directivo no son objeto de levantamiento de las cargas de trabajo, ya que el número de directivos corresponde con las dependencias que se establecen en la norma de estructura de la entidad. En la pestaña “RESUMEN EMPLEOS ENTIDAD”, esta celda debe ser digitada con el propósito de que dichos empleos se registren en el cuadro final de empleos de la entidad.

Columna 5. Requisitos del procedimiento: Es el conjunto de conocimientos (estudio y experiencia) que se requieren para realizar la actividad o el procedimiento analizado. Deben corresponder con el perfil del empleo que se requiere para los procedimientos registrados.

Columna 6. Nivel y denominación del empleo: El nivel del empleo corresponde a la jerarquía, naturaleza de sus funciones, sus responsabilidades, y los requisitos exigidos para su desempeño y estos son: Directivo, Asesor, Profesional, Técnico y Asistencial. Se refiere al nombre del cargo específico de debe realizar una determinada labor. Es el nombre que está definido en la normatividad vigente para ese empleo.

Columna 7. Código: Es la identificación numérica asignada a los diferentes empleos dentro de los niveles establecidos en las normas.

Columna 8. Grado: Es el número de orden que indica la asignación básica mensual para cada denominación de empleo dentro de una escala progresiva de salarios, según la complejidad y responsabilidad inherente al ejercicio de sus funciones.

Columna 9. Propósito Principal del Empleo: Es la razón de ser del cargo y se redacta su contenido a través de un verbo + un objeto + una condición.

Columna 10. Cantidad o frecuencia: Número promedio de veces que realiza la misma tarea en el mes. Registro del número de veces que en promedio se repite la tarea en el mes o en un determinado período de tiempo.

Columna 11. Tiempo de trabajo por cada actividad o procedimiento (Tiempo estándar). El tiempo estándar es el tiempo que debe obtener un empleado experimentado al efectuar a ritmo normal un trabajo específico en condiciones bien determinadas y según métodos definidos.

Columna 12. Tiempo total en horas hombre en el mes de cada procedimiento distribuido por niveles y denominación del empleo: Multiplique la cantidad de veces que se repite el procedimiento en el mes (columna 5) por el tiempo estándar asignado al mismo (columna 6) y el resultado colóquelo en la casilla correspondiente al respectivo nivel y denominación del cargo.

Columna 13. Total promedio mes de horas hombre por Proceso/Etapa.  
Para el cálculo del tiempo requerido en cada proceso: sume los tiempos totales de las actividades del respectivo proceso de las sub columnas de la columna 7, y el total escríbalo en la columna 8 del formulario.

Total horas requeridas mes por nivel y denominación del empleo, según procesos: Es el Acumulado del número de horas por dependencia (Fila): (corresponde al total de horas de la columna del nivel jerárquico correspondiente.

Total personal requerido por nivel y denominación del empleo y total personal requerido en la dependencia. Acumulado del número de personas por dependencia (Fila): (corresponde al total de horas de la columna del nivel jerárquico correspondiente, dividido en 167 horas (horas/persona/mes), con el fin de establecer el número de personas que se requieren por nivel y por dependencia. El resultado estará expresado en número de personas o cargos.

Medición de Cargas de Trabajo por Dependencia - Formulario No. 1  
 FECHA:

DEPENDENCIA POR DEPENDENCIA	TIEMPO A PARTIR DEL CUMPLIMIENTO	DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	NIVEL DEPENDENCIA DEL EMPLEO	DENOMINACIÓN DEL PUESTO	DENOMINACIÓN DEL EMPLEO	CATEGORÍA	GRUPO	PUESTO O FUNCIONES A DEL EMPLEO	CANTIDAD DE HORAS DE TRABAJO DEPENDIENTE DEL EMPLEO			TIEMPO POR CADA PUESTO EN HORAS ESTIMADO	TIEMPO TOTAL DE HORAS TRABAJADAS EN EL MES DE CADA PUESTO, MULTIPLICADO POR NIVEL Y DENOMINACIÓN DEL EMPLEO (según la columna 10)				TOTAL PERSONAL REQUERIDO POR NIVEL Y DENOMINACIÓN DEL EMPLEO				
									Febr	Mar	Abr		AGDA	PROFES	TÉCN	OTROS		PA			
EVALUACIÓN INDEPENDIENTE	A sueldo Honorarios - Embarcaciones	Preparar y preparar la plan de trabajo de la oficina.	ASESOR	Industria, Actividades de Empresa, Actividades Públicas y Otras de carácter no comercial de apoyo relacionados con la función del					0,5	24,0	24,0	40,0	34,0	10,0							
		Revisar y complementar el plan de trabajo de la oficina.	ASESOR	Industria, Actividades de Empresa, Actividades Públicas y Otras de carácter no comercial de apoyo relacionados con la función del						0,5	9,0	24,0	24,0	24,0	1,0						
		Desarrollar el plan de trabajo de la oficina.	ASESOR	Industria, Actividades de Empresa, Actividades Públicas y Otras de carácter no comercial de apoyo relacionados con la función del						0,5	1,0	0,0	0,0	0,0	1,0						
		Preparar y preparar el informe de la oficina de la oficina.	PROFESIONAL	Industria, Actividades de Empresa, Actividades Públicas y Otras de carácter no comercial de apoyo relacionados con la función del						0,5	9,0	24,0	24,0	24,0	1,0						
		Revisar, aprobar y emitir el informe de la oficina de la oficina de la oficina.	ASESOR	Industria, Actividades de Empresa, Actividades Públicas y Otras de carácter no comercial de apoyo relacionados con la función del						0,5	4,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0					
		Desarrollar el informe de la oficina de la oficina.	PROFESIONAL	Industria, Actividades de Empresa, Actividades Públicas y Otras de carácter no comercial de apoyo relacionados con la función del						2,0	9,0	22,0	24,0	24,0	4,0						
		Revisar y emitir el informe de la oficina de la oficina de la oficina.	ASESOR	Industria, Actividades de Empresa, Actividades Públicas y Otras de carácter no comercial de apoyo relacionados con la función del						0,5	2,0	4,0	7,0	4,0	24,0						
		Elaborar informe de la oficina de la oficina de la oficina de la oficina.	PROFESIONAL	Industria, Actividades de Empresa, Actividades Públicas y Otras de carácter no comercial de apoyo relacionados con la función del						2,0	4,0	1,0	0,0	1,0	1,0						
		Revisar, aprobar y emitir el informe de la oficina de la oficina de la oficina de la oficina.	ASESOR	Industria, Actividades de Empresa, Actividades Públicas y Otras de carácter no comercial de apoyo relacionados con la función del						2,0	1,0	2,0	2,0	2,0	4,0						
		Elaborar informe de la oficina de la oficina de la oficina de la oficina.	PROFESIONAL	Industria, Actividades de Empresa, Actividades Públicas y Otras de carácter no comercial de apoyo relacionados con la función del						2,0	2,0	2,0	4,0	2,0	6,0						
Pila en el caso de la oficina de la oficina de la oficina de la oficina		Elaborar y emitir el informe de la oficina de la oficina de la oficina de la oficina.	PROFESIONAL	Industria, Actividades de Empresa, Actividades Públicas y Otras de carácter no comercial de apoyo relacionados con la función del					2,0	2,0	2,0	4,0	2,0	6,0							
		Revisar y emitir el informe de la oficina de la oficina de la oficina de la oficina.	ASESOR	Industria, Actividades de Empresa, Actividades Públicas y Otras de carácter no comercial de apoyo relacionados con la función del					0,5	2,0	2,0	1,0	1,0	1,0	1,0						
		Elaborar informe de la oficina de la oficina de la oficina de la oficina.	PROFESIONAL	Industria, Actividades de Empresa, Actividades Públicas y Otras de carácter no comercial de apoyo relacionados con la función del					0,5	9,0	24,0	40,0	20,0	20,0							
		Revisar, aprobar y emitir el informe de la oficina de la oficina de la oficina de la oficina.	ASESOR	Industria, Actividades de Empresa, Actividades Públicas y Otras de carácter no comercial de apoyo relacionados con la función del						0,2	2,0	1,0	0,0	1,0	1,0						
11 TOTAL HORAS REQUERIDAS MES POR NIVEL Y DENOMINACIÓN DEL EMPLEO, POR ACTIVIDADES Y PROCESOS												101,00	225,00	0,00	0,00	476,00					
12 TOTAL PERSONAL REQUERIDO POR NIVEL Y DENOMINACIÓN DEL EMPLEO Y TOTAL PERSONAL REQUERIDO EN LA DEPENDENCIA												1	2	0	0	3					

Se puede evidenciar en el anexo No. 1 toda la información de los métodos y tiempos por dependencia de la empresa MEGABÚS S.A., después de realizado el ejercicio se logra concluir que este análisis no muestra la radiografía real de la empresa, debido a que los procedimientos están desactualizados y poco discriminados, esto no permite calcular de forma eficiente la carga laboral de la empresa.

## 6.6 Metodología de Métodos y Tiempos aplicado a la experiencia de la empresa operando el sistema

Por lo tanto se realiza un análisis basado en la normatividad laboral y en la experiencia de un equipo de profesionales de la dependencia de operaciones de la empresa MEGABÚS, se revisa el proceso crítico y misional de la empresa que es el control y supervisión de la flota, en esta área se presta el servicio de control de la operación por medio de cámaras y un centro de control, en campo se hace supervisión en las plataformas del sistema con el fin de que el sistema opere de la mejor forma.

Es allí donde se evidencian varias falencias en la liquidación, rotación y remuneración de los trabajadores de esta dependencia, a continuación se puede observar la programación que hoy se viene realizando en la entidad:

### 6.3.1 Programación actual de la operación de Control y Plataforma del Sistema

RECARGOS NOCTURNOS PROYECCION AÑO 2018							
No.	FUNCIONARIO	HORAS RECARGOS NOCTURNO AL MES	HORAS RECARGOS NOCTURNO AL AÑO	HORAS RECARGOS DOMIN/FESTIVOS AL MES	HORAS RECARGOS NOCTURNO AL AÑO	DÍAS DOMIN/FESTIVOS LABORADOS AL MES	DÍAS DOMIN/FESTIVOS LABORADOS AL AÑO
1	Profesional Especializado 01					1,0	11,0
2	Profesional Especializado 01					1,0	11,0
3	Profesional Especializado 01					-	11,0
4	Profesional Especializado 01					-	11,0
1	Profesional Universitario 01	10,0	120,0	4,0	48,0	1,0	12,0
2	Profesional Universitario 01	10,0	120,0	4,0	48,0	1,0	12,0
3	Profesional Universitario 01	15,0	180,0	4,0	48,0	1,0	12,0
4	Profesional Universitario 01	20,0	240,0	4,0	48,0	1,0	12,0
5	Profesional Universitario 01	10,0	120,0	4,0	48,0	1,0	12,0
6	Profesional Universitario 01	10,0	120,0	4,0	48,0	1,0	12,0
7	Profesional Universitario 01	10,0	120,0	4,0	48,0	1,0	12,0
1	Tecnólogo Administrativo	20,0	234,0	4,0	49,0	1,0	12,0
1	Auxiliar de Plataforma	42,0	513,0	14,0	168,0	4,0	48,0
2	Auxiliar de Plataforma	42,0	504,0	14,0	168,0	4,0	48,0
3	Auxiliar de Plataforma	42,0	504,0	14,0	168,0	4,0	48,0
4	Auxiliar de Plataforma	43,0	516,0	14,0	168,0	4,0	48,0

5	Auxiliar de Plataforma	42,0	504,0	14,0	168,0	4,0	48,0
6	Auxiliar de Plataforma	42,0	504,0	14,0	168,0	4,0	48,0
7	Auxiliar de Plataforma	42,0	504,0	13,0	159,0	4,0	48,0
8	Auxiliar de Plataforma	42,0	504,0	13,0	156,0	4,0	48,0
9	Auxiliar de Plataforma	42,0	504,0	13,0	156,0	4,0	48,0
10	Auxiliar de Plataforma	42,0	504,0	13,0	156,0	4,0	48,0
11	Auxiliar de Plataforma	42,0	504,0	13,0	156,0	4,0	48,0
12	Auxiliar de Plataforma	42,0	504,0	13,0	156,0	4,0	48,0
13	Auxiliar de Plataforma	42,0	504,0	13,0	156,0	4,0	47,0
14	Auxiliar de Plataforma	42,0	504,0	13,0	156,0	4,0	44,0
15	Auxiliar de Plataforma	42,0	504,0	13,0	156,0	4,0	44,0
<b>TOTAL</b>		<b>736,0</b>	<b>8.835,0</b>	<b>233,0</b>	<b>2.800,0</b>	<b>70,0</b>	<b>840,0</b>

En el cuadro presentado a continuación se puede confirmar lo mencionado anteriormente, por tal motivo es de suma importancia ingresar auxiliares de plataforma para prevenir futuras demandas, debido a los recargos nocturnos, dominicales y festivos, ya que cuando se laboran dos domingos al mes, es trabajo dominical ocasional, y en ese caso, dice el artículo 180 del código sustantivo del trabajo, que el empleado puede optar por la remuneración con recargo o con un día de descanso compensatorio, a su elección, y generalmente se opta por la remuneración.

Hay quienes interpretan que cuando se laboran tres domingos en un mes, sólo se debe otorgar un compensatorio, puesto que por los dos primeros domingos no hay derecho debido a que corresponde al trabajo dominical ocasional, por lo cual se deben revisar muy bien la clase de vinculación de las personas que presten el servicio en plataforma, teniendo en cuenta que en la empresa son trabajadores oficiales y los rige la normatividad de función pública mencionada anteriormente en el documento.

### 6.6.2 Propuesta de Programación óptima de la operación de Control y Plataforma del Sistema

Haciendo un análisis de la programación operativa actual del control de la operación y con la experiencia de profesionales a cargo de esta labor, de igual forma teniendo en cuenta la normatividad laboral que aplica para los trabajadores

oficiales de la empresa y el tiempo que opera el sistema en el día, se realizaron los siguientes cálculos:

En relación con que un trabajador oficial es un servidor público y no se rige por el Código Sustantivo del Trabajo, si no que cuentan con unos estatutos especiales, a continuación se relaciona la jornada de Trabajo con la que se realizó el ejercicio:

### Servidor Público (Trabajador Oficial)

Trabaja 8.8 horas cada día.  
En la semana son 44 horas.  
Mes son 167 horas  
Al año son 2004 horas.

Se Debe Tener en cuenta para este cálculo: Al año son 365 días, de los cuales se descuentan 52 domingos, 52 sábados, 18 días festivos y 15 días de vacaciones, de los cuales quedan 228 días laborales para un promedio de 19 días por mes.

Tomando como referencia los datos anteriormente mencionados y que en control y plataforma teniendo en cuenta las 8.8 diarias al día, se debe tener el siguiente personal:

**Control:** 2 personas al día, 1 por turno.

**Plataforma:** 13 personas que cubren todas las plataformas en un día.

Teniendo en cuenta todas las variables, se realiza una simulación de ocupación al año por horas y sin dejar un minuto el sistema sin cubrir y sin incurrir en ninguna falta con los empleados, nos arrojó los siguientes resultados en la programación:

RECARGOS NOCTURNOS PROYECCION AÑO 2018

No.	FUNCIONARIO	HORAS RECARGOS NOCTURNO AL MES	HORAS RECARGOS NOCTURNO AL AÑO	HORAS RECARGOS DOMIN/FESTIVOS AL MES	HORAS RECARGOS NOCTURNO AL AÑO	DÍAS DOMINICALES Y FESTIVOS LABORADOS AL MES	DÍAS DOMIN/FESTIVOS LABORADOS AL AÑO
1	Profesional Universitario 01	-				1,0	6,0
2	Profesional Universitario 01	-				-	6,0
3	Profesional Universitario 01					-	6,0
4	Profesional Universitario 01					-	6,0
5	Profesional Universitario 01					-	6,0

6	Profesional Universitario 01	5,0	54,0			1,0	6,0
7	Profesional Universitario 01	5,0	60,0			1,0	6,0
1	Tecnólogo Administrativo	15,0	180,0	6,0	72,0	1,0	6,0
1	Tecnólogo Operativo	20,0	240,0	6,0	72,0	2,0	22,0
2	Tecnólogo Operativo	20,0	240,0	6,0	73,0	2,0	22,0
3	Tecnólogo Operativo	20,0	240,0	7,0	84,0	2,0	24,0
4	Tecnólogo Operativo	20,0	240,0	7,0	84,0	2,0	24,0
1	Auxiliar de Plataforma	30,0	360,0	11,0	120,0	3,0	36,0
2	Auxiliar de Plataforma	30,0	369,0	10,0	135,0	3,0	36,0
3	Auxiliar de Plataforma	30,0	360,0	10,0	120,0	3,0	36,0
4	Auxiliar de Plataforma	30,0	360,0	10,0	120,0	3,0	36,0
5	Auxiliar de Plataforma	30,0	360,0	10,0	120,0	3,0	36,0
6	Auxiliar de Plataforma	30,0	360,0	10,0	120,0	3,0	36,0
7	Auxiliar de Plataforma	31,0	372,0	10,0	120,0	3,0	36,0
8	Auxiliar de Plataforma	30,0	360,0	10,0	120,0	3,0	36,0
9	Auxiliar de Plataforma	30,0	360,0	10,0	120,0	3,0	36,0
10	Auxiliar de Plataforma	30,0	360,0	10,0	120,0	3,0	36,0
11	Auxiliar de Plataforma	30,0	360,0	10,0	120,0	3,0	36,0
12	Auxiliar de Plataforma	30,0	360,0	10,0	120,0	3,0	36,0
13	Auxiliar de Plataforma	30,0	360,0	10,0	120,0	3,0	36,0
14	Auxiliar de Plataforma	30,0	360,0	10,0	120,0	3,0	36,0
15	Auxiliar de Plataforma	35,0	420,0	10,0	120,0	3,0	36,0
16	Auxiliar de Plataforma	35,0	420,0	10,0	120,0	3,0	36,0
17	Auxiliar de Plataforma	35,0	420,0	10,0	120,0	3,0	36,0
18	Auxiliar de Plataforma	35,0	420,0	10,0	120,0	3,0	36,0
19	Auxiliar de Plataforma	35,0	420,0	10,0	120,0	2,0	24,0
20	Auxiliar de Plataforma	35,0	420,0	10,0	120,0	2,0	24,0
<b>TOTAL</b>		<b>736,0</b>	<b>8.835,0</b>	<b>233,0</b>	<b>2.800,0</b>	<b>70,0</b>	<b>836,0</b>

## Comparativo

COMPARATIVO DE CONTROL Y VIGILANCIA DE LA OPERACIÓN				
No.	ACTUAL		COMO DEBE SER	
	FUNCIONARIOS	CANTIDAD	FUNCIONARIOS	CANTIDAD
1	Profesional Universitario 01	7,0	Profesional 01	5,0
1	Tecnólogo Administrativo	1,0	Tecnólogos	5,0
1	Auxiliar de Plataforma	15,0	Auxiliar de Plataforma	20,0
<b>TOTAL</b>		<b>23,0</b>		<b>30,0</b>



Realizando la comparación de la operación actual y la de una operación óptima en lo financiero, operacional y legal, se deben ingresar cuatro tecnólogos con el fin de disminuir el pago de recargos nocturnos y dominicales y festivos, de igual forma se deben ingresar 5 auxiliares de plataforma para que los actuales tengan más rotación y no se incurra en arbitrariedades laborales.

## 6.7 Resultado del Análisis

Dependencia	Cantidad	Nivel	Función Principal	Observaciones
<b>ADMINISTRACIÓN</b>				
<b>Gerencia</b>	1	Profesional con experiencia Comercial	Garantizar la Atención de los requerimientos comerciales, negocios colaterales, interacción con la comunidad y atención al usuario.	Cargo misional de la entidad, por lo cual es necesaria la creación del mismo, que viene prestando el servicio un contratista desde años atrás.
<b>Secretaria General</b>	1	Abogado profesional especializado	Apoyo en la parte de contratación	Revisar los procedimientos y demandas en esta dirección, ya que se necesita otro abogado de planta para ayudar a subsidiar el volumen de trabajo.

<b>Dirección Financiera y Administrativa</b>	2	Ingeniero en Sistemas	Coordinar la implementación de gobierno en línea, mantener en óptimo funcionamiento los sistemas informáticos (Software y Hardware) de la entidad.	Se Suprimen dos contratos de Prestación de servicios y se Contrata una persona de planta que puede hacer la labor de los dos.
	1	Profesional en Salud Ocupacional	Dirigir, supervisar, implementar y mantener en óptimo funcionamiento el sistema de seguridad y salud en el trabajo.	Se contrataría de planta a la persona que viene realizando esta labor por medio tiempo con contrato de Prestación de servicios.
<b>OPERACIONES</b>				
<b>Dirección de Operaciones</b>	-2	Se suprimen dos cargos de ingenieros	Realizan actividades en Centro de Control y Plataforma, y apoyan en la elaboración de estudios de campo, como conteos, encuestas, entre otros.	Perfiles y Costos altos para realizar esta labor.
	4	Tecnólogos	Apoyo a las actividades desarrolladas en Centro de Control y Plataforma, Adelantar y apoyar en la elaboración de estudios de campo, como conteos, encuestas, entre otros.	Mayor optimización de la carga laboral del personal actual.

	5	Auxiliares de Plataforma	Apoyo al seguimiento del plan de Servicios en Operaciones y/o rutas, apoyo en procesos de conteos, encuestas, entre otros.	Mayor optimización de la carga laboral del personal actual.
TOTAL	12			

## 7. Propuestas

### 7.1 Modificación de los Estatutos

#### Justificación de la Modificación

Los Estatutos de MEGABÚS S.A. contenidos en la Escritura Pública No. 1994 de agosto 19 de 2003, otorgada en la Notaría Sexta del Círculo de Pereira, se modificarán atendiendo las siguientes consideraciones:

1. Revisada en su integridad la Escritura Pública No. 1994 de agosto 19 de 2003, otorgada en la Notaría Sexta del Círculo de Pereira y la Escritura Pública 3575 de septiembre 25 de 2013 otorgada en la Notaría Tercera del Círculo de Pereira, se proponen modificaciones que obedecen a la necesidad de incluir el sistema de pasajeros por cable como parte del objeto social de MEGABÚS S.A., y dejar abierta la posibilidad del desarrollo futuro de nuevos sistemas o modos de transporte.

2. En consecuencia, se ajustarán las funciones a las actividades inherentes otros modos de transporte como es el sistema de cable y los otros que se implementen en el futuro.

3. Se propone eliminar el parágrafo del numeral 5.2., toda vez que éste hace una precisión que desde el punto de vista legal, no debe realizarse por cuanto MEGABÚS S.A., no puede ejecutar actividades por fuera de su objeto social. Así, se considera apropiado, eliminar este parágrafo por cuanto es innecesario, dado que desde la normatividad comercial, toda persona jurídica está limitada en sus actuaciones y operaciones a lo señalado en su objeto.

## Modificación

En atención Al estudio realizado por la firma consultora Transconsult Sucursal Colombia – Informe 4 Tomo IV Modificación de Planta de Personal, y en acuerdo con el comité Administrativo de la entidad, se hicieron las siguientes modificaciones:

- **CAPITULO SEGUNDO. OBJETO SOCIAL, FUNCIONES Y ACTIVIDADES. ARTÍCULO 4°. OBJETO SOCIAL:** La sociedad tendrá por objeto social principal de conformidad con el Artículo 2° de la Ley 310 de 1996 o las normas que la modifiquen, sustituyan, adicionen o reglamenten, ejercer la titularidad sobre el sistema integrado de transporte masivo de pasajeros del Área Metropolitana del Centro Occidente, que servirá a los municipios de Pereira, La Virginia y Dosquebradas y sus respectivas áreas de influencia, respetando la autonomía que cada municipio tiene para acceder al Sistema Integrado de Transporte Masivo (SITM).

Igualmente, tendrá por objeto social, la prestación directa, o a través de terceros, del servicio de transporte público de pasajeros por cualquier sistema o modo de transporte de pasajeros que se llegue a implementar dentro del Área Metropolitana del Centro Occidente.

- **ARTÍCULO 5°. FUNCIONES Y ACTIVIDADES:** En desarrollo de su objeto la sociedad podrá desarrollar las siguientes funciones:

### 5.1 FUNCIONES:

5.1.1 La ejecución, directamente o a través de terceros, de todas las actividades previas, concomitantes y posteriores, para construir, operar y mantener el Sistema Integrado de Transporte Masivo de Pasajeros del Área Metropolitana del Centro Occidente, el servicio de transporte público de pasajeros por cualquier sistema o modo de transporte de pasajeros que se llegue a implementar dentro del Área Metropolitana del Centro Occidente y que servirá a los municipios de Pereira, La Virginia y Dosquebradas y sus respectivas áreas de influencia.

5.1.2. La construcción y puesta en funcionamiento del Sistema Integrado de Transporte Masivo comprenderá el diseño operacional y la planeación del mismo y todas las obras principales y accesorias necesarias para la administración y operación eficaz y eficiente del servicio de transporte masivo de pasajeros, comprendiendo los mecanismos de información al usuario, las estaciones, los parqueaderos y la construcción y adecuación de todas aquellas zonas definidas

como componentes del Sistema Integrado de Transporte Masivo, las cuales podrá realizar directamente o a través de terceros.

5.1.3. La supervisión, vigilancia, aseo, mantenimiento, actualización del sistema con tecnología de punta y demás obras y actividades necesarias para garantizar la adecuada prestación del servicio a su cargo, directamente o a través de terceros.

5.1.4. La explotación publicitaria de los diferentes elementos que conformen el Sistema Integrado de Transporte Masivo de pasajeros del Área Metropolitana del Centro Occidente.

5.1.5. Aplicar las políticas, las tarifas y adoptar las medidas preventivas y correctivas necesarias para asegurar la prestación del servicio a su cargo, de conformidad con los parámetros señalados por la autoridad competente.

5.1.6. Celebrar los contratos necesarios para la ejecución de los recursos de la nación, del municipio y/o Área Metropolitana para la prestación del servicio de transporte masivo.

5.1.7. Garantizar la prestación del servicio en el evento de ser declarado desierto un proceso de selección, o cuando se suspenda, o se terminen anticipadamente los contratos con los operadores privados, o se declare su caducidad por las causas previstas en la ley o en los mismos contratos.

5.1.8. Administrar la infraestructura del Sistema de Servicio Público Urbano de Transporte Masivo de Pasajeros, para lo cual determinará en coordinación con las autoridades competentes y dentro del marco legal, las explotaciones colaterales que conforme a las condiciones físicas, tecnológicas y de utilización del sistema se puedan llevar a cabo para promover y beneficiar la prestación del servicio público de transporte masivo.

5.1.9 Participar en la formulación de políticas para el desarrollo del transporte masivo en el del Área Metropolitana del Centro Occidente.

**PARÁGRAFO:** Todas las funciones enunciadas en este artículo son aplicables para la prestación, directa o a través de terceros, del servicio de transporte de pasajeros por cualquier sistema o modo de transporte público de pasajeros que se llegue a implementar dentro del Área Metropolitana del Centro Occidente

**5.2 ACTIVIDADES:** En cumplimiento de su objeto social, la sociedad podrá desarrollar las siguientes actividades:

5.2.1. Ejecutar todos los actos o contratos y solicitar las autorizaciones que fueren necesarias y/o convenientes para el cabal cumplimiento del objeto social. -

5.2.2 Contratar, mediante el esquema de concesión, de prestación de servicios o de cualquier otra naturaleza que estime necesaria, la ejecución de cualquier actividad u obra necesaria para el Sistema de Transporte Masivo de Pasajeros, para el servicio de transporte de pasajeros por cualquier sistema o modo de transporte público de pasajeros que se llegue a implementar dentro del Área Metropolitana del Centro Occidente que puedan ejecutarse a través de terceros.

5.2.3. Adquirir, comprar, disponer de, vender, enajenar a cualquier título acciones o cuotas o promover, formar, crear o participar en el capital de sociedades con objeto social análogo, complementario o similar al suyo y ejercer todos los derechos económicos, corporativos y obligaciones que surjan de dicha participación.

5.2.4. Adquirir, comprar, disponer de, vender, enajenar, tomar y entregar en arrendamiento, gravar a cualquier título, bienes muebles e inmuebles necesarios, o adecuados para cumplir el objeto social.

5.2.5. Celebrar contratos de mutuo o préstamo o participar en transacciones de descuento, otorgar o recibir garantías reales y personales; abrir, operar y cerrar cualquier tipo de cuentas bancarias; girar, endosar, aceptar, cobrar, pagar, rechazar, protestar, avalar y garantizar títulos valores, y, en general, negociar con todo tipo de documentos crediticios, así como realizar toda clase de operaciones bancarias, crediticias o financieras requeridas para cumplir su objeto social.

5.2.6. Aplicar, registrar, adquirir o retener en cualquier forma, usar, disfrutar y explotar marcas, diseños y nombres comerciales, patentes, invenciones y procesos, tecnología y marcas registradas, ya sea de propiedad de la Sociedad o de un tercero, en el cumplimiento del objeto social.

5.2.7. Participar como accionista o socio en compañías con objetos sociales similares a los de esta empresa y que negocien en campos que faciliten el desarrollo de sus deberes sociales o en empresas del orden municipal o metropolitano que cuenten con aportes de los municipios de Pereira, Dosquebradas y la Virginia, respetando en todo caso las restricciones establecidas en la legislación administrativa, comercial y civil que sean aplicables; y

5.2.8. En general, celebrar en nombre propio o de terceros, toda clase de operaciones, actos o contratos civiles y mercantiles, principales, accesorios o de

garantía, o de cualquier otra clase, incluyendo licitaciones públicas o contratación directa, relacionados con el objeto social o adecuados o recomendables para la realización de dicho objeto, siguiendo las normas vigentes en contratación estatal, así como acuerdos o convenios de colaboración empresarial o cualquier otra forma de alianza estratégica para la prestación integrada del servicio de transporte público de pasajeros en los términos de la normatividad de transporte vigente

- Eliminar el párrafo:

**PARÁGRAFO:** Es entendido que el objeto de la sociedad está circunscrito a la realización de todas las actividades relacionadas, accesorias o concomitantes a la implementación, puesta en marcha, operación, mantenimiento del Sistema Integrado de Transporte Masivo del Área Metropolitana del Centro Occidente, en los términos previstos en este artículo. La sociedad no podrá adelantar actividades comerciales o industriales no relacionadas con la implementación, puesta en marcha, operación, mantenimiento y del Sistema Integrado de Transporte Masivo del Área Metropolitana del Centro Occidente.

- **ARTÍCULO 29°.** Modificado. Escritura Pública No. 2309 de 19 de Septiembre de 2005, mediante decisión adoptada por la Asamblea Extraordinaria de Accionistas, celebrada el 9 de junio de 2005, según Acta No. 04.

**COMPOSICIÓN:** La Junta Directiva está compuesta por cinco (5) miembros principales, cada uno con un suplente personal, quien reemplazará al respectivo miembro principal durante sus ausencias permanentes, temporales o accidentales.

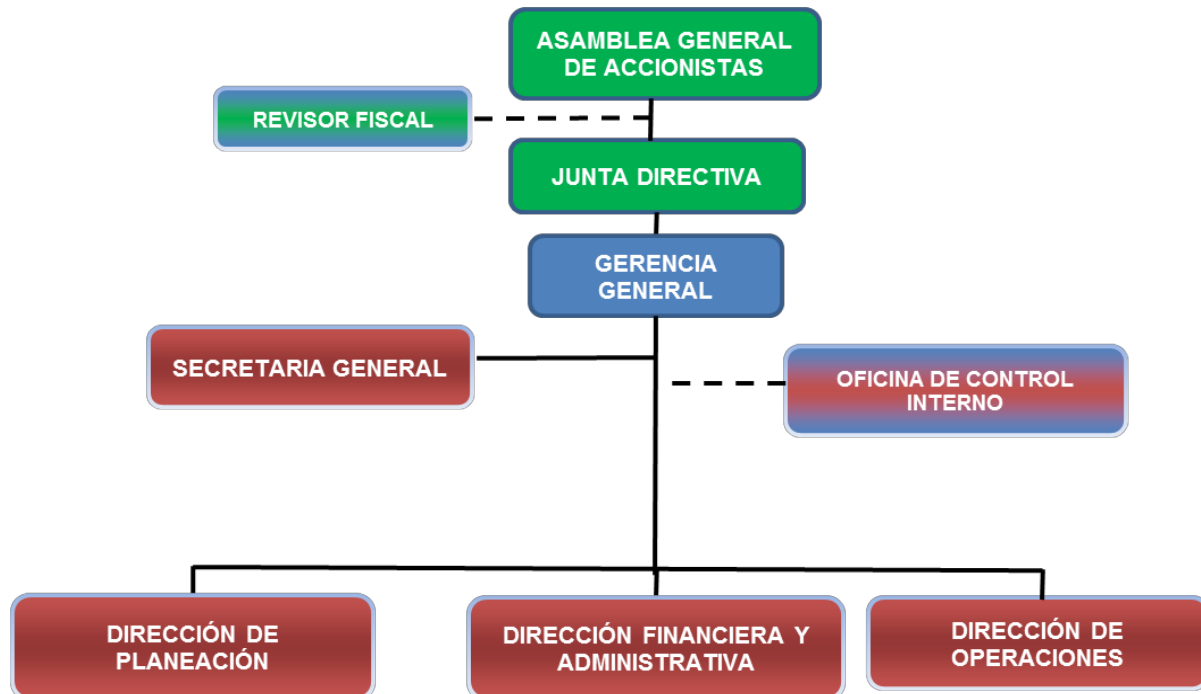
**PARÁGRAFO 1:** A las reuniones de Junta Directiva, podrán invitarse los terceros que la misma Junta determine, quienes podrán asistir con voz pero sin voto. También podrá el Representante Legal de la Sociedad invitar a terceros cuando ello se requiera, quienes podrán asistir con voz pero sin voto.

**PARÁGRAFO 2:** En las reuniones de junta directiva, se les reconocerá a los miembros que asistan por concepto de honorarios, el equivalente al 50% de un Salario Mínimo Mensual Legal Vigente.

- **ARTÍCULO 61°.** RÉGIMEN DE EMPLEADOS: El gerente de la sociedad tendrán un (1) año de ejercicio del cargo y podrá ser reelegido o prorrogado y los cargos de dirección estarán sujetos al régimen de empleados Públicos, Los cuáles serán de libre nombramiento y remoción, el cargo de Control Interno se sujetará a las normas vigentes en la materia. Los demás empleados de la Sociedad estarán sujetos al régimen de los trabajadores oficiales.

## 7.2 Propuesta de Estructura Empresarial

En la nueva propuesta de Estructura Empresarial logramos evidenciar que solo deben ir dentro de esta los directivos, que son empleados públicos y como tal son empleados de libre nombramiento y remoción como lo dice el artículo 6 de los estatutos de la entidad.



La Anterior propuesta de organigrama que ha de conducir a la Estructura Organizacional propuesta, tiene la siguiente modificación en la jerarquía, niveles de autoridad y responsabilidades:

ACTUAL	PROPUESTA
1 Asamblea General	1 Asamblea General
2 Junta Directiva	2 Junta Directiva
3 Gerencia General	3 Gerencia General
4 Secretaria General	4 Secretaria General
5 Oficina de Control Interno	5 Oficina de Control Interno



6 Jefe Oficina Financiera	6 Dirección Financiera y Activa
7 Dirección de Planeación	7 Dirección de Planeación
8 Asesoría Jurídica	8 Dirección de Operaciones
9 Dirección de Operaciones	

Tomando como referencia el estudio elaborado por la firma consultora Transconsult Sucursal Colombia, se tuvieron en cuenta unas recomendaciones y las otras decisiones fueron tomadas por el comité administrativo de la empresa. Como aspectos principales en la propuesta de modificación se observa, por ser una empresa que se rige por la normatividad de las EICE en su estructura solo deben estar los cargos directivos, por lo cual no están los trabajadores oficiales.

A continuación se resumen los cambios respecto al organigrama anterior así:

- **Gerencia:** Revisado el manual de funciones, el gerente tiene atadas las suyas a los Estatutos.
  - Se incluirán la responsabilidad de llevar a cabalidad los lineamientos y estrategias, teniendo en cuenta un área misional de la entidad en la cual se pueden generar nuevos recursos para la misma, como responsable de coordinar la implementación del Área Comercial de la Entidad.
  - Se incluirán la responsabilidad establecida en el Plan Nacional de Desarrollo en materia de los estándares, modelos, lineamientos y normas técnicas para la incorporación de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), que contribuyan a la mejora de los trámites y servicios que el Estado ofrece al ciudadano y las establecidas en decreto 1078 de 2015 como responsable de coordinar la implementación de la estrategia de gobierno en línea.
- **Secretaría General:** Actualmente su labor se determina por las actividades eminente administrativas de la entidad y como apoyo a las actividades misionales, de modo tal, que al efectuarse la modificación en los Estatutos deberá asumir inmediatamente las actividades que en ellos se contiene, incluidas todas las funciones de la oficina jurídica. Sin embargo, en ésta revisión el consultor ha detectado que ésta secretaría asume labores de recursos humanos y físicos de la empresa, que no deberían estar a éste nivel. Se considera que la secretaría general debe actuar fundamentalmente en:
  - Apoyo a la gerencia en la interrelación con la junta y la asamblea general.

➤ **Direccionamiento y protección jurídica de la empresa.**

En la Secretaría General desaparecería el cargo de Asesora Jurídica, pues a este cargo llegaría el titular de la Secretaría General, pero si es necesario incorporar un profesional del derecho de tiempo completo con nivel de especialización en derecho administrativo y/o contratación estatal.

Así pues se recomienda que las labores operacionales asociadas a la empresa y sus recursos humanos, queden en cabeza de la dirección financiera, que pasaría a ser una dirección financiera y administrativa y a la cual se debe trasladar el personal de la secretaría general que hoy está a cargo de estas tareas.

- **Dirección Financiera:** Las labores que esta área actualmente realiza, son actividades presupuestales, contables y financieras de la entidad.

Esta dirección ha sido enfocada fundamentalmente a lo relacionado con el manejo financiero de corto plazo de la empresa. Debe preverse entonces, un área que se encargue de los aspectos tarifarios, monitoreo de los modelos de concesión en el corto, mediano y largo plazo, diseñando indicadores de chequeo y control del sistema MEGABÚS, la cual se propone se incluya en la nueva dirección de planeación que se propone crear, esta se implementara a partir de la Fase II cuando inicie el SITP y Cable Aéreo.

De igual manera, un cambio importante que se recomienda en ésta dirección es que asuma a su cargo todos los aspectos operativos de la empresa, tales como recursos humanos, control de inventarios, contabilidad, presupuesto, compras, nómina, por lo cual la misma pasaría a denominarse Dirección Financiera y Administrativa.

Lo anterior implica que el personal actual asociado a la Secretaría General encargado de estas funciones debe reubicarse a ésta dirección.

De igual forma se nombrara el profesional que hoy viene haciendo las labores de **Seguridad y Salud en el Trabajo** como contratista, teniendo en cuenta el acuerdo al Artículo 2.2.4.6.4 del Decreto 1072 de 2015, La seguridad y salud en el trabajo en la disciplina que trata de la prevención de las lesiones y enfermedades causadas por la condiciones de trabajo, y de la protección y promoción de la salud de los trabajadores.

Tiene por objeto mejorar las condiciones y el medio ambiente de trabajo así como la salud en el trabajo, que conlleva la promoción el mantenimiento del bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones.

Junto con estos beneficios mencionados anteriormente, se destacan otros más, El clima laboral de igual forma se refleja positivamente al momento en que los empleados ven que la organización se preocupe por su bienestar y salud física y mental.

Muchas empresas no tiene conocimiento de que sus empleados se encuentran expuestos a cualquier tipo de riesgos sin importar las labores que desempeñen, sus consecuencias se hacen extensivas al no solo afectar al individuo, sino a la organización, y al entorno social y familiar del afectado.

Si en una empresa no existe esta dinámica, la empresa se verá propensa a entrar en conflictos judiciales como multas y sanciones De acuerdo al Decreto 472 de 2015 por la cual se reglamentan los criterios de graduación de las multas por infracción a las normas de seguridad y salud en el trabajo y riesgos laborales, se señalan normas para la aplicación de la orden de Clausura del lugar de trabajo o cierre definitivo de la empresa y paralización y prohibición inmediata de trabajos o tareas y se dictan otras disposiciones.

En el momento en el que la empresa implemente el Sistema de Gestión de la seguridad y salud en el trabajo (SG-SST), permite crear un ambiente de trabajo en el que prime la seguridad de todos y cada uno de los empleados, e todos los niveles jerárquicos de la empresa, se logran beneficios como la mejora de calidad del clima laboral, mayor satisfacción del personal y productividad en el servicio.

Este cargo es de suma importancia para la entidad teniendo en cuenta el seguimiento y vigilancia a los concesionarios que prestan el servicio a MEGABÚS, procurando que ellos cumplan con toda la normatividad de SST de sus empleados, y garantizando que presten el servicio de una manera correcta y eficiente.

- **Dirección de Operaciones:** En Esta área se hace una reorganización, teniendo en cuenta la implementación de dos fases Relacionadas en la introducción del documento.

Para la **Fase I** observando el crecimiento de la demanda que se ha venido presentando, y con el fin de optimizar recursos y perfilar mejor los cargos, se suprimirán dos cargos de Profesionales Universitario, y se crearán 9 cargos más, 4 Tecnólogos (que apoyaran la plataforma y el centro de control, bajando la carga

prestacional, debido a los recargos Nocturnos y Dominicales) y 4 Auxiliares de Plataforma que ayudan a mejorar la rotación de los actuales y 1 para PQR'S.

Para mejorar la relación usuario y servicio, y con el fin de cada día ser mejores y competitivos en la prestación del servicio, se requiere de un grupo de personas que atienda de manera constante la línea de atención a los usuarios, pues actualmente se realiza con auxiliares de plataforma que prestan varias actividades a la vez.

Lo que se pretende realizar con esta nueva sub dependencia es capacitar y especializar a un grupo de personas en atención al cliente, mediante capacitaciones y experiencias en otros sistemas o modelos de negocios, con el fin de ir convirtiendo a los usuarios en clientes.

En la **Fase 2**, con la puesta en marcha del SITP y la incorporación del cable aéreo, se deberá aumentar la plantilla debido al crecimiento proporcional de usuarios, aumento de cobertura y rutas, con el fin de seguir prestando el servicio como hoy se viene realizando, no se puede cuantificar el personal para esta fase debido a que se va ir realizando gradualmente, y por ende se va incorporando personal de igual forma.

### Suprimir dos cargos

Se suprimen dos cargos de profesionales universitarios, debido a que la necesidad actual es más operativa que administrativa, de igual forma la empresa se ha encontrado con una alta deserción de profesionales que han ocupado estos cargos, lo que implica para la entidad unos costos en preparación e inducción del personal, también cabe resaltar que los Recargos Nocturnos y Dominicales de estos profesionales son más elevados, Por eso se pretende contratar 4 Tecnólogos para realizar estas labores, ya que su perfil se adaptaría más al cargo y el presupuesto no se alteraría, más bien disminuiría en la liquidación mensual del personal.

Como aspectos relevantes debe tener presente la integración y la reorganización de la operación y programación del sistema, para los nuevos subsistemas, por lo cual debe concentrarse en las labores de operación y la programación del sistema, en tanto que la Dirección de Planeación en la Fase II asume la tarea de la planeación de mediano y largo plazo del sistema

Así las cosas, esta dirección en la Fase II debe concentrar su actividad en el nivel operacional – corto plazo (tiempo real – menor a 1 año), esto respecto a cómo

operar los servicios que necesitamos y en el diseño de la programación específica del sistema:

- Gestión de la flota
- Herramientas de control

Para la misma se recomienda igualmente, especializar un profesional en los aspectos relacionados con los sistemas Inteligentes de Transporte ITS, que se encargue de realizar el seguimiento y supervisión a la empresa que presta el servicio Tecnológico al sistema (Cámaras, Flota, Recaudo...).

Otra de las grandes responsabilidades que debe asumir la dirección de operaciones es la de liderar las auditorías a los contratos de concesión.

- **Oficina de Control Interno:** Como encargada del sistema de Control Interno de la entidad se encuentra que, modificados los estatutos necesariamente la Gerencia General asume en forma inmediata sus funciones frente a las actividades indicadas en los estatutos.
- **Oficina de Planeación:** En razón a que sus funciones están ligadas con las políticas, planes y proyectos del Sistema de Transporte Masivo, es necesario efectuar la revisión y reorganización de esa área e incluir las labores de planeación orientadas a la planeación integral de la empresa, la operación del sistema. Esta oficina opera hoy en MEGABÚS como una oficina de planeación institucional. La reestructuración de esta oficina se implementara en dos fases como se indica en la introducción del documento, la Fase I sería la de crear la dirección de planeación, la cual se encargaría de la planeación estratégica de la entidad a Corto, Mediano y Largo Plazo. En la Fase II sería la de mejorar el status, las herramientas y el personal necesario, con el fin de afrontar los nuevos modos de Transporte y empezar hacer los estudios necesarios de transporte para optimizar y mejorar el sistema. (Análisis financieros, estudios de rotación de demanda, presupuestos, etc.)
- **Asesoría Jurídica:** La labor de esta área se determina por las actividades de asesoría legal, contractual y judicial de la entidad de modo tal que, al efectuarse la modificación a los Estatutos debe asumir inmediatamente las actividades que en ellos se contiene, sin embargo, de igual modo, será necesario hacerse los cambios que corresponda a los manuales de procesos y procedimientos y la consecuente revisión final del manual de funciones derivado de ese ajuste, como quiera que las tareas de orden legal tienden a incrementarse y pasarán a depender de la Secretaría General.

En el Anexo 1 se incluyen los ajustes propuestos a los perfiles existentes y el desarrollo de los nuevos perfiles propuestos.

### 7.3 Propuesta de Nueva Planta de Personal y Escala Salarial

#### 7.3.1 Escala Salarial

##### **Actual**

Se puede observar las debilidades estructurales de la Escala Salarial (empleos públicos) y la Escala de Remuneración (trabajadores oficiales) y por qué se hace necesario profundizar en un régimen de transición para alivianar la carga salarial y prestacional que afecta la estructura financiera de la empresa. Para tales efectos hay que retomar las escalas existentes para hacer una propuesta que evidencie la curva salarial pretendida para efectos de crear las diferenciaciones por cada categoría.

Grado	Nivel Directivo		Nivel Asesor	Nivel Profesional	Nivel Técnico	Nivel Asistencial
1	11.859.120		6.558.240	6.558.240	2.876.640	1.708.720
2	7.491.120	6.558.240		4.700.800		821.600
3				4.138.160		
4				2.876.640		
5						
15						821.600
18						990.080

Al detallar la actual tabla, se puede evidenciar el mismo nivel asistencial y salario con diferente grado, también el mismo nivel directivo y grado con diferente salario, cabe resaltar que en esta actual planta de cargos están categorizando solo como empleados públicos al Gerente General y Secretario General, que se rigen por la nomenclatura del decreto 1083 de 2015, los demás están categorizados como trabajadores oficiales.

### Propuesta

Con el fin de mejorar los procesos administrativos de la entidad, y para corregir esta situación se presenta la siguiente propuesta de Escala Salarial o de Remuneración:

EMPLEADOS PÚBLICOS					
Grado	Nivel Directivo	Nivel Asesor	Nivel Profesional	Nivel Técnico	Nivel Asistencial
12		6.558.240			
17	6.306.000				
19	7.203.000				
26	11.403.000				
TRABAJADORES OFICIALES					
Grado	Profesionales	Tecnólogos	Técnicos	Auxiliares	
01	2.766.000	1.700.000		790.000	
02	3.200.000	2.722.000		952.000	
03	3.979.000		1.643.000		
04	4.520.000				

Proyección con salarios del 2017

Con la presente Escala Salarial y de Remuneración se presentan los siguientes cambios:

- Se categorizan los servidores públicos, en empleados públicos y trabajadores oficiales.
- Se diferencian los niveles para los trabajadores oficiales en profesionales, Tecnólogo, Técnico y Auxiliares.
- Se modifican los Estatutos para cambiar la cláusula que determina el régimen de los empleados, en el cual los directivos serán de Libre Nombramiento y Remoción y se acoge lo establecido por la ley que define que pertenecen a éste grupo todos los empleos públicos que impliquen dirección, confianza y manejo.

A pesar de la organización pretendida para la Escala Salarial y de Remuneración, con un orden lógico y coherente, persisten los baches entre categorías, muy significativos, tomando como base los salarios actuales, no pudiéndose determinar unos salarios más parametrizados, de igual forma nos encontramos una diferencia muy grande en el nivel de tecnólogo entre el grado 1 y 2, es importante mencionar

que solo existe un funcionario en el grado 2 el cual no cumple con los requisitos exigidos para el cargo.

De lo anterior se desprende que MEGABÚS S.A pretende categorizar los trabajadores oficiales, señalando las categorías de 01 ha 04 profesionales, la categoría 01 y 02 tecnólogos y la categoría 01 hasta el 03 Auxiliares, exclusiva para este tipo de servidores públicos.

Teniendo en cuenta lo anterior, en el anexo 2 se tiene la propuesta de la planta de personal de MEGABÚS S.A., mediante Resolución.

### 7.3.2 Planta de Personal

#### **Actual**

A continuación se puede observar la actual planta de personal del MEGABÚS S.A:

<b>PLANTA DE PERSONAL 2017</b>				
<b>ADMINISTRACIÓN</b>				
<b>CARGO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>NIVEL</b>	<b>CODIGO</b>	<b>GRADO</b>
Gerente General	1	Directivo	39	01
Secretario General	1	Directivo	54	02
Asesora Jurídica	1	Asesor	105	01
Director Financiero	1	Directivo	009	02
Jefe de Planeación	1	Profesional	222	01
Jefe de Control Interno	1	Asesor	115	02
Profesional Especializado	2	Profesional	222	02
Profesional Universitario III	3	Profesional	219	03
Auxiliar Administrativo II	5	Asistencial	407	01
Auxiliar Administrativo III	1	Asistencial	407	02
Auxiliar Administrativo III	2	Asistencial	407	15
<b>SUBTOTAL</b>	<b>19</b>			
<b>OPERACIONES</b>				
Director de Operaciones	1	Directivo	009	02
Profesional Especializado	1	Profesional	222	02



Profesional Universitario III	4	Profesional	219	03
Profesional Universitario IV	8	Profesional	219	04
Técnico Administrativo	1	Técnico	367	01
Mantenimiento	1	Asistencial	407	18
Auxiliar Administrativo III	15	Asistencial	407	02
<b>SUBTOTAL</b>	<b>31</b>			
<b>TOTAL</b>				
	<b>50</b>			

\* En color **Azul** está el cargo que se fusiona (Asesora Jurídica) y los dos que se suprimen (Profesional Universitario IV).

En la actual planta de personal podemos encontrar diferentes inconsistencias en los grados y Códigos, ya que a la fecha del estudio los únicos empleados públicos de la entidad son el Gerente General y Secretario General, los cuales los rige el decreto 0999 de 2017 y sus grados no son acordes a sus actuales salarios. De igual forma los trabajadores oficiales no deben registrarse por el decreto 1083 de 2015, si no por resolución interna de la entidad en la cual se defina su nivel y grado respecto a sus estudios y salarios impuestos por la misma.

### Propuesta

Teniendo en cuenta la reorganización de la estructura organizacional, y el crecimiento mensual de la demanda del sistema, y los grandes retos que se avecinan, la nueva planta de personal quedaría así:

SALARIOS DEL AÑO 2017				
ADMINISTRACIÓN				
CARGO	CANTIDAD	NIVEL	CODIGO	GRADO
Gerente General	1	Directivo	039	26
Secretario General	1	Directivo	054	19
Director Financiero	1	Directivo	009	17
Director de Planeación	1	Directivo	009	17
Jefe de Control Interno	1	Asesor	115	12
Profesional	2			04
Profesional	4			03
Profesional	2			02

Profesional	1			01
Técnico Administrativo	5			03
Auxiliar Administrativo	3			01
<b>SUBTOTAL</b>	<b>22</b>			
<b>OPERACIONES</b>				
Director de Operaciones	1	Directivo	009	19
Profesional	1			04
Profesional	4			03
Profesional	6			01
Tecnólogo Administrativo	1			02
Tecnólogo Operativo	4			01
Auxiliar de Mantenimiento	1			02
Auxiliar de Plataforma	20			01
<b>SUBTOTAL</b>	<b>37</b>			
<b>TOTAL</b>				
	<b>60</b>			

\* En color **Azul** están los cargos de las personas que se van a nombrar que hoy están por prestación de servicios y los cargos nuevos en el área de operaciones.

Se crean 10 cargos, 1 Abogado Especializado, 4 tecnólogos, 5 auxiliares administrativos, los otros 3 cargos son actuales contratistas en la entidad, comercial que hay un riesgo alto que se convierta en contrato realidad, Gobierno en línea y sistemas que se unificaran y quedara de planta, Salud Ocupacional que es importante tener una persona con este perfil para poder supervisar y vigilar mejor el cumplimiento de la normatividad de SST en los concesionarios.

## 8. Proyecciones de Costos

### 8.1 Presupuesto de Planta de Personal Actual

SALARIOS CON UN INCREMENTO DEL 5,75% DEL AÑO 2018						
CARGO	CANTIDAD	SUELDO MENSUAL	SUELDO ANUAL	PRESTACIONES SOCIALES	PARAFISCALES	TOTAL
<b>PLANTA ADMINISTRATIVA</b>	<b>19</b>	<b>58.006.148</b>	<b>960.173.350</b>	<b>349.437.962</b>	<b>244.366.893</b>	<b>1.553.978.205</b>
Gerente General	1	12.059.207	144.710.489	56.322.920	45.382.295	246.415.703
Secretario General	1	7.616.251	91.395.008	35.571.944	28.662.160	155.629.111

Asesor Jurídico	1	6.668.791	80.025.489	28.130.872	25.096.594	133.252.955
Director Financiero	1	6.668.791	80.025.489	28.130.872	25.096.594	133.252.955
Jefe de Planeación	1	6.668.791	80.025.489	28.130.872	25.096.598	133.252.960
Jefe Oficina Control Interno	1	6.668.791	80.025.489	31.146.806	25.096.598	136.268.893
Profesional Especializado	2	4.779.097	114.698.328	40.319.205	20.455.874	175.473.407
Profesional Universitario III	3	4.207.835	151.482.053	53.249.564	25.911.510	230.643.127
Auxiliar II	5	1.738.170	104.290.216	36.660.504	17.839.188	158.789.908
Auxiliar III	3	930.425	33.495.300	11774401,9	5.729.483	50.999.185
<b>PLANTA OPERATIVA</b>	<b>31</b>	<b>24.253.907</b>	<b>964.927.250</b>	<b>313.827.394</b>	<b>201.506.146</b>	<b>1.480.260.790</b>
Director de Operaciones	1	7.616.251	91.395.008	35.571.944	32.160.761	159.127.712
Profesional Especializado	1	4.519.241	60.180.842	20.423.894	13.141.093	93.745.829
Profesional Universitario III	4	4.207.835	221.918.068	72.860.677	46.338.521	341.117.266
Profesional Universitario IIIII	8	2.925.428	308.570.854	101.310.466	51.009.576	460.890.896
Técnico Administrativo	1	2.878.953	37.959.398	12.462.701	7.926.264	58.348.363
Auxiliar III	15	964.000	231.196.680	66.379.585	48.060.724	345.636.989
Auxiliar de Mantenimiento	1	1142200	13.706.400	4.818.128	2.869.206	21.393.734
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>82.260.056</b>	<b>1.925.100</b>	<b>663.265.356</b>	<b>445.873.038</b>	<b>3.034.238.994</b>

Fuente: Área Financiera MEGABÚS

## 8.2 Presupuesto de Planta de Personal de la Propuesta

A continuación podemos observar la actual planta de personal, con los nuevos cargos y las respectivas modificaciones respecto a la categorización de servidores públicos.



# MEGABÚS S.A.

NIT: 816 007 837 - 1

108 de

## SALARIOS CON UN INCREMENTO DEL 5,75% DEL AÑO 2018

CARGO	CANTIDAD	SUELDO MENSUAL	SUELDO ANUAL	PRESTACIONES SOCIALES	PARAFISCALES	TOTAL
<b>PLANTA ADMINISTRATIVO</b>	<b>22</b>	<b>54.005.953</b>	<b>962.665.020</b>	<b>357.256.429</b>	<b>237.059.530</b>	<b>1.556.980.980</b>
Gerente General	1	12.059.207	144.710.489	56.322.920	45.382.295	246.415.703
Secretario General	1	7.616.251	91.395.008	35.571.944	28.662.160	155.629.111
Director Financiero	1	6.668.791	80.025.489	28.130.872	25.096.594	133.252.955
Director de Planeación	1	6.668.791	80.025.489	28.130.872	25.096.598	133.252.960
Jefe de Control Interno	1	6.668.791	80.025.489	31.146.806	25.096.598	136.268.893
Profesional 04	2	4.779.097	114.698.328	40.319.205	20.455.874	175.473.407
Profesional 03 ( 1 Nuevo abog.)	4	4.207.835	201.976.070	70.999.419	34.548.680	307.524.169
Profesional 02 ( Comercial y GL)	2	1.738.170	20.858.042	14.274.684	7.242.234	42.374.960
Profesional 01 (Salud Ocupa.)	1	930.425	11.165.100	3.924.801	1.909.828	16.999.728
Técnico Administrativo 03	5	1.738.170	104.290.216	36.660.504	17.839.188	158.789.908
Auxiliar Administrativo 01	3	930.425	33.495.300	11774401,9	5.729.483	50.999.185
<b>PLANTA OPERATIVO</b>	<b>38</b>	<b>26.051.657</b>	<b>1.086.957.957</b>	<b>344.341.383</b>	<b>230.126.752</b>	<b>1.661.426.092</b>
Director de Operaciones	1	7.616.251	91.395.008	35.571.944	32.160.761	159.127.712
Profesional 04	1	4.519.241	60.180.842	20.423.894	13.141.093	93.745.829
Profesional 03	4	4.207.835	221.918.068	72.860.677	46.338.521	341.117.266
Profesional 01 ( Se suprimen 2)	6	2.925.428	231.428.141	75.982.849	38.257.182	345.668.172
Tecnólogo 01	4	1.797.750	122.107.860	33.715.077	25.352.759	181.175.696
Tecnólogo 02	1	2.878.953	37.959.398	12.462.701	7.926.264	58.348.363
Auxiliar de Plataforma 01 (5 Nuevos)	20	964.000	308.262.240	88.506.113	64.080.966	460.849.319
Auxiliar de Mantenimiento 02	1	1.142.200	13.706.400	4.818.128	2.869.206	21.393.734
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>80.057.610</b>	<b>2.049.622.977</b>	<b>701.597.812</b>	<b>467.186.283</b>	<b>3.218.407.072</b>

Cra. 10 No 17-55. Piso 9  
Teléfono: 3151900  
Megafilnea: 3351010 Pereira Risaralda  
www.megabus.gov.co



NICSO 0001/2008 Certificado N° SOCIC020  
NICSO 0002/2004 Certificado N° SOCIC0001  
NICSO 0003/2004 Certificado N° SOCIC0002

### 8.3 Contratos de Prestación de Servicios

#### Actual

A continuación podemos observar la relación de contratos de prestación de servicios que actualmente tiene la empresa, los subrayados en color azul serían los contratos que se reemplazarían por personal de planta, con el fin de mejorar más los procesos administrativos de la misma.

Nro. De Contrato	CONTRATISTA	OBJETO	VALOR CONTRATO
01 DE 2017	DIEGO LUIS ARBELAEZ URREA	Asesora Jurídica	\$ 77.350.000
02 DE 2017	CARLOS ARTURO OROZCO GUTIERREZ	Jefe de Planeación	\$ 64.566.667
03 DE 2017	JULIAN ANDRES MARIN MARIN	Director de Operaciones	\$ 33.300.000
04 DE 2017	MAGDA MARIA SANCHEZ LOPEZ	Asesora Jurídica	\$ 33.300.000
05 DE 2017	CONTADORES Y CONSULTORES MB ASOCIADOS S.A.S	Directora Financiera	\$ 14.960.000
06 DE 2017	SANCHEZ AMAYA Y TORO S.A.S	Asesora Jurídica	\$ 81.576.500
08 DE 2017	AVANTEL S.A.S	Profesional Universitario	\$ 18.000.000
09 DE 2017	JOSÉ ASDRUBAL AGUIRRE GIRALDO	Directora Financiera	\$ 34.140.000
10 DE 2017	LUZ ADRIANA ALZATE CRUZ	Secretario General	\$ 48.400.000
11 DE 2017	OSCAR GIOVANNY HENAO CARDENAS	Secretario General	\$ 27.500.000
12 DE 2017	ADRIANA MARTINEZ JARAMILLO	Secretario General	\$ 19.380.000
13 DE 2017	MARIO RAMIREZ MARIN	Asesora Jurídica	\$ 47.400.000
19 DE 2017	MAURICIO ALEJANDRO PULGARIN HERNANDEZ	Profesional Universitario	\$ 21.250.000
22 DE 2017	GRUPO ACTIVA CONSULTORES ASESORES Y GESTORES ASOCIADOS SAS	Profesional Universitario Especializados	\$ 48.000.000
26 DE 2017	JUAN PABLO TORRES MORIMITSU	Secretario General	\$ 30.000.000
27 DE 2017	LUIS FERNANDO HENAO BEDOYA	Jefe de Planeación	\$ 20.000.000
30 DE 2017	CONTADORES Y CONSULTORES MB ASOCIADOS S.A.S	Directora Financiera	\$ 26.080.697
34 DE 2017	CORPORACIÓN NACIONAL DEL BIENESTAR SOCIAL PARA TRABAJADORES INDEPENDIENTES ASOCIADOS (CORNABIS T.I.A)	Secretario General	\$ 2.400.000
37 DE 2017	CARACOL S.A.	Profesional Universitario	\$ 3.570.000

38 DE 2017	EDUARDO MANUEL VANEGAS HERNANDEZ	Profesional Especializado	\$ 18.000.000
39 DE 2017	R.R. EDITORES RAMIREZ Y RAMIREZ LTDA	Profesional Universitario	\$ 4.598.750
40 DE 2017	CENTRO DIAGNOSTICO AUTOMOTOR DE RISARALDA SAS	Profesional Universitario	\$ 7.569.600
43 DE 2017	MEDIUM ASOCIADOS S.A.S	Profesional Universitario	\$ 14.875.000
45 DE 2017	FUNDACIÓN AMENAR AMBIENTE EN ARMONIA	Profesional Universitario	\$ 3.000.000
45 DE 2017	FUNDACIÓN AMENAR AMBIENTE EN ARMONIA	Profesional Universitario	\$ 3.000.000
47 DE 2017	JULIAN ANDRES MARIN MARIN	Secretario General	\$ 9.250.000
48 DE 2017	MAURICIO GUTIERREZ CIRO	Asesora Jurídica	\$ 9.990.000
49 DE 2017	MAGDA MARIA SANCHEZ LOPEZ	Asesora Jurídica	\$ 3.000.000
50 DE 2017	ACTIVA ESTUDIOS Y CONSULTORIAS SAS	Profesional Universitario	\$ 8.000.000
51 DE 2017	LUIS FERNANDO HENAO BEDOYA	Jefe de Planeación	\$ 8.000.000
58 DE 2017	PAULA TATIANA GIRALDO TOBON	Profesional Universitario	\$ 4.000.000
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 744.457.214</b>

Fuente: Área Jurídica MEGABÚS

### Propuesta

Nro. De Contrato	CONTRATISTA	OBJETO	VALOR CONTRATO
01 DE 2017	DIEGO LUIS ARBELAEZ URREA	Asesora Jurídica	\$ 77.350.000
02 DE 2017	CARLOS ARTURO OROZCO GUTIERREZ	Jefe de Planeación	\$ 64.566.667
03 DE 2017	JULIAN ANDRES MARIN MARIN	Director de Operaciones	\$ 33.300.000
05 DE 2017	CONTADORES Y CONSULTORES MB ASOCIADOS S.A.S	Directora Financiera	\$ 14.960.000
06 DE 2017	SANCHEZ AMAYA Y TORO S.A.S	Asesora Jurídica	\$ 81.576.500
08 DE 2017	AVANTEL S.A.S	Profesional Universitario	\$ 18.000.000
09 DE 2017	JOSÉ ASDRUBAL AGUIRRE GIRALDO	Directora Financiera	\$ 34.140.000
19 DE 2017	MAURICIO ALEJANDRO PULGARIN HERNANDEZ	Profesional Universitario	\$ 21.250.000
22 DE 2017	GRUPO ACTIVA CONSULTORES ASESORES Y GESTORES ASOCIADOS SAS	Profesional Universitario Especializados	\$ 48.000.000
27 DE 2017	LUIS FERNANDO HENAO BEDOYA	Jefe de Planeación	\$ 20.000.000

30 DE 2017	CONTADORES Y CONSULTORES MB ASOCIADOS S.A.S	Directora Financiera	\$ 26.080.697
34 DE 2017	CORPORACIÓN NACIONAL DEL BIENESTAR SOCIAL PARA TRABAJADORES INDEPENDIENTES ASOCIADOS (CORNABIS T.I.A)	Secretario General	\$ 2.400.000
37 DE 2017	CARACOL S.A.	Profesional Universitario	\$ 3.570.000
38 DE 2017	EDUARDO MANUEL VANEGAS HERNANDEZ	Profesional Especializado	\$ 18.000.000
39 DE 2017	R.R. EDITORES RAMIREZ Y RAMIREZ LTDA	Profesional Universitario	\$ 4.598.750
40 DE 2017	CENTRO DIAGNOSTICO AUTOMOTOR DE RISARALDA SAS	Profesional Universitario	\$ 7.569.600
43 DE 2017	MEDIUM ASOCIADOS S.A.S	Profesional Universitario	\$ 14.875.000
45 DE 2017	FUNDACIÓN AMENAR AMBIENTE EN ARMONIA	Profesional Universitario	\$ 3.000.000
45 DE 2017	FUNDACIÓN AMENAR AMBIENTE EN ARMONIA	Profesional Universitario	\$ 3.000.000
47 DE 2017	JULIAN ANDRES MARIN MARIN	Secretario General	\$ 9.250.000
49 DE 2017	MAGDA MARIA SANCHEZ LOPEZ	Asesora Jurídica	\$ 3.000.000
50 DE 2017	ACTIVA ESTUDIOS Y CONSULTORIAS SAS	Profesional Universitario	\$ 8.000.000
51 DE 2017	LUIS FERNANDO HENAO BEDOYA	Jefe de Planeación	\$ 8.000.000
58 DE 2017	PAULA TATIANA GIRALDO TOBON	Profesional Universitario	\$ 4.000.000
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 528.487.214</b>

Fuente: Área Jurídica MEGABÚS

Como se logra evidenciar en los contratos de prestación de servicios actualmente y la propuesta con la eliminación de los contratos de prestación de servicios por personal de planta, en los cuales se quiere fusionar el contrato de asesor de sistemas y gobierno en línea, para que quede un solo funcionario de planta, de igual forma se piensan fusionar dos contratos del área jurídica con el fin de que quede un profesional de planta.

Con este cambio logramos disminuir los contratos de prestación de servicios por un valor de \$ 215.970.000 de pesos, que a continuación se verán reflejados en el cuadro comparativo donde observa el global de la nómina.

#### 8.4 Cuadro Comparativo de Costos

DESCRIPCION	PLANTA ACTUAL 2018	PLANTA PROPUESTA 2018
Nomina con Parafiscales y Prestaciones	3.034.238.994	3.218.407.072
Contratos de Prestación de Servicios	744.457.214	528.487.214
<b>TOTAL</b>	<b>3.778.696.208</b>	<b>3.746.894.286</b>
<b>Disminución</b>	<b>-31.801.923</b>	

Se puede comprobar al hacer el comparativo entre los salarios actuales y la propuesta que se pueden verificar en los puntos 8.1, 8.2 y 8.3 una disminución de \$ 31.801.923.

Algo supremamente interesante debido a que se están creando nuevos cargos y nombrando personas que hoy están por contratos de prestación de servicios, de igual forma se está optimizando el funcionamiento de la operación permitiendo mejor rotación en los turnos y protegiendo a la entidad de futuras demandas.

De igual forma se resalta que ingresan 10 personas a la empresa, 7 de ellos para el área de operaciones, lo cual es necesario para alivianar la carga laboral y poder hacer la rotación debida teniendo en cuenta los días dominicales y festivos. En el área administrativa se nombran varias personas que están por prestación de servicios, salvaguardando a la empresa de futuras demandas y teniendo un personal con más disponibilidad dentro de la empresa.



**ALVARO BELTRÁN ALZATE**  
Gerente General

**MAURICIO TRUJILLO RESTREPO**  
Secretario General

**JULIAN ANDRES MARIN MARIN**  
Director del Proyecto