

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
FACULTAD DE POSTGRADOS
GERENCIA DE PROCESOS Y CALIDAD**

**ESCUELA PERMANENTE DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN
DE LA PROCURADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN**

**Otto Aristizabal Triana
Loren Julia Duran Pinto
Fabio Hernández Ramírez**

**Bogotá, D. C. Colombia
2012**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
FACULTAD DE POSTGRADOS
GERENCIA DE PROCESOS Y CALIDAD**



***ESCUELA PERMANENTE DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN
DE LA PROCURADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN***

**Otto Aristizabal Triana
Loren Julia Duran Pinto
Fabio Hernández Ramírez**

**Asesor:
Nancy Patricia Calixto Sandoval**

**Bogotá, D. C. Colombia
2012**

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Bogotá, D.C. 23 de noviembre de 2012

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1. RESUMEN EJECUTIVO	9
1.1 CONCEPTO DEL NEGOCIO	9
1.2 PREGUNTA PROBLEMA	10
1.3 OBJETIVOS	11
1.3.1 Objetivo general	11
1.3.2 Objetivos específicos	11
1.4 JUSTIFICACIÓN	12
2. ANTECEDENTES O ESTADO DEL ARTE	14
2.1 ESTADO ACTUAL DEL NEGOCIO	14
2.1.1 Descripción de productos y/o servicios	16
2.2 POTENCIAL DEL MERCADO EN CIFRAS	19
2.3 VENTAJA COMPETITIVA Y PROPUESTA DE VALOR	26
2.3.1 Propuesta valor	28
2.3.1.1 <i>Para los clientes</i>	28
2.4 RESUMEN DE LAS INVERSIONES REQUERIDAS	29
2.4.1 Activos de la empresa	29
2.4.2 Financiación de las inversiones	30
2.4.2.1 <i>Fuentes de financiamiento</i>	30
2.5 PROYECCIONES DE VENTAS Y RENTABILIDAD	31
2.5.1 Rentabilidad	31
2.5.2 Equipo de trabajo	32
3. ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES	37
3.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO	37
3.1.1 Visión	37
3.1.2 Misión	37
3.1.3 Análisis Dofa	39
4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	41
4.1 PERFILES Y FUNCIONES	41
4.2 ORGANIGRAMA	47
4.3 ESQUEMA DE CONTRATACIÓN Y REMUNERACIÓN	49
4.3.1 Marco Legal	49
4.3.2 Marco Jurídico de la ESPFOCAPC-PGN	50
5. COSTOS ADMINISTRATIVOS	54
5.1 GASTOS DE PERSONAL	54
5.2 ORGANISMOS DE APOYO	55
5.3 MERCADO	56
5.3.1 Análisis del sector	56
5.3.2 Caracterización del sector	63

5.3.3 Barreras de entrada y de salida	66
5.3.4 Análisis y Estudio de Mercado	66
5.3.4.1 <i>Tendencias del mercado</i>	66
5.3.4.2 Segmentación de mercados: Análisis de la demanda	67
5.3.5 Descripción de los consumidores	71
5.3.6 Estudio de mercado	71
5.3.7 Riesgo y oportunidades de mercado	72
5.3.7.1 <i>Situación Nacional</i>	72
5.3.7.2 <i>Desarrollo del sector como negocio</i>	72
5.3.8 Análisis de competencia	74
5.3.8.1 <i>Políticas de mercadización</i>	74
5.3.9 Campo de análisis de los mercados universitario	77
5.3.10 Estudio de precios	78
5.3.11 Plan de Mercadeo	81
5.3.12 Concepto del servicio	1
5.3.13 Estrategia de distribución	82
5.3.14 Estrategia de promoción	85
5.3.15 Estrategia de comunicación	85
5.3.16 Estrategia de servicio	86
5.3.17 Proyección de ventas	86
5.3.18 Plan de introducción al mercado	86
5.4 ASPECTOS TÉCNICOS	87
5.4.1 Ficha técnica del producto o servicio	87
5.4.2 Propuesta de valor del proyecto	89
5.4.3 Descripción del Proceso	90
5.4.4 Necesidades y requerimientos	91
5.4.4.1 <i>Materias primas y suministros</i>	91
5.4.4.2 <i>Materias primas y suministros</i>	92
5.4.5 Localización	92
5.4.6 Plan de producción	92
5.4.6.1 <i>Procesamiento de órdenes y control de inventarios</i>	93
5.4.6.2 <i>Materias primas y suministros</i>	91
5.4.7 Escalabilidad de operaciones	92
5.4.8 Capacidad de producción	92
5.4.9 Planes de control de calidad	94
5.5 PROCESO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	94
5.6 PLAN DE COMPRAS	94
5.7 COSTOS DE PRODUCCIÓN	95
5.8 INFRAESTRUCTURA	95
5.9 MANO DE OBRA REQUERIDA	96
6. ASPECTOS FINANCIEROS	97
6.1 PROYECCIONES FINANCIERAS	98
6.2 SUPUESTOS GENERALES	101
6.3 BALANCE GENERAL, ESTADO DE RESULTADOS Y FLUJO DE EFECTIVO	103

6.3.1	Análisis del punto de equilibrio	103
6.3.2	Indicadores financieros	104
6.3.3	Fuentes de financiación	104
6.3.4	Evaluación financiera	105
6.4	BALANCE GENERAL, ESTADO DE RESULTADOS Y FLUJO DE CAJA	105
CONCLUSIONES		108
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		110
ANEXOS		112

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Servidores públicos por ramas del poder público y otros organismos	20
Tabla 2. Cobertura a nivel nacional	21
Tabla 3. Formación y Capacitación integral para servidores públicos del Estado Colombiano en la Escuela Permanente de Formación y Capacitación de la Procuraduría General de la Nación (ESPFOCAP –PGN-).	24
Tabla 4. Inversiones de funcionamiento	30
Tabla 5. Costos administrativos	54
Tabla 6. Gastos de Puesta en Marcha	54
Tabla 7. Gastos Anuales de Administración	55
Tabla 8. Barreras de entrada y de salida	66
Tabla 9. Incremento interés ciudadano	68
Tabla 10. Costos	95
Tabla 11. Balance general	106

LISTA DE GRÁFICAS

	pág.
Gráfica 1. Prospectiva de servidores públicos a educar a cinco niños	23
Gráfica 2. Organigrama de la escuela permanente de formación y capacitación De la Procuraduría General de la Nación	47
Gráfico 3. Esquema de gobierno corporativo de la ESPFOCAP-PGN	50
Gráfico 4. Incremento interés ciudadano	68
Gráfico 5. Línea de análisis Organizacional	77
Gráfico 6. Servicios de Información y Tecnología	84
Gráfico 7. Posicionamiento Institucional de la ESPFOCAP-PGN	90
Gráfica 8. Procesos de gestión a desarrollar	91
Gráfica 9. PGN	103

1. RESUMEN EJECUTIVO

1.1 CONCEPTO DEL NEGOCIO

Para el caso de la Procuraduría General de la Nación, (En adelante PGN), como entidad estatal de creación constitucional y legal, por mandato de la Carta Política y la ley, sus productos consisten en la prestación del servicio de justicia, que no es otra cosa, que la aplicación de Justicia material a través de las investigaciones disciplinarias que por quejas de los ciudadanos, informes de servidores públicos o cualquier otro medio, como informes de prensa etc., deben adelantarse para contrarrestar la corrupción administrativa, preservar el orden jurídico, conservar el patrimonio público y garantizar los Derechos Humanos fundamentales de las personas

Del mismo modo la PGN, por ese mandato constitucional y legal debe atender y resolver inquietudes de los ciudadanos en aras de preservar el orden social, garantizar el servicio y la función pública, para que con el acatamiento del deber funcional que corresponda a cada uno de sus agentes se cumplan los fines del Estado. Así como intervenir en los procesos administrativos y judiciales en representación de la sociedad, para defender el orden jurídico y los derechos fundamentales de quienes en ellos intervienen. Debe también, preservar y difundir los Derechos Humanos como práctica ineludible de las interrelaciones sociales y de convivencia.

Para el cumplimiento y desempeño de tales propósitos, los funcionarios del Estado, denominados servidores públicos, funcionarios públicos o empleados públicos, para el caso concreto de la PGN, requieren competencias que les permita ser idóneos, eficientes, eficaces e innovadores en la prestación de dicho servicio, para que a su vez puedan competir dentro de los nuevos modelos de gerencia y procesos de calidad, con entera satisfacción de sus clientes.

El perfil de esos servidores públicos no se remedia ni se transforma con los meros conocimientos que tienen al momento de participar y ser seleccionados a través de un concurso de méritos o por medio de libre nombramiento y remoción para agigantar el recurso humano de la PGN, sino que, resulta necesaria su permanente formación, actualización de conocimientos, destreza o experiencia dirigida, que sin distingo de niveles directivos, de asesoramiento o de apoyo administrativo, les permita interiorizar principios y valores organizacionales, tener clara y ejercitar la misión y contribuir a lograr la visión de la entidad, así como la pedagogía de futuros formadores, para una debida y mejor atención al cliente.

Como quiera que para este cometido de servir bien a los clientes (Ciudadanía en general), el recurso Humano de la PGN requiere de formación, capacitación y experticia, surge la imperiosa necesidad de que sea la misma PGN, la que por su especialidad y experiencia, a través de la creación y desarrollo de una “Escuela Permanente de Formación y Capacitación” forme, capacite y de la habilidad y maestría que sus propios integrantes requieren.

Esta situación en concreto, la Escuela Permanente de Formación y Capacitación de la PGN, demanda de unos nuevos clientes que no son los ciudadanos en si sino los mismos servidores públicos de la entidad, quienes después de ese proceso de reingeniería en la nueva formación y capacitación quedan con un mayor valor agregado para atender a aquellos.

1.2 PREGUNTA PROBLEMA

Tal cometido exige preguntarnos ¿cuánto vale a la PGN la formación de cada uno de estos nuevos clientes?, para que según el rol o deber funcional consagrado en la Constitución Política y la Ley, sea eficaz y eficiente en la atención de los ciudadanos.

En principio resulta claro saber cuánto cuesta en un año la formación y capacitación de 4.000 servidores públicos que aproximadamente tiene la PGN en todo el territorio nacional.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general. Proponer la creación de la Escuela de Formación y Capacitación de la Procuraduría General de la Nación como solución a problemas estructurales de la entidad que permita concientizar al funcionario público en la prestación del servicio y en la lucha constante contra la corrupción administrativa.

1.3.2 Objetivos específicos

- Proyectar la formación científica y profesional de los servidores que ingresan o asciendan dentro de la PGN.
- Mejorar la capacitación y formación superior en aspectos técnicos y éticos para los nuevos servidores públicos de la PGN y de las demás entidades del Estado, para la excelente prestación del servicio público
- Ser los mejores en capacitación y formación superior no solo en aspectos técnicos sino en principios y valores como refuerzo integral para el nuevo servidor público, dada la carencia armónica, sistemática, sistémica y holística de tales funcionarios en el mercado laboral.
- Lograr que el presupuesto independiente y autónomo del IEMP y su recurso humano sea integrado al nuevo plan de negocios.
- Obtener el sostenimiento financiero en el tiempo no solo con el presupuesto inicial del IEMP sino con un apoyo del 50% por parte del Estado Colombiano, un 25% por parte de las Instituciones públicas a la cual pertenece el estudiante o servidor público a formar y capacitar, y un 25% por cada servidor público que ingresa al Nuevo Plan de Negocios.
- Aprovechar la logística y la tecnología que el IEMP tiene en la actualidad, implementándola con los recursos nuevos que se aporten por parte del Estado según ley aprobada por el Congreso de la República.

- Implementar un estatuto que modifique el Decreto Ley 262 de 2000 y sus antecesores respecto a la estructura y funciones del Instituto del Ministerio Público, para que lo convierta en la nueva Escuela Permanente de Formación y Capacitación de la PGN, con apropiación de recursos económicos y humanos autónomos e independientes para la capacitación y formación del nuevo servidor público.

1.4 JUSTIFICACIÓN

En la PGN resulta necesaria la creación de una “Escuela Permanente de Formación y Capacitación” que permita de manera inmediata tener funcionarios competentes, con compromiso y lealtad institucional en la aplicación del derecho disciplinario.

A mediano plazo se espera tener una cobertura total en materia de formación y capacitación acerca de la preservación y promulgación de los Derechos Humanos y de formación y capacitación para los servidores encargados de las intervenciones en los procesos judiciales y administrativos, pues esta herramienta resulta fundamental en lucha contra la corrupción administrativa, así como parte de la respuesta social que se le exige.

Por tal motivo, son dos los derroteros que permiten cumplir tal cometido, de una parte a corto plazo, los clientes de la Escuela Permanente de la PGN serían los mismos servidores públicos que la PGN posee, lo cual constituye una Inversión de la PGN para una mejor prestación del servicio a la ciudadanía.

De otra parte, a mediano plazo, la Escuela Permanente de Formación y Capacitación de la PGN, ampliará su cobertura a otros órganos del Estado que cumplan funciones de promulgación y defensa de los Derechos Humanos, así como de vigilancia y control, como serían la Defensoría del Pueblo, las Personerías

Municipales, la Contraloría General de la República, la Auditoría General de la Nación, la Fiscalía General de la Nación y la Registraduría Nacional del Estado Civil.

Finalmente, a largo plazo a los servidores públicos de todas las entidades del Estado, para que bajo los mismos parámetros de formación y capacitación, genere rentabilidad para el sostenimiento de la Escuela Permanente de Formación y Capacitación de la PGN y así trasmita esas competencias que todo servidor público del Estado Colombiano debe tener para la atención al ciudadano y el cumplimiento de los fines Estatales. .

En el ejercicio de sus funciones misionales la entidad (PGN) trabaja con un alto porcentaje de funcionarios interinos o en provisionalidad, no de carrera, lo cual ocasiona que sean removidos cada 6, 12, 18 o 24 meses, perdiéndose la experiencia y en ocasiones la capacitación obtenida. Como quiera que el problema es estructural y depende no solo del congreso a través de la expedición de normas orgánicas, sino de vaivenes políticos, independientemente del tiempo que un servidor permanezca en la PGN, se hace necesario crear la Escuela Permanente de Formación y Capacitación para que tenga funcionarios que a través de la interiorización de principios y valores, adquieran compromiso y sentido de pertenencia con la entidad, así como un gran sentido de responsabilidad social. Del mismo modo, en cortos períodos obtengan competencias que permitan responder de manera eficiente y permanente en la lucha contra la corrupción administrativa.

2. ANTECEDENTES - ESTADO DEL ARTE

2.1 ESTADO ACTUAL DEL NEGOCIO

La formación conceptual implica la generación permanente de ideas nuevas desde el contexto social en que se desenvuelve, lo cual hace evolucionar los conceptos de servicio público, cultura social y servicio al cliente.

Por esa misma condición, el liderazgo educacional hace que las sociedades en desarrollo propendan por lograr el mejor modelo de convivencia pacífica, partiendo de la diferenciación que han impuesto, modificando los esquemas ya estandarizados de educación conservando o rompiendo paradigmas según la utilidad y necesidad del cliente.

La PGN, a diferencia de otros estamentos del Estado ha sobresalido no solo por su alta cuota de liderazgo en la lucha contra la corrupción administrativa, sino por un aspecto importante como es el de la permanencia de un alto número de funcionarios con destreza en el cumplimiento de la constitución y la ley, lo cual no puede dejarse pasar en alto, pero, para ello requiere de una orientación educacional con instrumentos teóricos y prácticos para hacer más efectiva esa lucha contra la adversidad.

La PGN actualmente cuenta con el Instituto de Estudios del Ministerio Público (IEMP) dependencia que contribuye con capacitaciones ocasionales al desarrollo de sus ejes misionales, no obstante, por su naturaleza se ha dedicado más a la publicación y edición de libros y artículos que desarrollan el conocimiento teórico más no práctico, tampoco desarrolla un programa de estudios continuado de corto, mediano y largo plazo, que permita enriquecer y obtener valor agregado para quienes tienen que prestar el servicio público de administrar justicia material como le ha sido encomendada constitucional y legalmente a la PGN; además de la

intervención en procesos judiciales y administrativos, así como la defensa y promulgación de los derechos humanos.

Esta situación en concreto, dada su esencia y especialidad de la entidad (Manejo del Derecho Disciplinario, Manejo del Derecho Penal, Administrativo y Civil, por sus intervenciones ante los diferentes estrados judiciales y experiencia diaria en la protección y divulgación de los Derechos Humanos), no ha sido aprovechada educativamente, por lo que se requiere que tales conocimiento y destrezas sean canalizados y desarrollados a través de una educación continuada que permita que ese valor agregado y ese plus que tienen ciertos servidores de la PGN, se ponga al servicio no solo de otros servidores estatales sino de la ciudadanía en general con una mejor y mayor prestación del servicio público.

Esa formación y capacitación sumada a la experticia de la PGN la diferencia de otras entidades del Estado y la convierte en pionera en la lucha contra los altos índices de corrupción administrativa, sentando las bases para una sociedad mejor.

El cometido de esta Escuela, a través de una formación permanente y continuada permite que los servidores públicos de esa entidad se empoderen de sus actos, manejen principios y valores indestructibles en su quehacer diario, para como se ha dicho logren el cumplimiento de los ejes temáticos y estratégicos de la Entidad, se reitera, la defensa de los derechos fundamentales el interés público, la lucha contra la corrupción y la impunidad, la vigilancia de la función y la gestión pública, la defensa del patrimonio público y los intereses colectivos, así como el de vigilar el cumplimiento de deberes y responsabilidad de cada servidor del Estado.

La Escuela Permanente de Formación y Capacitación de la PGN es una inversión de la PGN en su mejoramiento continuo, que se encuentra en su fase de investigación y desarrollo con este proyecto. La etapa de inicio se encuentra contemplada para enero del año 2013 y sus proyecciones están previstas a cinco años.

Por el área de la oferta del servicio se han contactado no solo los servidores de la Procuraduría General de la Nación sino de la defensoría del Pueblo, Personerías Municipales y otros servidores de diferentes entidades del Gobierno.

Por el área de la demanda de su servicio de formación y capacitación y desarrollo integral del servidor público, no solo se han contactado los servidores de la PGN como materia prima inicial sino los servidores de varias entidades del Estado que se han mostrado interesados en este proyecto de educación continuada. ¹

2.1.1 Descripción de productos y/o servicios

El Producto final de la actividad diaria de la PGN se centra en la buena atención al ciudadano y en la respuesta social a través de fallos disciplinarios que atacan la corrupción administrativa, así como en una oportuna intervención en los procesos judiciales y administrativos, y en una acción preventiva que proteja y promulgue los derechos humanos.

Para el caso concreto de la Escuela Permanente de Formación y Capacitación con desarrollo integral de la PGN lo constituye el educando o servidor público del nivel directivo, asesor o de apoyo de la PGN verdaderamente formado y capacitado integralmente para el fin propuesto, competente, eficaz y eficiente en la atención al ciudadano, productor de fallos disciplinarios ecuanímenes, que imparten justicia material de manera razonada, proporcional y equitativamente atacando la corrupción administrativa, así como oportunamente interviniendo en los procesos judiciales y administrativos, y vehementemente protegiendo y promulgando los derechos humanos.

La prestación del servicio de justicia material, para el caso de la interpretación y aplicación del derecho disciplinario por parte de la PGN, así como el de intervención

¹ Resultados obtenidos de la observación directa de los realizadores de este trabajo a través de charlas, conferencias y entrevistas verbales sostenidas con servidores públicos de la PGN y de otras entidades del Estado, en procesos de capacitación disciplinaria como formadores del IEMP.

ante las autoridades judiciales y administrativas, y la de protección y divulgación de los derechos humanos, lo cual implica responsabilidades personales e institucionales de quienes actúan en tales funciones, se encuentra garantizada con la formación y capacitación con desarrollo integral que ofrece y presta la Escuela Permanente de Formación y Capacitación de la PGN.

Las quejas y peticiones de la ciudadanía entendidas como productos de un sistema social en el cual el Estado se ha atribuido la concentración de la prestación de los servicios básicos para sus respuestas y soluciones, a través de las diferentes ramas del poder público, si bien es cierto son insumos para el desarrollo de la función encomendada a cada ente estatal, también lo es, que el recurso humano de esas entidades públicas que se requiere para atender y resolver esas peticiones y quejas se convierte en el insumo constante y durable de la Escuela Permanente de Formación y Capacitación de la PGN, lo que permite generar nuevos productos que satisfagan las necesidades básicas de convivencia de los ciudadanos, esto es, servidores públicos idóneos como resultado de modelos gerenciales innovadores en un Estado Social de Derecho, democrático y participativo que avanza en pro de su comunidad.

Así entonces, para la Procuraduría General de la Nación, en el ámbito de la educación continuada, surge la necesidad de la escuela permanente de Formación y Capacitación que se convierta en empresa líder del sector público que preste formación y capacitación con desarrollo integral, no solo de los servidores públicos que ingresan la PGN a corto plazo, sino a mediano plazo, para todos aquellos que por virtud Constitucional y legal hacen parte del Ministerio Público (Defensoría del Pueblo, Personeros Municipales y otras entidades de control); desarrollando también, a largo plazo, centros de capacitación en todas las ciudades capitales del país.

Tales centros de formación y capacitación especializados para servidores públicos que presten sus servicios al Ministerio Público, cubrirán las siguientes áreas

del conocimiento en lo público, que puedan satisfacer las necesidades del cliente, lo cual tiene que hacerse con la educación continuada que prestará la Escuela Permanente de Formación y Capacitación de la PGN:

1. Ética y moralidad pública (Principios y valores organizacionales, compromisos éticos).
2. Derechos fundamentales.
3. Derecho Internacional de la Derechos Humanos.
4. Derecho Internacional Humanitario.
5. Derecho de la Contratación Pública.
6. Derecho disciplinario sustancial y procedimental.
7. Derecho Público.
8. Derecho Penal Sustancial y Procedimental
9. Régimen de Inhabilidades e incompatibilidades.

Para poder ejercer una verdadera función preventiva consistente en prevenir antes que sancionar, los servidores públicos encargados funcionalmente de tan loable actividad, deben estar plenamente formados y capacitados para vigilar de una manera efectiva el actuar de los demás servidores públicos y advertir cualquier hecho que pueda ser violatorio de las normas vigentes.

De igual manera, en lo que tiene que ver con la misión de intervención, el funcionario que represente en su calidad de interviniente procesal, a la Procuraduría General de la Nación, tiene que hacerlo de manera idónea ante las jurisdicciones Contencioso Administrativo, Constitucional y ante las diferentes instancias de las jurisdicciones penal, penal militar, civil, ambiental y agraria, de familia, laboral, ante el Consejo Superior de la Judicatura y ante las autoridades administrativas y de policía, aspecto por el cual debe encontrarse plenamente formado, capacitado y actualizado para el ejercicio óptimo de la gestión.

En similares condiciones, en ejercicio de la función disciplinaria la Procuraduría General de la Nación es la encargada de iniciar, adelantar y fallar las investigaciones que por faltas disciplinarias se denuncien y se adelanten contra los servidores públicos y contra los particulares que ejercen funciones públicas o manejan dineros del Estado, de conformidad con lo establecido en el Código Disciplinario Único (Ley 734 de 2002, modificada por la Ley 1474 de 2011), motivo por el cual obligatorio resulta tener, para cumplir tal cometido, un alto conocimiento del tema en particular que se ha de tratar, lo cual solo se logra con una formación y capacitación con desarrollo integral permanente y continuadamente por la Escuela de la PGN propuesta.

2.2 POTENCIAL DEL MERCADO EN CIFRAS

Como mercado inicial de la Escuela Permanente de Formación y Capacitación de la PGN se encuentran los 4000 servidores públicos de la Procuraduría General de la Nación.

En segundo orden potencial se hallan los servidores públicos de las entidades afines con la función de vigilancia y control que tiene la PGN, como son: la Defensoría del Pueblo, las Personerías Municipales, la Contraloría General de la República, la Auditoría General de la Nación y la Registraduría Nacional del Estado Civil.

En tercer orden potencial se hallan los servidores públicos y trabajadores oficiales del Estado, quienes por el deber funcional que cumplen pueden ser objeto de investigaciones disciplinarias por parte de la PGN o las mismas oficinas de control Disciplinario Interno, por lo cual se tornan en clientes potenciales de la Escuela Permanente de Formación y Capacitación de la PGN.

En las tablas y gráficas que más adelante se enseñan puede verse el margen potencial del mercado de servidores públicos, que estarían en condiciones de capacitarse y formarse en la nueva Escuela de la PGN.

Tabla No. 1. Servidores Públicos por ramas del poder público y otros organismos

Rama u Organismo	Total Servidores Públicos
Ejecutiva (1)	115.857
Legislativa (2)	550
Judicial (3)	18.682
Organismos de Control y Vigilancia (4)	7.802
Organismos Autónomos (5)	179
Organización Electoral (6)	3.164
TOTAL	146.234

Fuente: Alberto Medina Aguilar, Director de Empleo Público, Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), informe de caracterización del Empleo Público en Colombia, Diciembre 2008, pág. 16.

Según estadísticas de la educación superior actualizadas y divulgadas a 31 de mayo de 2012, por la Subdirección de Desarrollo Sectorial del Ministerio de Educación Nacional de Colombia se encontró que la cobertura de centros de educación superior incluidos los profesionales y tecnológicos fue del orden de 80 oficiales y 206 privados para un gran total de 286 centros de educación superior en todo el país.

Del mismo modo se encontró que de acuerdo al nivel de formación para el año 2012 se presentó un total de 73.998 aspirantes al nivel de especialización, y para el nivel universitario de pregrado de 1.120.172, correspondiéndole a cada uno de ellos

un porcentaje de matrícula del 4% y 60.6 %, respectivamente, notándose un incremento del 6.9 % en las universidades públicas y del 6.8% en las privadas, sin incluir los centros tecnológicos.

Este crecimiento anual de universitarios en nada incide para la creación de la Escuela Permanente de Formación y Capacitación de la Procuraduría General de la Nación en tanto que dicha entidad cuenta con su propio personal o recurso humano a formar y capacitar para el cumplimiento de la función que por Constitución y Ley le corresponde desempeñar.

Tabla No. 2. Cobertura a nivel nacional. Instituciones de educación superior Principales – 2012, en el territorio Nacional

Carácter Académico	Oficial	Privada	Total
Técnica Profesional	9	29	38
Institución Tecnológica	13	41	54
Institución Universitaria	26	87	113
Universidad	32	49	81
Total	80	206	286

Fuente: Ministerio de Educación Nacional (MEN)- Subdirección de Inspección y Vigilancia. Fecha de corte: 30 de abril de 2012. Página WEB.

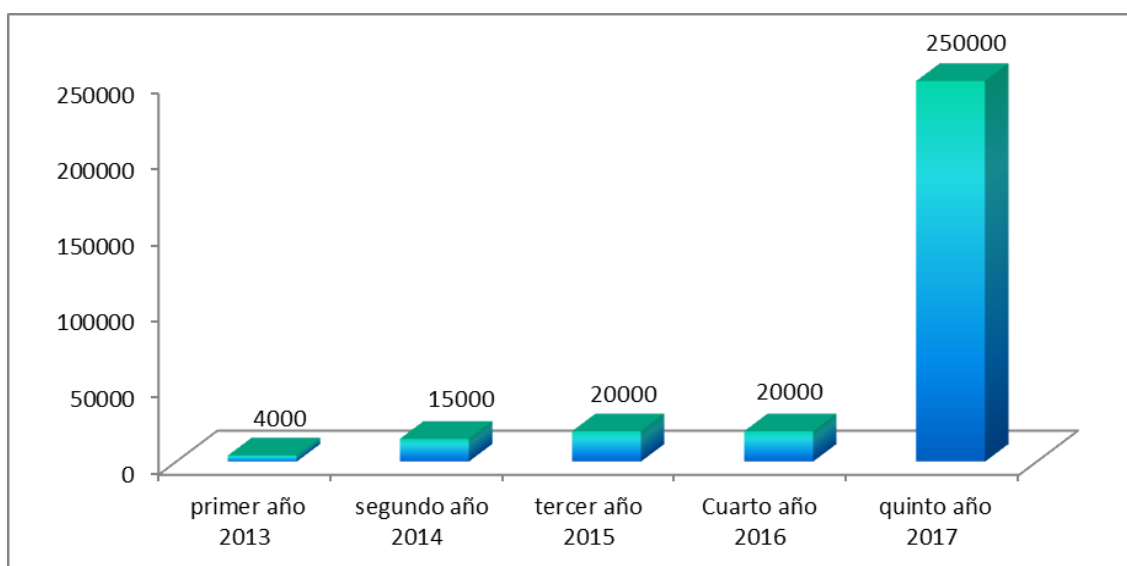
En otras palabras, la medición de educandos posibles solo debe hacerse con el referente de servidores públicos activos y no con el de los aspirantes a universidades privadas, que si bien es cierto capacitan en áreas afines con el derecho, ninguna de ellas lo hace con el valor agregado de que gozan los docentes de la PGN.

La población objeto de capacitación que el Instituto de Estudios del Ministerio Público (IEMP) de la PGN realizó de los años 2009 al 2011, es un reflejo de la potencialidad del mercado que se beneficiaría de la innovación que la Escuela Permanente de la PGN quiere implementar.

Según la página Web del Ministerio de Educación Nacional, entre los años 2009 a 2011 se realizaron 101 programas académicos, divididos en 547 eventos, con los que se capacitaron a 33.789 personas en todo el territorio colombiano, con un promedio de 11.200 personas por año. En el 2011 concretamente se realizaron 12 diplomados, 40 seminarios, 52 talleres, 75 seminarios talleres, 4 encuentros, 7 piezas comunicativas, 14 teleconferencias, 21 jornadas, 10 congresos y 14 foros, con los que se capacitaron 11.661 funcionarios de diferentes entidades. En el área de investigación, se realizaron 14 investigaciones, 25 talleres de socialización, 147 cursos pedagógicos y 33 publicaciones, pero ninguno de ellos hizo referencia a formación y capacitación con desarrollo integral, que permitiera evaluar y medir a tales servidores como aptos para atender al ciudadano y producir los fallos con la calidad que la justicia y la sociedad reclama.

Con las nuevas técnicas de formación y capacitación con desarrollo integral de la Escuela Permanente de la Procuraduría General de la Nación se prevé capacitar para los años 2013 al 2017, 4000 servidores de la PGN en el primer año; 15.000 servidores de otras entidades de vigilancia y control del Estado para el segundo año de funcionamiento; 20.000 servidores públicos de diferentes entidades del Estado para el tercer año, para el cuarto año 20.000, y 25.000 servidores capacitados para el quinto año, con el potencial creciente que se observa en la grafica siguiente. Se espera un mayor crecimiento para el quinto año en razón a que por la naturaleza y especialización propia de la PGN otras universidades del país que eduquen servidores públicos en otras áreas del conocimiento se interesen en hacer acuerdos con las Escuela Permanente de Formación Integral de la PGN, para capacitar a esos educandos.

Gráfica 1. Prospectiva de servidores públicos a educar a cinco años



Fuente: Gráfica elaborada por los integrantes del presente trabajo, según proyección a cinco años, con el fin de formar y capacitar integralmente a servidores públicos del Estado Colombiano en la Escuela Permanente de la PGN.

Solo la Escuela Permanente de la Procuraduría General de la Nación, por su experticia, logrará que sus estudiantes como producto final de formación, alcancen la prestación del servicio que se exige por parte de la sociedad.

Dentro de las acciones que cumple el IEMP, por mandato del Decreto 262 de 2002 están las siguientes:

1. Realizar estudios que orienten la lucha contra la corrupción administrativa.
2. Promover la protección de los Derechos Humanos.
3. Estimular las actividades que realicen otras entidades estatales en relación con los dos temas anteriores.
4. Organizar actividades de investigación, cursos y otros eventos académicos sobre los diferentes temas que interesen al Ministerio Público, pudiendo participar en ellos personas ajenas a la Entidad.
5. Realizar los exámenes de actualización de conocimientos a los servidores de la Entidad de libre nombramiento y remoción.

Ninguna de las anteriores funciones se encuentra encauzada a la formación y capacitación con desarrollo integral del recurso humano de la PGN, como organización que debe prestar un servicio competitivo y de satisfacción al cliente.

Es por ello que la Escuela Permanente de Formación y Capacitación de la PGN, única por su naturaleza y género, no presenta una competencia en el mercado que establezca una gran diferencia entre la capacitación y la formación como desarrollo del recurso humano de la entidad, como se puede apreciar en la tabla No. 3, que a continuación se expone:

Tabla 3. Formación y Capacitación integral para servidores públicos del Estado Colombiano en la Escuela Permanente de Formación y Capacitación de la Procuraduría General de la Nación (ESPFOCAP –PGN-).

<i>“Formación</i>	<i>Capacitación</i>	<i>Adiestramiento</i>	<i>Desarrollo</i>
<i>Se relaciona con <u>los principios y valores</u> organizacionales, vivenciándolos como estilo de vida</i>	<i>Va dirigida a los altos mandos y demás niveles de la entidad</i>	<i>Va dirigido más hacia los <u>sistemas</u> operativos</i>	<i>Es el proceso integral de aprendizaje y crecimiento de todo ser humano.</i>
<i>Es un proceso con características principalmente humanas. Va dirigido al <u>cambio</u> de actitud y de <u>comportamiento</u></i>	<i>A corto y largo plazo</i>	<i>A corto y largo plazo</i>	<i>Proceso continuo de capacitación, interpretación y asimilación de los estímulos del medio ambiente.</i>
<i>Maduración total de los individuos</i>		<i>Va dirigido hacia el cambio de aptitudes (habilidades y destrezas)</i>	<i>Es un plan institucional, en donde los supervisores con el apoyo y guía del área de RH crean planes de desarrollo.</i>
<i>A largo plazo</i>	<i>Es más teórica</i>	<i>Es más práctica (actividades</i>	<i>A largo plazo</i>

		<i>operativas)</i>	
	<i>La información es generalizada</i>	<i>La información va dirigida hacia un área específica a adiestrar</i>	<i>Te prepara para puestos futuros”</i>

Fuente. <http://www.monografias.com/trabajos14/formacionrrhh/formacionrrhh.shtml>, con algunas variantes de los autores de este trabajo.

Debe precisarse que la Capacitación y el Desarrollo del Recurso Humano constituyen factores determinantes en el cumplimiento de los objetivos de toda organización. Desarrollar actitudes así como destrezas (aptitudes) y el crecimiento personal profesional, en los empleados y ejecutivos de una entidad o empresa permite que éstos desempeñen su trabajo con mayor eficiencia y calidad.

El recurso más importante de una empresa es el Recurso Humano. La capacitación es por lo tanto, una inversión para la organización, pues los resultados que se obtienen de ella no sólo benefician al empleado, sino que contribuye al logro de los objetivos empresariales.

La efectiva utilización del Recursos Humano en el momento actual y en el futuro dentro de las organizaciones privadas o pública, depende de la correcta aplicación de las fases de capacitación que se han descrito anteriormente, tales como: Detectar Necesidades de Capacitación, Identificar los Recursos para la Capacitación, Diseño del Plan de Capacitación, Ejecución del Programa de Capacitación, la Evaluación, control y seguimiento.

Esta labor también permite establecer y reconocer requerimientos futuros, asegurar a la empresa el suministro de empleados calificados y el desarrollo de los recursos humanos disponibles.

La evaluación del desempeño juega un papel muy importante en el desarrollo del recurso humano de una organización, pues su correcta aplicación se convierte en un medio de motivación y estímulo en los empleados, que finalmente termina beneficiando a la organización y al cliente”. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos14/formacionrrhh/formacionrrhh.shtml>,

En estas condiciones la Escuela Permanente de Formación y Capacitación de la PGN (ESPFOCAP-PGN) no tiene la necesidad de competir con otros centros de educación superior en tanto que resulta ser la única en su género. No obstante, por su exclusividad, otras entidades y centros de estudios querrán hacer convenios con ella para la formación y capacitación de sus servidores o empleados.

2.3 VENTAJA COMPETITIVA Y PROPUESTA DE VALOR

La Escuela Permanente de Formación y Capacitación de la Procuraduría General de la Nación se ha convertido en una necesidad especial, debido a la función misional tan importante que tienen que desarrollar los servidores de la PGN, la cual, por tener docentes de su propia estirpe goza de una experticia que debe ser aprovechada por los discentes de la PGN. En un futuro no muy lejano por todos los servidores del Estado, dado que estos últimos son vigilados en su actuar por los funcionarios competentes de la PGN, por medio del derecho disciplinario como instrumento jurídico de combate contra la corrupción administrativa, así como que previene la violación de los derechos humanos y las infracciones al Derecho Internacional Humanitario.

Del mismo modo previene la extralimitación de funciones y sus fallos son trascendentales en la vida laboral y profesional de cada servidor público que ha jurado cumplir y respetar el orden Constitucional y legal. Como quiera que el provecho político se ha enclavado en las instituciones del Estado, la rotación del recurso humano en la PGN no deja de ser evidente cada día, lo cual deja a la deriva la responsabilidad que la entidad tiene frente al conglomerado social, debiendo la PGN brindar excelencia y profundidad en los fallos proferidos, por lo tanto se entrevén como ventajas competitivas, el hecho según el cual la PGN tenga su propia Escuela de Formación y Capacitación, y entre otras ventajas se prevén las siguientes:

1. Formación Profesional para el personal que ingresa cada día a la Procuraduría General de la Nación y para los funcionarios que son rotados para

desempeñarse en diversas áreas del derecho sin tener la experiencia y los conocimientos necesarios para desempeñarse en tales dependencias, se les ofrece una permanente actualización.

2. La existencia de la Procuraduría General de la Nación, la cual data de 1830, con autonomía e independencia, genera al interior de la institución como hacía fuera y en los demás órganos del Estado la confianza y garantía de formación y capacitación continuada para que sus educandos desempeñen cargos públicos con el debido conocimiento y experiencia, generando seguridad jurídica ante sus clientes.
3. La parte financiera estaría garantizada por presupuesto de la PGN, aportes del Estado por tratarse de una Escuela de formación y capacitación superior, por donaciones de ONG, y otros organismos internacionales que por la misión que cumple la PGN al servicio de la sociedad y la escuela en la estructuración de su recurso humano, para la defensa del orden jurídico, del patrimonio público y la garantía de los Derechos Humanos, otorgarían contribuciones económicas significativas, dada la seriedad de la Escuela de Formación y Capacitación, generando en los funcionarios públicos de la PGN una utilidad que se vería compensada económicamente, así como un beneficio económico para la entidad.
4. La Escuela de Formación y Capacitación de la PGN brindaría a los funcionarios además de lo que ofrecen otras universidades en materia de juridicidad, la garantía de la experiencia que se obtiene y trasmite de la misma Entidad de vigilancia y control, y una profunda vivencia ética por la interiorización de principios y valores organizacionales.
5. El cuerpo de profesores saldría de un exigente concurso de méritos desde dentro de la Institución, que además de tener los conocimientos, y la idoneidad en la experiencia en el trasegar de la entidad, desarrollarían nuevas habilidades de los discentes, así como el manejo de procesos de calidad en las diversas áreas funcionales de la PGN.
6. La creación y puesta en marcha de la Escuela de Formación y Capacitación de la PGN generaría una política institucional que obligue a todo su cuerpo de

funcionarios ha profesionalizarse, formarse y adquirir experiencia en dicho centro de formación y capacitación, en aras de certificar la excelencia en todas las decisiones administrativas proferidas por la Entidad.

7. Formará servidores públicos bajo principios y valores constitucionales, que evitarían la corrupción administrativa, anteponiendo el interés general sobre el particular.
8. Tendría modernas instalaciones junto al complejo laboral para evitar largos y desgastadores traslados.
9. Horarios flexibles que podrían estar dentro de los laborales para que las madres, los discapacitados y aquellos que se les dificulte tomar horarios nocturnos tomen sus clases en horarios que no perjudiquen a la Entidad ni al funcionario.
10. Despliegue de los funcionarios Especializados en las diferentes áreas misionales, así como en Gerencia y Procesos de Calidad, para lograr un sistema de gestión integrado y de calidad en la Escuela de Formación, así como la de lograr la certificación de los procesos de enseñanza, experiencia y capacitación.

2.3.1 Propuesta de valor

2.3.1.1 Para los clientes

Aquellos funcionarios de la PGN que con empeño se profesionalicen en las diversas áreas de formación y capacitación de la Escuela Permanente de la PGN, lograrán un valor agregado que no tiene otros servidores públicos, como es el de ser certificados en atención al ciudadano, además de que la entidad los premiará con encargos en grados superiores por el mérito y logros conquistados.

Se les facilitará el obtener comisión de estudios en el exterior para que adquieran sus maestrías y doctorados.

Culminado su formación en la Escuela Permanente de la PGN, se le dará la oportunidad de formar parte de ella como parte del cuerpo de docentes de la misma.

Para los servidores públicos de otras entidades del Estado, culminada la formación y capacitación que se propone a mediano y largo plazo, se les certificará como jefes expertos en ética pública y en la Dirección de Oficinas de Control Disciplinario Interno, aumentando su competencia para laborar en cualquier entidad del Estado.

Para la empresa Escuela Permanente de Formación y Capacitación de la PGN:

El recurso humano y logístico del Instituto del Ministerio Público (IEMP) de la PGN, con su experiencia entraría a formar parte de la Escuela Permanente de Formación Capacitación de la PG.

2.4 RESUMEN DE LAS INVERSIONES REQUERIDAS

2.4.1 Activos de la Empresa

La PGN cuenta con aproximadamente 4.000 funcionarios a nivel nacional.

La fase uno de corto plazo se solventaría con las salas que actualmente cuenta la PGN para atención masiva de públicos. Para las fases 2 y 3 de mediano y largo plazo, la remodelación de instalaciones o la creación de nuevas, estaría subvencionada dentro del presupuesto general de la PGN, con los aportes adicionales del Estado y otros organismos nacionales e internacionales.

No obstante la PGN cuenta con un terreno sobre la Calle 16 entre carreras 4 y 5, en la que actualmente funcionan algunas dependencias que podrían reubicarse y con el terreno cedido por la Alta Dirección podría pensarse en la realización de este Proyecto, sin generar costos adicionales a la nueva empresa de negocios.

La construcción de las Aulas, Tableros, Pintura, Ventanas amplias, claridad, buena luz, baños, cafetería, zonas de descanso y recreación, ascensores etc. Tecnología: Inversión en aparatos como computadores, software, video-beam, proyectores, fax y pupitres etc. Se basaría en traslados de equipos de una dependencia a otra y en donaciones internacionales por el fin loable acometido.

Derechos: (Inversiones inmateriales)

- a) Concurso: Inversión para abrir un concurso de méritos para elegir a los profesionales más probos para ejercer la docencia dentro de la Escuela de Formación.
- b) Trámites Legales: Inversión para el logro de los permisos y las cesiones locativas, leasing en el caso de ser necesario utilizarlos.

Tabla 4. Inversiones de funcionamiento. valores aproximados representativos y una vez desarrollado el trabajo de campo y el último capítulo de este trabajo, serán reemplazados, de ser necesario).

Inversiones de Marketing y Publicidad	\$ 2.000.000
Servicios Públicos	\$ 1.500.000
Servicios Administrativos	\$ 5.000.000
Sueldo de la parte Administrativa	\$ 75.000.000
Software de los programas, tiempos y récords que se deben dictar por cada docente	\$ 15.000.000

Fuente: Valores aproximados calculados por los realizadores de este trabajo, vía teléfono hechas en el mercado laboral y costos comerciales. Los autores

2.4.2 Financiación de las Inversiones

2.4.2.1 Fuentes de financiamiento

1. Recursos propios: Terreno cedido por la PGN, Calle 16 entre carrera 4 y 5, Centro de Bogotá, D. C.

Equipos usados de la PGN que se encuentran en Inventarios como dados de baja, pero con vida útil para servicios administrativos.

Profesionales en Sistemas de la PGN que la alta dirección comisione para colaborar con la aplicación de software, instalación de hardware, entre otros.

2. Endeudamiento: Leasing de ser necesario, proveedores a largo plazo con financiamiento de ONG o el aporte de países extranjeros y rubros otorgados por el

Ministerio de Hacienda y Crédito Público y Sociedades Educativas del exterior, con pensiones y matrículas.

3. Los docentes: Ad-honoren funcionarios de la Procuraduría General que se incentivarían con compensatorios y menor carga laboral.
4. Partidas legales aprobadas por el Congreso de la República.
5. El presupuesto del IEMP pasa a formar parte de la escuela permanente de Formación y Capacitación de la PGN.

2.5 PROYECCIONES DE VENTAS Y RENTABILIDAD

La Escuela Permanente de Formación y Capacitación de la PGN está dirigida a todos los funcionarios de la Entidad, en primera instancia a los Abogados que llevan procesos misionales, posteriormente a otros profesionales que son utilizados como auxiliares para la aplicación del derecho disciplinario, así como al personal de apoyo.

Se aspira a que en el primer año de funcionamiento, la Escuela forme y capacite el 100% de los servidores de la PGN. A partir del segundo y tercer año se haga retroalimentación con funcionarios de la PGN y se inicie la segunda y tercera fase con funcionarios de otros organismos del Estado Colombiano.

2.5.1 Rentabilidad

La primera y mayor rentabilidad para la Escuela Permanente y para la PGN la constituye el hecho según el cual los educandos como producto final o como nuevos servidores debidamente formados y capacitados evidencien una atención oportuna e idónea hacia el ciudadano, hacia los demás servidores de la Procuraduría y servidores de otras entidades del Estado.

La segunda estaría dada en las demás ayudas estatales, matrículas y aportes de organismos internacionales que se utilizarán en la mejora y engrandecimiento de la Escuela Permanente de Formación y Capacitación de la PGN.

La Escuela por ser un organismo sin ánimo de lucro, el propósito de su creación lo constituye la mejora continua de los funcionarios que integran la Procuraduría General de la Nación (PGN), en cuanto a su integridad, lealtad institucional y una altísima responsabilidad social.

Lo anterior justifica el presupuesto que el Estado Colombiano invierte en el funcionamiento del Instituto del Ministerio Público de la Procuraduría General de la Nación el cual está en el orden aproximado de dieciocho mil millones de pesos (\$18.000'000.00.00) (Datos consultados de internet Relatoría de la PGN).

2.5.2 Equipo de trabajo:

Loren Julia Duran Pinto:

Abogada de la Universidad La Gran Colombia. Especializada en Derecho Constitucional y Administrativo – Universidad Católica de Colombia. Especializada en Derecho Penal y Ciencias Forenses – Universidad Católica de Colombia

En su formación académica ha asistido y participado en los siguientes eventos: “Primer Diplomado sobre Nuevo Código Único Disciplinario”. IEMP. “Actualización Derecho Laboral”-Universidad La Gran Colombia. “Actualización Derecho Público”. Universidad La Gran Colombia. “Actualización Derecho Privado”-Universidad La Gran Colombia. “Actualización Derecho Procesal”-Universidad La Gran Colombia. “Técnica en Secretariado General”-SENA. “Inglés” - Centro Colombo Americano

Cuenta con 25 años al servicio en la Procuraduría General de la Nación, desempeñándose como Sustanciadora de la Procuraduría Delegada Disciplinaria para la Defensa de los Derechos Humanos, luego Profesional Universitaria de la Procuraduría Regional de Casanare y Amplia experiencia en atención al público en el centro de notificaciones y recursos de la PGN y varios años en Procuradurías Regionales con amplio manejo del derecho disciplinario.

Laboró igualmente 3 años al servicio de la empresa multinacional Kellogg de Colombia, S. A. en el área financiera, con experiencia en exportaciones e importaciones, marketing y manejo de personal de planta.

Es abogada especializada en derecho constitucional y administrativo; en derecho penal y ciencias forenses; buen manejo de procesos disciplinarios de derechos humanos.

Con capacidad para comunicarse con los demás y en toma de decisiones; adecuadas relaciones en procesos de negociación y conciliación.

Proactiva, exigente y equilibrada. Firmeza, perseverante y tenaz para superar obstáculos. Buen desempeño en trabajos en equipo. Colaboradora, responsable y cumplidora de obligaciones y deberes, con liderazgo y dominio Personal. Respeto por los demás y Justicia en las Actuaciones.

Gran desarrollo en el área de secretaría general con técnicas adquiridas en el SENA y buen desempeño en la empresa privada y en el sector público.

Buen manejo de Herramientas como Windows, Word, Excel, Power Point, manifiestos de importación y exportación, actividad bancaria y procesos de ventas.

Otto Aristizabal Triana:

Abogado de la Universidad La Gran Colombia. Especialista en Derecho Disciplinario de la Universidad Externado de Colombia. Especialista en Derecho Publico de la Universidad Externado de Colombia. Conciliador del Instituto de Estudios del Ministerio Público de la Procuraduría General de la Nación.

En su acontecer académico ha asistido y participado en los siguientes eventos: Derecho disciplinario". IEMP. "Presupuesto Público". IEMP. "Curso de Windows y

Word básico". IEMP. "Enriquecimiento Ilícito, lavado de activos y extinción de dominio". IEPM. "Reinducción y actualización en Administración pública. IEMP.

Se ha desempeñado como Docente de la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior, desde 1998.

Tiene 18 años al servicio de la Procuraduría General de la Nación, desempeñándose como abogado asesor de la Procuraduría Delegada para Asuntos Civiles, Grado 19, según actualización hecha por la Oficina de Selección y Carrera en el Registro Único el 25 de abril de 2001

Capacitador de Derecho Disciplinario de la Red de Formadores del Instituto de Estudios del Ministerio Público de la Procuraduría General de la Nación.

Docente en Derecho laboral, Derecho Comercial, Proceso Legislativo, contratación Administrativa, Derecho Constitucional Colombiano, Régimen Municipal, Desarrollo Institucional Colombiano y Derecho Disciplinario. Conferencista a nivel Nacional e integrante de la Red de Formadores del Instituto de Estudios del Ministerio Público.

Abogado con especialización en Derecho Público, en Derecho Disciplinario y vasta experiencia en contratación pública, presupuesto público y 18 años de experiencia disciplinaria en la Procuraduría General de la Nación. Conciliador en Derecho Público y un gran manejo de Herramientas: Windows, Word, Excel, Power Point.

Fabio Hernández Ramírez:

Abogado de la Universidad Católica de Colombia. Estudios en Filosofía en la Universidad Nacional de Colombia. Especializado en Derecho Disciplinario en la Universidad Externado de Colombia.

En su devenir académico ha asistido y participado en los siguientes eventos: “El Ministerio Público en el Sistema Penal Acusatorio”. IEMP. “Derecho Disciplinario y Casación Penal”. IEMP. “Talento Humano-Gestión Ética-Comunicación Pública. USAID-CASALS-PGN”. “Primer Diplomado sobre Nuevo Código Único Disciplinario”. IEMP. Diplomado en DDHH y DIH de la Universidad El Rosario. “Técnicas Avanzadas de la Investigación Criminal”. Departamento de Justicia de los EE UU. - ICITAP - y Procuraduría General de la Nación. IEMP. “Dignidad Humana”. Departamento de Justicia de los EE UU. –ICITAP-PGN. IEMP. “Derechos Humanos y Justicia Penal Militar”. Escuela de Justicia Naval de los Estados Unidos - PGN. IEMP. “Altos Estudios para la Policía Nacional”. Pontificia Universidad Javeriana.

“Dogmática Penal en el Derecho Disciplinario y Pruebas con Énfasis en el Proceso Penal”. IEMP. “Derecho Penal General y Especial para Procuradores Judiciales en lo Penal”. IEMP. Profundización en Técnicas de Criminalística y manejo de Cadena de Custodia”. Derecho Penal Internacional. Derecho de las Víctimas en caso de Violaciones a los DDHH e Infracciones al DIH. Aplicación de los principios del DIH a los tipos penales consagrados en el Título II del Código Penal y al Artículo 48 del Código Disciplinario Único. UNIVERSIDAD DEL ROSARIO – IDEAMERICA 22 al 24 de septiembre, 29 de septiembre al 1 de Octubre de 2009 y 3 al 19 de febrero de 2010.

Tiene 23 años al servicio de la Procuraduría General de la Nación, con especialización en Derecho Disciplinario, es Formador de Formadores en Ética Pública de la Procuraduría General de la Nación y del Consejo Asesor del Gobierno Nacional en Materia de Control Interno.

Se ha desempeñado como conferencista de Derecho Disciplinario, Ética Pública y en Derechos Humanos, Derecho internacional de los Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario.

Es miembro Fundador del Instituto Colombiano de Derecho Disciplinario (ICDD). Conferencista y profesor de Derecho Disciplinario en las especializaciones de Derecho Administrativo y Laboral en las Escuelas de Postgrados de la Universidades Sergio Arboleda y Católica de Colombia.

Tiene varios escritos, tales como “Recursos-Notificaciones y Constancias Secretariales en el Derecho Disciplinario. IEMP. 2008.

“El Control Interno en las Entidades del Estado. Diferencias Autonomía e Incidencias. Ediciones Nueva Jurídica - ICDD. Abril de 2010.

“Nulidades en el Derecho Disciplinario” Colección Jurídica Disciplinaria. Ediciones Nueva Jurídica-ICDD. Enero de 2012.

Se ha desempeñado como profesor y formador en Derecho Disciplinario; conferencista en Ética Pública, en Derechos Humanos, Derecho internacional de los Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario.

Posee capacidad para comunicarse con los demás y trabajar en equipo.

3. ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES

3.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

La Escuela Permanente de Formación y Capacitación de la Procuraduría General de la Nación (PGN) como una de las células integrantes del Órgano de Control y de vigilancia superior de la conducta de los servidores Públicos del Estado Colombiano fundamenta su existencia en sus relaciones internas y externas, por ello tiene la siguiente misión, visión, principios y valores éticos, a su vez tiene presente sus oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas (OFDA).

3.1.1 Visión

La Escuela Permanente de Formación y Capacitación de la Procuraduría General de la Nación (ESPFOCAP-PGN), como única Institución pública de educación superior en su género y naturaleza, a partir del año 2013, se apuntalará como la Universidad formadora y capacitadora en principios y valores éticos organizacionales que las entidades estatales requieren para el buen ejercicio del servicio y la función pública, con excelencia, eficiencia, oportunidad, innovación mejora continua y responsabilidad social, a base de una formación integral en sus programas académicos. Disponible en <http://www.univalle.edu.co/plandesarrollo/resumen.html>

Para cumplir con su misión y visión la Escuela Permanente de Formación y Capacitación de la PGN tiene los siguientes principios y valores como pilares o columnas para el desarrollo de sus funciones.

3.1.2 Misión

La Escuela Permanente de Formación y Capacitación de la Procuraduría General de la Nación (ESPFOCAP-PGN) tiene como tarea estructural la de formar, educar y reeducar en el nivel superior, a los agentes del Estado que prestan un servicio o función pública a la comunidad; en especial, a quienes tienen la función investigativa y sancionatoria disciplinaria en la PGN y en las Oficinas de Control Disciplinario

Interno, para la correcta interpretación y aplicación de esa área del Derecho, a través de una fundamentación y expansión de principios y valores éticos organizacionales.

Del mismo modo, tiene el cometido de formar, educar y reeducar integralmente, en la interpretación y aplicación del Derecho Penal, Civil y Administrativo a quienes tienen la función de intervención judicial o administrativa como sujetos procesales y representantes de la sociedad. Igualmente, la de formar, educar y reeducar en la función preventiva, como eje cardinal en la orientación y prestación del buen servicio y función pública, que evite la comisión de conductas omisivas o extralimitadora de funciones que deban sancionarse o reprimirse por corrupción administrativa, encauzando así la conducta de todo servidor público, con autonomía, independencia, y responsabilidad social.

Principios

1. El respeto por la dignidad humana y los Derechos Humanos
2. La prevalencia del interés General sobre el particular
3. Los recursos públicos son sagrados
4. Estos principios no son negociables

Valores

1. Justicia – Probidad
2. Honestidad – Transparencia
3. Respeto - Tolerancia
4. Solidaridad - Responsabilidad
5. Compromiso – Efectividad. (Carta de Principios y valores de la PGN).

3.1.3 Análisis Dofa. OFDA²

Oportunidades

1. Estructura del Estado Colombiano que con su gran número de servidores públicos se convierte en un insumo y un elemento digno de transformar. Necesidad de formar, educar y reeducar al servidor público de hoy.
2. Altos índices de corrupción administrativa y social que exigen preparar, formar y capacitar funcionarios que puedan prevenirla, y que tengan competencia integral para enfrentarla.
3. Modernización institucional de la PGN que facilita la capacitación.
4. La existencia de procesos misionales normalizados que facilitan la capacitación.
5. La imagen institucional de la PGN que da un plus a la ESPFOCAP-PGN
6. La existencia del Instituto de estudios del Ministerio Público que con su experiencia daría un valor agregado a la ESPFOCAP- PGN.
7. Experiencia de 180 años de la PGN con resultados positivos muy altos ante la sociedad.
8. Reconocimiento de organismos internacionales que estarían dispuestos a hacer donaciones para la formación y capacitación en los ejes misionales de la PGN

Fortalezas

1. Financiación de la ESPFOCAP-PGN por parte del Estado
2. Alto índice para generación de ingresos.
3. Cuerpo docente altamente capacitado por su formación y experiencia en la PGN, con posibilidades de articulación a redes científicas y establecer contactos internacionales.
4. Posicionamiento Internacional, Nacional, Regional y local de la ESPFOCAP-PGN por nacer de las entrañas de la PGN

²Los autores de este trabajo consideran pertinente llamar a las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas de la ESPFOCAP-PGN, como OFDA y no DOFA como comúnmente se le conoce, dado que estiman conducente empezar por los aspectos positivos y no negativos de este análisis.

5. Oferta académica fundada en principios y valores organizacionales aplicables a cada entidad estatal.

Debilidades

1. Expectativa de jubilación de los docentes y docentes experimentados.
2. Dificultad para romper paradigmas administrativos mal concebidos.
3. Limitaciones para dar respuesta sostenible a la demanda de ampliación de cobertura con calidad que existe en la sociedad.
4. Poca innovación en la oferta académica tradicional e insuficientes propuestas en nuevas áreas de conocimiento y ofertas multidisciplinarias (biotecnología, medio ambiente, gestión de la tecnología).

Amenazas

1. Incertidumbre frente a la financiación estatal por políticas públicas educacionales favorecedoras de la educación privada.
2. Competencia desleal de las universidades privadas y públicas que pretendan acaparar el alto número de discentes en querer acaparar el alto número de docentes del Estado Colombiano.
3. Las nuevas tendencias en el mundo empresarial que propician la creación de instituciones orientadas a formar el capital humano que privilegian la formación y capacitación integral que ofrece la ESPFOCAP- PGN.

4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La Escuela Permanente de Formación y Capacitación de la Procuraduría General De La Nación (*ESPFOCAP-PGN*).

Para su gestión académica y administrativa, la Escuela Permanente de Formación y Capacitación de la Procuraduría General de la Nación (*ESPFOCAP-PGN*) contará con un Consejo Académico, Una Rectoría, un Dirección Administrativa y Financiera, Una Secretaría General, Tres Secretarías Académicas de formación y capacitación, una División de Investigaciones Académicas, Sociopolíticas y Asuntos Socioeconómicos.

4.1 PERFILES Y FUNCIONES

Consejo Académico

El Consejo Académico estará integrado por:

1. El Procurador General de la Nación o su delegado, quien lo presidirá.
2. El Defensor del Pueblo o su delegado.
3. Un representante elegido por los Procuradores Delegados.
4. Un representante elegido por la asociación de personeros.
5. El Rector
6. El Director Administrativo y Financiero
7. El Secretario General

Funciones del Consejo Académico

El Consejo Académico de la *ESPFOCAP-PGN* tendrá las siguientes funciones:

1. Aprobar los planes y programas académicos.
2. Adoptar los reglamentos académicos necesarios para el desarrollo de los programas.
3. Las demás que le asigne la ley y los reglamentos de la *ESPFOCAP-PGN*.

Rectoría de la ESPFOCAP-PGN.

El Rector tendrá las siguientes funciones:

1. Asesorar al Procurador General de la Nación en la formulación de las políticas académicas y los criterios generales que deben regir la labor de investigación y capacitación.
2. Actuar en nombre de la ESPFOCAP-PGN ante el ICFES, la Dirección Nacional de Derecho de Autor y las autoridades académicas públicas o privadas, en los asuntos de su competencia.
3. Expedir el reglamento interno de la ESPFOCAP-PGN previa aprobación del Procurador General.
4. Suscribir conjuntamente con el correspondiente secretario académico los diplomas, certificados y constancias que deben expedirse con ocasión del desarrollo de las actividades académicas LA ESPFOCAP-PGN.
5. Ejercer las funciones de superior jerárquico respecto de los servidores públicos de la ESPFOCAP-PGN.
6. Registrar ante la Dirección Nacional de Derecho de Autor las obras de propiedad de la ESPFOCAP-PGN.
7. Velar por la adecuada utilización de los recursos técnicos, físicos y financieros de la ESPFOCAP-PGN.
8. Dirigir, organizar y controlar las actividades de investigación y capacitación que desarrolle de la ESPFOCAP-PGN.
9. Distribuir entre las distintas dependencias que conforman de la ESPFOCAP-PGN, las funciones otorgadas al mismo por la ley, cuando no estén asignadas expresamente.
10. Conformar grupos de trabajo, de acuerdo con las necesidades del servicio.
11. Suscribir los contratos y ordenar los pagos y gastos que requiera de la ESPFOCAP-PGN, para el cumplimiento de sus funciones.
12. Organizar con las Procuradurías Regionales, Provinciales y Personerías Municipales las actividades que resulten necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la ESPFOCAP-PGN.

13. Organizar el sistema de control interno de gestión.

14. Dirigir el desarrollo de las relaciones interinstitucionales de la ESPFOCAP-PGN y velar por el cumplimiento de los convenios nacionales e internacionales que se celebren.

15. Diseñar y someter a consideración del Consejo Académico los planes y programas académicos, así como los reglamentos necesarios para su desarrollo.

16. Las demás que le asigne o delegue el Procurador General.

Parágrafo. El Rector de la ESPFOCAP-PGN dependerá directamente del Procurador General de la Nación.

Dirección Administrativa y Financiera

El Director Administrativo y Financiero del de la ESPFOCAP-PGN cumplirá las siguientes funciones:

1. Planear, coordinar y controlar las actividades administrativas y financieras necesarias para garantizar el suministro oportuno de los bienes y servicios requeridos para el funcionamiento de la ESPFOCAP-PGN.

2. Programar y hacer seguimiento a la ejecución del presupuesto de la ESPFOCAP-PGN, de conformidad con la ley y las instrucciones del Rector.

3. Conservar el archivo administrativo de la ESPFOCAP-PGN.

4. Adelantar las gestiones relacionadas con la celebración de los contratos y convenios necesarios para el cumplimiento de las funciones de la ESPFOCAP-PGN.

5. Atender el cumplimiento de los compromisos adquiridos y velar por el cobro oportuno de las obligaciones a favor de la ESPFOCAP-PGN.

6. Las demás que le asignen la ley y el Procurador General.

Recursos

Los recursos de la ESPFOCAP-PGN constituirán un Fondo Especial en los términos definidos en el artículo 30 del Estatuto Orgánico del Presupuesto Nacional, y están conformados por:

1. Los ingresos provenientes de los pagos que por concepto de matrículas y otros rubros efectúen los participantes en los eventos académicos que realice de la ESPFOCAP-PGN.
2. Los ingresos provenientes de los pagos que se efectúen a favor de la ESPFOCAP-PGN por concepto de la prestación de otros servicios.
3. Los derechos de autor sobre los trabajos e investigaciones que realice, contrate o patrocine la ESPFOCAP-PGN.
4. Los demás bienes que adquiera a cualquier título de la ESPFOCAP-PGN.
5. Los rendimientos financieros obtenidos de sus ingresos y rentas.

Parágrafo 1. Los rendimientos de los recursos de la ESPFOCAP-PGN se destinarán única y exclusivamente para el desarrollo de sus funciones.

Parágrafo 2. La ESPFOCAP-PG como ente autónomo se caracterizará en tener Personería jurídica, autonomía académica, administrativa y financiera, patrimonio independiente y manejará su presupuesto de acuerdo con las funciones que le corresponde.

Secretaría General

El Secretario General tendrá las siguientes funciones:

Elaborar las actas del Consejo Académico de la ESPFOCAP-PGN y responder por que el libro correspondiente se mantenga actualizado y debidamente firmado.

1. Dar fe con su firma de los acuerdos y las actas del Consejo Académico de la ESPFOCAP-PGN, guardar los originales de unos y otras; expedir copias auténticas; mantener actualizada la información sobre las políticas generales de la ESPFOCAP-PGN y responder por la edición y divulgación de los Anales.
2. Dar fe con su firma de las actas de grado, guardar sus originales y expedir copias auténticas.
3. Elaborar el acta de posesión de las autoridades personales de gobierno previstas en los Estatutos y conservarlas en el libro correspondiente.

4. Autorizar la expedición de los títulos universitarios, distinciones universitarias y académicas, firmar todos los diplomas correspondientes y responder por que el respectivo registro se mantenga actualizado.
5. Tramitar ante la autoridad competente, los documentos necesarios para la legalización de los programas académicos que así lo requieran, una vez aprobados según las normas vigentes.
6. Autenticar las firmas de las autoridades personales de gobierno previstas en los Estatutos, y de los Secretarios Académicos de la ESPFOCAP-PGN.
7. Responder por la organización y el mantenimiento del archivo de la Rectoría, así como de la custodia de los libros, símbolos y sellos de la ESPFOCAP-PGN y velar por la imagen corporativa de acuerdo con la identidad Institucional.
8. Coordinar y adoptar las estrategias para el manejo de las comunicaciones de la ESPFOCAP-PGN y responder por la publicación de la información institucional, según lo establecido por el Consejo Académico de la ESPFOCAP-PGN.
9. Elaborar el calendario general Consejo Académico de la ESPFOCAP-PGN.
10. Autorizar los diplomas concernientes a títulos universitarios, distinciones académicas y universitarias, así como de los certificados y constancias oficiales.
11. Coordinar las dependencias que estén a su cargo según lo establecido en este Reglamento.
12. Responder por la recepción y distribución de la correspondencia dirigida a la ESPFOCAP-PGN y demás dependencias.

Las demás que le asigne la ley, el Procurador General y el rector de la a ESPFOCAP-PGN.³ Disponible en http://www.javeriana.edu.co/puj/rectoria/sec_general/index.html
<http://www.procuraduria.gov.co/iemp/index.jsp>

³ Este acápite sobre la estructura organizacional de la Escuela Permanente de Formación y Capacitación de la Procuraduría General de la Nación (ESPFOCAP-PGN) es resultado de las consultas tomadas del Reglamento Orgánico de la universidad Javeriana con adaptaciones de los autores de este trabajo. Lo mismo que consultas al Decreto 262 de 2000, a la página Web de la Universidad del Valle, de la Javeriana y del Instituto de Estudios del Ministerio Público (IEMP) de la Procuraduría General de la nación.

Secretarías Académicas de Formación y Capacitación

Las Secretarías Académicas de Formación y Capacitación de la ESPFOCAP-PGN (Preventiva-Disciplinaria-Intervención judicial y administrativa) cumplirán las siguientes funciones:

1. Planificar y coordinar las actividades de capacitación que realice la ESPFOCAP-PGN de acuerdo a sus áreas de trabajo.
2. Determinar las necesidades que en materia de capacitación existan en de la ESPFOCAP-PGN y programar las actividades académicas requeridas para garantizar la satisfacción de sus clientes y los de la PGN.
3. Adelantar campañas pedagógicas relacionadas con la lucha contra la corrupción administrativa y la protección de los derechos fundamentales.
4. Las Secretarías académicas, en coordinación con la División de Gestión Humana de la Procuraduría General de la Nación, diseñarán programas de inducción y reinducción para los funcionarios del Ministerio Público.
5. Preparar el material de apoyo bibliográfico necesario para el desarrollo de los programas académicos.
6. Suscribir conjuntamente con el Rector de la ESPFOCAP-PGN los diplomas, certificados y constancias que deben expedirse con ocasión del desarrollo de las actividades académicas.
7. Las demás que le asignen la ley y el Procurador General.

División de Investigaciones Sociopolíticas y Asuntos Socioeconómicos.

La División de Investigaciones Sociopolíticas y Asuntos Socioeconómicos cumplirá las siguientes funciones:

1. Adelantar y apoyar investigaciones científicas, sociales, económicas, históricas, políticas y de otra naturaleza que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y funciones de la ESPFOCAP-PGN.
2. Realizar estudios especiales que faciliten el funcionamiento de la Procuraduría General de la Nación en sus tres ejes misionales y en la promoción y defensa de los Derechos Humanos.

3. Preparar los documentos que sirvan como material de apoyo a la actividad académica de la ESPFOCAP-PGN.
4. Diseñar y ejecutar estrategias para promover la investigación en asuntos de interés para el Ministerio Público. Las demás que le asignen la ley y el Procurador General.

4.2 ORGANIGRAMA

Gráfico 2. Organigrama de la escuela Permanente de Formación y Capacitación de la Procuraduría General de la Nación.



Fuente: Autores

Régimen Jurídico de Actos, Contratos y Remuneración

Los contratos que celebre de la ESPFOCAP-PGN se regirán por las normas sobre ciencia y tecnología y por las disposiciones que rigen la contratación estatal.

El Régimen salarial de los servidores públicos que la integran estará sometido a los grados que para tal efecto rige la Procuraduría General de la Nación, lo mismo que los grados y tablas que el Gobierno Nacional maneje anualmente al respecto.

El régimen de seguridad social es el mismo que rige para la Procuraduría General de la Nación.

Las donaciones que reciba la ESPFOCAP-PGN no requieren de insinuación judicial y se podrán aceptar sin procedimiento especial, previo concepto favorable del Procurador General de la Nación.

Control Fiscal

La Contraloría General de la República ejercerá el control fiscal sobre la gestión de la ESPFOCAP-PGN de acuerdo con la ley.

Labor Editorial

La Escuela Permanente de Formación y capacitación (ESPFOCAP-PGN) podrá editar y difundir los estudios que realice, mediante la celebración de convenios o contratos con terceras personas.

Esquema de Gobierno Corporativo de la ESPFOCAP-PGN

La Escuela Permanente de Formación y Capacitación de la Procuraduría General de la Nación es una Unidad Administrativa Especial de carácter académico, con autonomía financiera y autonomía presupuestal en los términos del Estatuto Orgánico del Presupuesto General de la Nación, y capacidad de contratación y autonomía administrativa solamente para expedir su reglamento interno, regular su propia actividad y establecer las tarifas de los servicios que presta que la Ley y la Procuraduría General de la Nación le permitan. Su domicilio es la ciudad de Santa Fe de Bogotá D.C.

El Rector de esta unidad administrativa como representante legal expedirá el reglamento interno, previa aprobación del Procurador General de la Nación y del Consejo Académico. Construirá junto con los servidores integrantes de la escuela su código de ética y de buen gobierno.

Los integrantes de la Escuela Permanente de Formación y Capacitación de la PGN estarán sometidos al cumplimiento de la Constitución Política y la ley y responderán por extralimitación u omisión de funciones ante la Veeduría de la Procuraduría General de la Nación en primera instancia y en segunda ante la Sala Disciplinaria de la PGN, con excepción del rector que será de conocimiento exclusivo del Procurador General de la Nación en única Instancia.

Los integrantes del Consejo Académico responderán en los mismos términos de conformidad con la constitución Política, la Ley 734 de 2002 y La demás que las modifiquen o complementen en materia de funciones y competencias.

La gestión Administrativa de la Escuela Permanente de Formación y Capacitación de la PGN será evaluada semestralmente por las oficinas de Planeación y Control Interno de Gestión de la Procuraduría General de la Nación en lo que a sus funciones compete, realizándose una auditoría semestral que incluya la evaluación de procedimientos administrativos, de planeación y de finanzas.

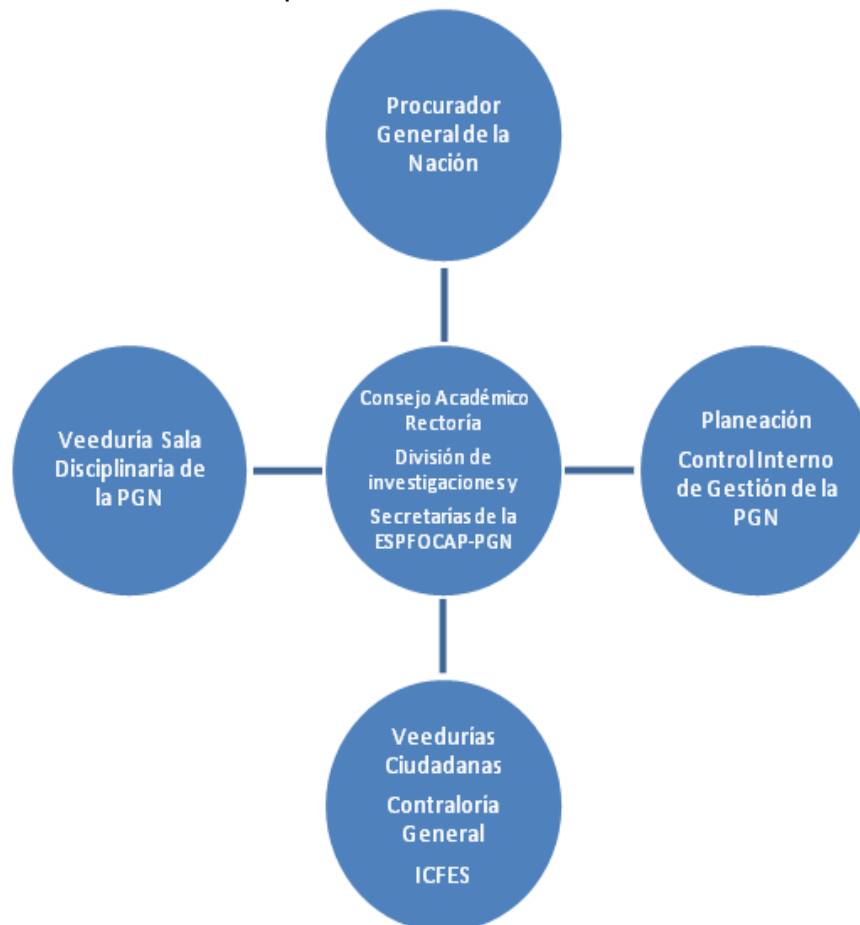
4.3 ESQUEMA DE CONTRATACIÓN Y REMUNERACIÓN

4.3.1 Marco Legal

Estructura Jurídica y regímenes especiales de la ESPFOCAP-PGN

La ESPFOCAPC-PGN en ejercicio de su autonomía universitaria, consagrada en el artículo 69 de Constitución Política y reglamentada en el Capítulo VI de la Ley 30 de 1992, utiliza los Convenios y Contratos interadministrativos consagrados en la ley 80 de 1993, y en la ley 1150 de 2007 para el desarrollo de su gestión educativa, dentro del siguiente marco legal.

Gráfica 3. Esquema de Gobierno Corporativo de la ESPFOCAP-PGN



Fuente: Los autores

4.3.2 Marco Jurídico de la ESPFOCAPC-PGN⁴

Para dar cumplimiento a los objetos contractuales y en el marco de las facultades legales otorgadas a la Universidad, en su carácter de “*Ente Universitario Autónomo*”, consagrado en la Constitución Política Nacional y en la legislación vigente, la ESPFOCAPC-PGN podrá suscribir contratos y convenios Interadministrativos con diferentes instituciones del orden nacional, departamental y Municipal de acuerdo a sus objetivos, finalidad y metas consagradas legalmente.

⁴ El Procurador General de la Nación se comprometerá a pasar un proyecto de Ley al Congreso de la República para que el actual Instituto del Ministerio Público se convierta en la Nueva escuela Permanente de Formación y Capacitación del la PGN de conformidad con las modificaciones y requisitos el adquirir la condición de Universidad o centro de Estudios Superiores.

Para el desarrollo de estos contratos o convenios Interadministrativos, podrá celebrar Convenios de Cooperación y Asociación con distintas corporaciones, fundaciones, asociaciones y diferentes entidades sin ánimo de lucro, así como ocasionalmente, con algunas empresas, las cuales en razón a su idoneidad y experiencia, y siempre bajo la dirección, evaluación y control de la ESPFOCAPC-PGN, contribuyan al desarrollo de tareas compartidas con el fin de cumplir cabalmente los objetos convenidos con las diferentes instituciones públicas, con las cuales se suscriban los mencionados convenios.

Dichos convenios se definen y reglamentan en el marco de las siguientes preceptivas normativas:

a). Artículos 48, 69, 209 y 335 de la C.P.

La Constitución Política de Colombia establece que Colombia es un Estado Social de Derecho, lo que implica, respetar el ordenamiento jurídico y un componente de solidaridad, sin dejar de lado la libre competencia, donde las Personas Naturales y Jurídicas, deben ser capaces de competir y liderar procesos que les permitan ser sostenibles.

b). La Norma Superior establece en su artículo 69 que: *“Se garantiza la autonomía universitaria. Las universidades podrán darse sus directivas y regirse por sus propios estatutos, de acuerdo con la ley.*

La ley establecerá un régimen especial para las universidades del Estado. El Estado fortalecerá la investigación científica en las universidades oficiales y privadas y ofrecerá las condiciones especiales para su desarrollo. El Estado facilitará mecanismos financieros que haga posible el acceso de todas las personas aptas a la educación superior.”

c). En su Artículo 48, introduce la seguridad social como un derecho de segunda generación, siendo deber esencial del Estado el proporcionar los instrumentos y medios requeridos con el fin de crear condiciones de salud y de control de riesgos, no sólo a los trabajadores sino a la comunidad, siendo un derecho irrenunciable de todos los habitantes.

Ley 30 de 1992 Art. 117

En la cual se organiza el servicio público de la Educación Superior y se enmarcan las políticas de Bienestar Universitario.

Ley 100 de 1993

Desarrolla este concepto de seguridad social e introduce el de Sistema de Seguridad Social Integral (Art. 5, 6 y 8), estableciendo un conjunto armónico de entidades públicas y privadas que administren los regímenes de pensiones, salud, riesgos profesionales y servicios sociales complementarios.

Ley 647 de 2001

Modifica el inciso 3º del artículo 57 de la Ley 30 de 1992, creando el “Sistema Universitario en Salud” como un sistema de excepción autónomo e independiente de la Ley 100.

- Organización, dirección y funcionamiento.
- Administración y financiamiento.
- Afiliados, únicamente podrá tener como afiliados a los miembros del personal académico, a los empleados y trabajadores y a los pensionados y jubilados de la respectiva Universidad.
- Beneficiarios y plan de beneficios.
- Aporte de solidaridad.

Leyes 734 de 2002 y 1474 del 12 de julio de 2011

Por medio de las cuales se fija las conductas, faltas y sanciones de los servidores públicos.

Decreto 262, 263, 264 y 265 de 2000.

Por medio de los cuales se establece la estructura y funciones de la Procuraduría General de la Nación, los requisitos de ingreso y los cargos nominales.

Decreto 046 de 2000

Derecho de traslado en el régimen contributivo. “... A partir del año 2002 el plazo previsto en este artículo será de 24 meses”.

Resolución No. 450 del 12 de diciembre de 2000 y Resolución No. 250 del 21 de junio de 2010 del Procurador General de La Nación.

Por medio de las cuales se crea y modifica el manual de requisitos y funciones de la PGN⁵.

⁵ Marco Jurídico extraído de de la Constitución Política y leyes Colombianas, lo mismo que de consultas hechas por los autores de este trabajo a diversas Universidades como la Universidad del Valle, Cundinamarca y Javeriana de la ciudad de Bogotá, que aparece en la pág. Web de esas universidades en los códigos de ética y buen gobierno.

5. COSTOS ADMINISTRATIVOS

5.1 GASTOS DE PERSONAL

Tabla 5. Costos administrativos

Consejo Académico	\$ 0 ⁶
Rector	\$ 10.000.000
Secretario General	\$ 7.000.000
3 Secretarios Académicos	\$ 21.000.000
Director Investigaciones Académicas – Sociopolíticas y Socioeconómicas	\$ 8.000.000
Director Administrativo y Financiero	\$ 8.000.000
Cuerpo Docente	\$ 0 ⁷
Personal servicios varios	\$ 6.000.000

Fuente: Valores calculados según mercado laboral.

Tabla 6. Gastos de Puesta en Marcha

Inversiones de Marketing y Publicidad	\$ 2.000.000
Servicios Públicos	\$ 2.000.000
Servicios Administrativos	\$ 5.000.000
Sueldo de la parte Administrativa	\$ 75.000.000
Software de los programas, tiempos y récords que se deben dictar por cada docente	\$ 15.000.000

Fuente: Autores de este trabajo. Valores calculados por los realizadores de este trabajo.

⁶ Para el caso de los integrantes del Consejo Académico de la ESPFOCAP-PGN, aunque la Constitución y la Ley permite que los servidores públicos puedan recibir doble remuneración del Estado, cuando se trate de actividades académicas desde que sea dentro de las horas semanales permitidas, para el presente proyecto no se requiere remuneración por dos aspectos a) Se trata de servidores públicos designados por la Ley b) Son servidores públicos que hacen parte del Ministerio Público y deben cumplir una función más que les ha sido asignada.

⁷ Para el cuerpo docente de la ESPFOCAP-PGN se presenta la misma situación que la anterior, aunque la Constitución y la Ley permite que los servidores públicos puedan recibir doble remuneración del Estado cuando se trate de actividades académicas desde que sea dentro de las horas semanales permitidas, para el presente proyecto no se requiere remuneración por tres aspectos a) Se trata de servidores públicos adscritos a la Procuraduría General de la Nación con destacada experiencia b) Son servidores públicos que hacen parte de la Red de Formadores del Instituto de Estudios del Ministerio Público de la Procuraduría General de la Nación que han sido capacitados para tales fines y sin contraprestación alguna fuera del salario devengado y c) las horas cátedra que se dictan se hacen dentro del horario laboral de la PGN.

Tabla 7. Gastos Anuales de Administración

Consejo Académico	\$ 0
Rector	\$ 10.000.000
Secretario General	\$ 7.000.000
3 Secretarios Académicos	\$ 21.000.000
Director de Investigaciones Académicas y sociopolíticas	\$ 8.000.000
Director Administrativo y Financiero	\$ 8.000.000
Sueldo Personal servicios varios (6)	\$ 6.000.000
Servicios Administrativos	\$ 5.000.000
Servicios Públicos	\$ 2.000.000
Inversiones de Marketing y Publicidad	\$ 2.000.000
Software programas, tiempos y récords que se deben dictar por docentes	\$ 15.000.000 \$ 94.000.000 X 12 Total \$1.128.000.000 Anual

Fuente: Autores de este trabajo. Valores calculados según mercado laboral.

5.2 ORGANISMOS DE APOYO

1. Procuraduría General de la Nación
2. Congreso de la República
3. Ministerio de Hacienda
4. Ministerio de Educación Nacional
5. Defensoría Del Pueblo
6. Personerías Municipales
7. Icetex
8. Entidades Públicas del Estado Colombiano
9. Organismos Internacionales
10. Universidades Públicas y Privadas

5.3 MERCADO

5.3.1 Análisis del sector

La Escuela Permanente de Formación y Capacitación de la Procuraduría General de la Nación (ESPFOCAP-PGN), constituirá parte de la Educación Superior regida por el Estado Colombiano y se enmarcará dentro de la formación universitaria que actualmente se ofrece en establecimientos académicos de esa índole.

El proyecto como tal, se dirige en su mayor parte a la del perfeccionamiento del Derecho en el área de posgrados (especializaciones, maestrías, doctorados) con amplio campo de acción dentro del marco de la experiencia de un organismo de control como es la PGN, teniendo como plataforma la práctica y conocimiento que al interior de aquella se tiene, lo cual permitirá un desenvolvimiento claro de los espacios que desarrolle, sobre todo del derecho disciplinario que es uno de los ejes misionales de la entidad, sin dejar de lado los de intervención y prevención.

La educación superior tiene la enorme responsabilidad de asumir críticamente los cambios que requiere el trabajo, debe creativamente incorporar las nuevas herramientas que garanticen el aumento radical de la productividad, para hacer posible un desarrollo con autonomía que permita al país hacer frente a la globalización económica, sin renunciar a la seguridad social de los trabajadores y al desarrollo de sus potencialidades individuales.

Una política de educación superior debe señalar pautas para enfrentar las nuevas exigencias en disciplinas y profesiones, tales como:

1. El desarrollo del conocimiento que les sirve de soporte, esto es, la emergencia de nuevas teorías y técnicas, y las modificaciones en los procedimientos y en las formas de organización del trabajo de la universidad.

2. La aparición de nuevos campos de ejercicio profesional y disciplinario que se desprenden de las carreras tradicionales o que resultan del encuentro disciplinario.
3. La necesidad de que existan núcleos de trabajo disciplinario en las profesiones encargados de desarrollar nuevos espacios y nuevas estrategias de acción, a través de la producción sistemática de conocimientos y de núcleos profesionales cada vez más amplios en las disciplinas, que se vinculen al trabajo de las empresas o que se especialicen en las tareas docentes.
4. La consecuente transformación de algunas disciplinas en profesiones por el desplazamiento de la mayoría de los miembros de la comunidad académica correspondiente hacia las prácticas centradas en la aplicación de los conocimientos, y la transformación de algunas profesiones en disciplinas por el desplazamiento de buena parte de sus miembros hacia espacios de trabajo centrados en la ampliación de las fronteras profesionales mediante la construcción de conocimientos.

A todo ello está convocada la nueva Escuela Permanente de Formación y Capacitación de la Procuraduría General de la Nación (ESPFOCAP-PGN).

Aunque en principio pueda establecerse una definición reconociendo que las profesiones se orientan prioritariamente a actividades inmediatas en el mundo de la producción y en el mundo de la vida, y que las disciplinas se orientan a la construcción de conocimientos, es manifiesto que esta distinción no permite hoy diferenciar radicalmente entre las comunidades ocupadas en estos dos campos.

Esto implica reconocer la importancia de desarrollar la investigación en todos los ámbitos y de establecer vínculos más eficaces y académicamente significativos entre la educación superior y el sector productivo del país.

Las transformaciones de los campos de ejercicio posibles de los egresados de la educación superior pueden implicar, además de la flexibilización del trabajo académico, algunas reestructuraciones de las instituciones que faciliten los vínculos interdisciplinarios y promuevan nuevas alianzas y nuevas formas de producción de conocimiento.

“Gibbons (2001) señaló que en la actualidad coexisten dos modos de producción de conocimientos, uno de los cuales, el Modo 1, sigue la forma tradicional caracterizada por la noción de paradigma y se ocupa de ampliar las fronteras de una determinada disciplina, modo en el cual los conocimientos se producen y se validan dentro de las comunidades según las reglas de juego establecidas por esas comunidades, y un Modo diferente, cada vez más extendido, de producir conocimientos, el Modo 2, en el cual para asumir los problemas complejos que exigen solución para responder a necesidades sociales claramente reconocidas, se establecen vínculos no sólo interdisciplinarios sino interinstitucionales y se reúnen personas caracterizadas por la heterogeneidad de sus conocimientos y de sus proveniencias (académicos de distintas disciplinas, profesionales de diferentes áreas, financiadores de la investigación, representantes de las comunidades afectadas por las aplicaciones posibles de los conocimientos producidos y personas que pueden carecer de formación académica, cuya experiencia se considere valiosa en la formulación de los problemas y en la construcción de las correspondientes soluciones).

En el Modo 2, los conocimientos se validan no sólo en relación con las comunidades académicas, sino también en términos de su eficacia social. Los egresados deberán unir a las competencias reconocidas de los analistas simbólicos, las que se requieren para interactuar productiva y responsablemente en esos espacios (competencia comunicativa, ética universalista, disposición a enseñar, a aprender y a construir consensos)” (Misas G.A. 2004, p.16).

El lugar estratégico que ocupa actualmente la educación superior, exige a las instituciones como la Escuela Permanente de Formación y Capacitación de la PGN que se creará y a los programas curriculares y de investigación rendir cuentas ante la sociedad del servicio que prestarán. La educación superior debe hacer transparente su tarea social, no sólo para establecer un diálogo productivo con la sociedad, sino también para poner en evidencia su importancia y la calidad de sus servicios.

Esta exigencia es prioritaria en un momento en el cual la falta de información suficiente impide partir del supuesto de que la sociedad en su conjunto conoce la importancia estratégica de la educación superior y asume su defensa.

La educación superior debe autoevaluarse para examinar hasta qué punto está cumpliendo sus tareas con la máxima calidad posible; pero es indispensable que los instrumentos que se utilicen para esta evaluación correspondan a su naturaleza y a su complejidad esencial, y no establezcan identidades equivocadas y peligrosas entre los procesos de trabajo académico que se adelantan en la universidad y el proceso industrial de producción de mercancías.

La caracterización cuidadosa de las tareas de la educación superior deberá permitir la legitimidad de los instrumentos de evaluación y hacer explícita su especificidad. Misas, A. (2004, p. 17).

Hay diversos tipos de universidades, con mayor o menor desarrollo, con acumulación diferenciada de competencias, con objetivos e historias dispares, con formas heterogéneas de articularse a su entorno; igualmente, tal cosa sucede con las empresas. Cada uno de los conjuntos está signado por la diversidad y la heterogeneidad.

Sin embargo, es posible construir, como lo han hecho recientemente varios estudios, caracterizaciones generales tanto de universidades como de empresas

latinoamericanas y deducir de ellas sus elementos principales, sus dinámicas internas, y aprehender las lógicas organizacionales que sustentan sus estrategias.

En estas universidades los núcleos de excelencia investigativa presentan profundos nexos con grupos similares de las universidades de primer nivel de los países desarrollados. La cooperación norte-sur les ha permitido obtener financiamiento para la compra de equipos, material bibliográfico, para viajes a congresos y pasantías de sus miembros en laboratorios del exterior y para becas de estudio.

En la práctica no sienten los efectos de la restricción presupuestaria que los otros colegas de sus universidades tienen que padecer. Igualmente, les ha permitido desarrollar programas conjuntos de investigación. En una palabra, esta cooperación norte-sur les ha permitido consolidarse como grupos de excelencia.

Sin embargo, ha significado, con mucha frecuencia, que los objetivos fijados, en los programas y proyectos de investigación de estos grupos, estén determinados más por los intereses y necesidades del entorno social de los colegas del norte y sus instituciones financiadoras, que centrados en enfrentar los problemas de su propio entorno. Esto los ha conducido a un paulatino alejamiento de muchos de estos grupos, de una parte, de las necesidades de su entorno social y, de otra, a despreocuparse por la utilidad y pertinencia de su trabajo.

No les interesa asumir otras tareas del investigador como son la transferencia de los conocimientos –resultado de sus investigaciones– a otros actores (instituciones públicas, empresas, etc.) y la valorización de los conocimientos desarrollados, tareas que por supuesto cumplen cabalmente los colegas del norte. Pareciera ser, en no pocos casos, que el objeto principal de la publicación de los resultados de las investigaciones es más la de brindar reconocimiento a sus autores y obtener visibilidad frente a la comunidad científica, que brindar nuevos conocimientos, muchos de los cuales puedan conducir, por ejemplo, a una mejor comprensión del

sistema social, o a una mejora en el mundo de la producción o a encarar un problema de la salud de las personas. Uno de los grandes problemas es la ausencia de comunidades científicas propias que validen el conocimiento.

La Escuela Permanente de Formación y Capacitación de la Procuraduría General de la Nación, no sería la primera en el Mercado, ya que existen otras empresas que fomentan la capacitación de sus empleados y de otros particulares en la línea económica en que se desarrollan verbigracia McDonald's y Totto Colleague en EEUU, el Éxito en Colombia.

El Caso de la Cadena de Almacenes éxito⁸

"Gustavo Toro, fundador de Almacenes Éxito, tenía una premisa: -cuidar del empleado para que el empleado cuide del negocio-. Esta filosofía sigue vigente en esta cadena de supermercados e hipermercados, en la que varios jugadores internacionales - como Casino y Cenco sud de Chile- han puesto los ojos como estrategia de expansión.

En medio de un agresivo escenario competitivo, el clima laboral se convierte en una de sus principales fortalezas para disputar el mercado, a pesar de circunstancias como el tamaño -40.000 personas en su planta laboral- y la dispersión -están en 35 municipios del país-. Para la compañía es un reto gigantesco, pues quiere mantener una cultura organizacional que respete las características de cada región, pero cuidando una sola filosofía corporativa.

"Estamos conscientes de que no podemos cumplir nuestra promesa de servicio al cliente, si no cumplimos primero la promesa de servicio al empleado", afirma Rodrigo Fernández Correa, vicepresidente de gestión humana.

⁸Cadena de almacenes de productos varios entre otros, alimentos, ropa, electrodomésticos.

En ese sentido, el desarrollo de los trabajadores es uno de sus principales instrumentos. Fomenta los planes de carrera de acuerdo con competencias y exigencias de la organización.

Para ello, actualiza en forma permanente el conocimiento de su recurso humano y profundiza en programas de capacitación, pasantías, intercambios, tutorías, aprendizaje de un segundo idioma, reinducción estratégica y gestión de equipos de trabajo de alto rendimiento. Para demostrar sus competencias, los trabajadores tienen la posibilidad de participar en proyectos de diferentes áreas, disciplinas y niveles, que les permitan asumir mayores responsabilidades.

Para estimular las aptitudes individuales, además de los concursos internos y la realización de los planes de carrera, la organización programa viajes al exterior para que las personas obtengan conocimiento de las mejores prácticas en su sector, alrededor del mundo”. Consultada en 17 de noviembre de 2012, disponible en. <http://www.dinero.com/caratula/edicion-impresa/articulo/3-almacenes-exito-foco-desarrollo/39150>,

Los Profesionales del Futuro

Para el caso de McDonald's ofrece posibilidades para todos. Los principios de Calidad, Servicio y Limpieza empiezan con su gente. Para lograrlo, cuentan con distintos Programas de reclutamiento, selección y desarrollo. Disponible en <http://www.monografias.com>

Así mismo, este proyecto de crear una Escuela de Formación al interior de la Procuraduría General de la Nación tiene como principal fundamento el de mejorar la capacidad de los profesionales y obtener la mejor calidad y sustento en todas las decisiones que se profieren y que sin lugar a duda tienen una connotación importante para el país y principalmente para los servidores del Estado, pues desafortunadamente ese Ente de Control se encuentra dentro de los grandes fortines políticos lo que genera una gran rotación de personal y cuya consecuencia es la mediocridad, la inseguridad y la carencia de fortalezas al interior para sostener a

todo el personal nuevo que se engancha sin ninguna experiencia y que es necesario a futuro llevar esa formación superior a todos los órganos de control, ministerios y demás entidades del Estado.

5.3.2 Caracterización del Sector

Los contextos universitarios se caracterizan por su complejidad, originada en la gran diversidad de colectivos que la componen. Las comunidades universitarias se componen básicamente de tres actores principales: los estudiantes, el personal docente e investigador y el personal administrativo, además de las relaciones externas con el sector público educativo, otras organizaciones universitarias y otros agentes sociales: empresas, instituciones públicas, asociaciones, colegios profesionales.

La interdependencia existente entre los miembros de los tres colectivos trae consigo una permanente interacción entre ellos, la cual presenta un carácter *horizontal* (interacciones entre miembros que pertenecen al mismo sector) y *transversal* (aquellas que se producen entre miembros de diferentes sectores y que incluyen todas las combinaciones posibles).

Además, cada sector es heterogéneo en lo relativo no sólo a las diferencias obvias derivadas de las características personales o sociales de sus miembros, sino también, y especialmente, a los distintos niveles de poder y de estatus con que cuenta cada uno.

Esta marcada *jerarquización* de la comunidad universitaria es una de sus características más relevantes. Sin embargo, el problema no se reduce a que las universidades sean estructuras jerárquicas, sino, como señala Barsky, a los conflictos y a la heterogeneidad de las líneas de autoridad, comunicación y roles. En consecuencia, *“antes que funcionar como una única institución, las universidades pueden reconceptualizarse como una federación de departamentos, institutos y unidades de trabajo. Así, la autonomía, las metas comunes y la interdependencia*

pueden ser negociadas de un modo similar a como ocurre en las relaciones entre estados en el contexto internacional”.

En opinión de Ostar, el conflicto en las universidades puede verse exacerbado no sólo porque existan diferentes grupos de interés en su seno, sino también por el hecho de que cada uno de ellos reclama la “propiedad”; los docentes alegan en su favor el principio de libertad académica, la existencia de autonomía universitaria en la gestión y la consideración de la universidad como una “comunidad de académicos”; los estudiantes reclaman su participación en los procesos de toma de decisiones argumentando su apoyo financiero a las instituciones mediante pago de sus tasas académicas y en la consideración de que las universidades no existirían sin ellos; la administración reclama también su parte de responsabilidad en virtud de sus competencias legales en lo relativo a las directrices y políticas educativas, su apoyo financiero y su obligación de supervisar la gestión de los fondos públicos; por último, el área administrativa también defiende su derecho a la participación en la toma de decisiones basándose en que sin su trabajo ni los docentes, ni los estudiantes podrían realizar las tareas que les son propias.

Los distintos sectores de la comunidad universitaria presentan no obstante algunas diferencias en cuanto a su homogeneidad en función de su jerarquización y relaciones de dependencia, estatus y poder. Así, avanzando de menor a mayor heterogeneidad y complejidad de sus relaciones, los estudiantes constituyen el colectivo que ofrece una mayor uniformidad, si bien es habitual encontrar, esencialmente en función de sus actividades de representación, diferencias de posición y, dependiendo de lo establecido en los estatutos de cada universidad. También puede establecerse una distinción básica entre estudiantes de grado y estudiantes posgraduados.

Estas diferentes posiciones derivadas de sus funciones de representación pueden influir tanto en las relaciones entre ellos como en las que establecen con los docentes y administrativos, así como con los distintos cargos y órganos de gobierno.

En cuanto a los docentes, se encuentran las diferencias habituales en los empleados públicos relativas a su pertenencia a un grupo por su categoría profesional, su vinculación y las jefaturas propias de los servicios universitarios, así como las derivadas de su consideración eventual como *cargos de confianza*.

Por último, los administrativos se encuentran clasificados en los distintos cuerpos definidos por la legislación vigente, además por su antigüedad y su dedicación. Conviene no olvidar en este caso las complejas y sutiles relaciones *informales* de dependencia que suelen establecerse entre ellos, así como las relaciones personales y afectivas que inevitablemente se producen en estos contextos caracterizados por una convivencia cuya perspectiva temporal suele ser muy prolongada, aspecto este también de gran importancia que será retomado más adelante.

En definitiva, en unas realidades sumamente complejas como las que se configuran en una organización universitaria, caracterizada por su apertura y por el continuo y elevado número de interacciones y relaciones, la existencia de diferencias o conflictos de intereses, disfunciones e incluso errores, ha de contemplarse como un componente tan inevitable como potencialmente positivo o funcional. Inevitable, debido a que los sistemas humanos o sociales están conformados por unidades singulares que les otorgan un carácter necesariamente plural, donde las personas ocupan posiciones diferenciadas, desempeñan en consecuencia distintos roles, cuentan con diferentes grados de poder, tienen intereses diversos y, en definitiva, persiguen objetivos distintos, de manera que en estos contextos las disensiones y los conflictos puede decirse que resultan *naturales*. Y potencialmente positivo o funcional, porque esta estructura diferenciada y este pluralismo en su composición pueden –y deben– conducir al debate, a la argumentación, al enfrentamiento intelectual o de ideas, a la búsqueda de soluciones *razonables* donde tengan cabida las *razones* particulares de los actores; eso sí, siempre que las partes implicadas se entreguen a ello con una actitud constructiva y con una verdadera voluntad de llegar a establecer acuerdos. Alcover, C. (s.f.).

5.3.3 Barreras de entrada y de salida

Tabla 8. Barreras de entrada y de salida

<i>Barreras de entradas</i>	<i>Barreras de salida</i>
<i>La Competencia</i>	<i>Las políticas de Estado</i>
<i>Costos</i>	<i>La deserción</i>
<i>ICFES</i>	<i>La capacidad financiera</i>
<i>Educación a distancia</i>	<i>Los aumentos anuales</i>
<i>Alianzas con universidades de otros países</i>	<i>La duración de los procesos formativos</i>
<i>Estancamiento de la universidad pública</i>	<i>Carreras con tasa de retorno negativo</i>
<i>Mutación en los patrones de consumo</i>	<i>Cobertura restringida</i>
<i>Mínima cobertura en el territorio nacional</i>	<i>Orden público nacional</i>
<i>Restricciones crediticias</i>	<i>Conducta social</i>
<i>Delincuencia juvenil</i>	<i>Mediocridad universitaria</i>
<i>Bajo nivel académico nivel secundario</i>	<i>Exámenes de grado</i>
<i>Responsabilidad familiar temprana</i>	<i>Tesis</i>

Fuente: Los autores

Las barreras de entrada y salida de la educación superior en Colombia presentan un sinnúmero de causas que restringen tanto el ingreso a la misma, como el logro del objetivo, cosa que no pasaría con la Escuela de Formación de la PGN, dado que la vinculación a la misma es inherente a los funcionarios y a los demás actores del sector público, por tanto muchas de estas barreras no cobijan a las personas que se beneficiarían con la realización de este proyecto, pues la parte financiera estaría resuelta ya que su acceso sería subsidiado, y aunque habría diversidad interdisciplinaria lo sería en el área del Derecho y especialmente del derecho disciplinario. Igualmente, se cuenta con la infraestructura física y la logística para desarrollar la actividad académica que no solo traería beneficios al Estado, la Entidad sino al propio funcionario, que gozaría de privilegios económicos, promociones y proyección a nivel internacional.

5.3.4 Análisis y Estudio de Mercado

5.5.4.1 Tendencias del mercado.

Llama la atención el rápido crecimiento observado en este mercado. Entre 1980 y 1990 la matrícula del sistema creció de manera vertiginosa con un aumento por años hasta de 30%, un 52% corresponde a instituciones privadas sin aporte fiscal.

Por el lado de la demanda, se ha visto un incremento importante en los últimos 20 años, las principales razones que explican esto es la apertura comercial, que aumenta la demanda por mano de obra capacitada, el surgimiento de nuevas alternativas educacionales y las expectativas de mayores ingresos para las personas mejor educadas, entre otras. Además, podemos ver que la educación es un bien de lujo, ya que tiene una elasticidad-ingreso muy alta.

El comportamiento de los demandantes al optar por los distintos perfiles de formación difiere según ciertos factores, los más importantes son el nivel de ingresos, los precios, el sistema de financiamiento y la búsqueda de prestigio académico, es decir, el reconocimiento de la institución a la hora de enfrentarse al mercado laboral. De esta manera, puede decirse que un estudiante con ambición por prestigio académico decidirá entre universidades más acreditadas como las grandes tradicionales y algunas privadas, pero no se decidirá a entrar a universidades menos prestigiosas.

Por el lado de la oferta, puede decirse que ha tenido un rápido aumento a partir del año 1991 con la entrada en vigencia de la Nueva Constitución Política.

También se observa las estrategias de diferenciación entre estas, siendo la más importante la de conseguir prestigio académico a través de convenios internacionales, mejores académicos, mayor infraestructura, mayores exigencias de entrada, desarrollo del área investigativa dentro de la universidad y publicidad. A través de esta situación, ha logrado posicionarse dentro de las preferencias de los distintos estudiantes potenciales.

5.3.4.2 Segmentación de mercados: Análisis de la demanda

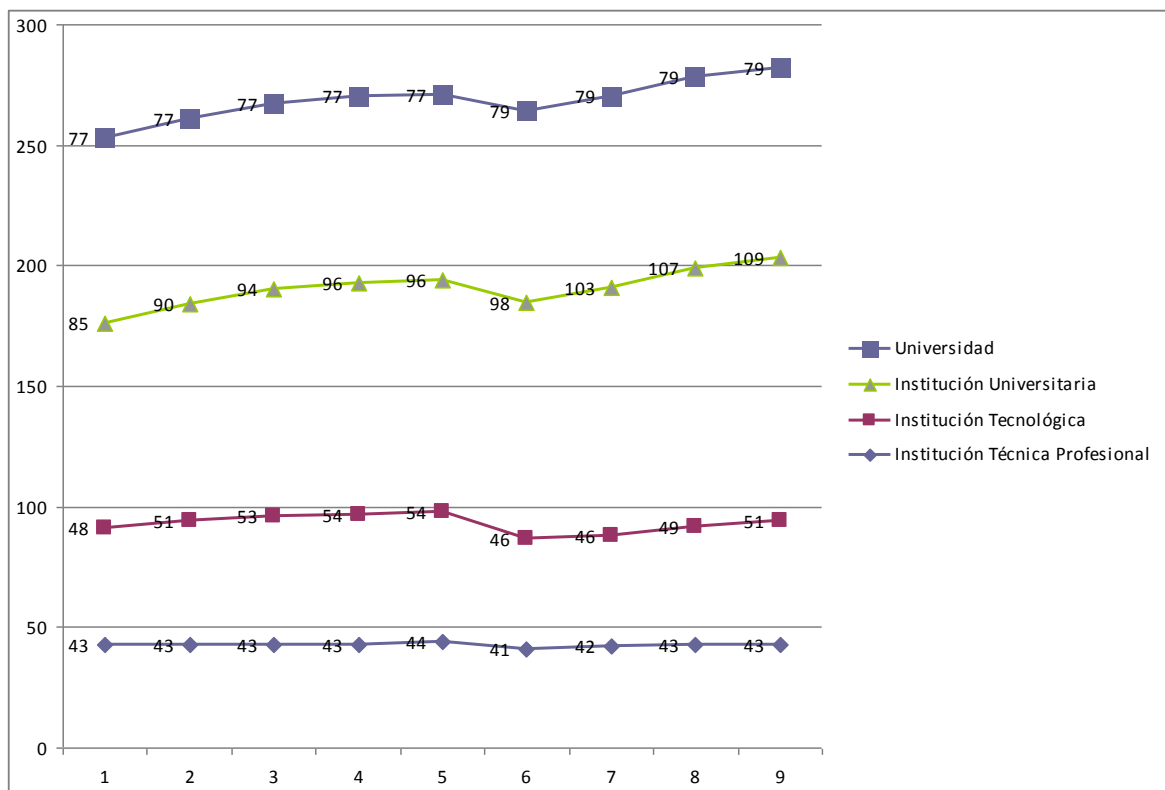
Es un hecho cierto, que a medida que pasa el tiempo, más personas deciden cursar una carrera universitaria, muchos jóvenes tienen como meta salir del colegio y continuar estudiando, existe el famoso mito (o realidad) de que ya los tiempos no son como antes, donde uno podía hacer carrera en una empresa e ir escalando posiciones, mientras que ahora el que no es profesional, es un cesante casi seguro. La tabla No. 9 y la grafica No. 4, permite visualizar la situación de incremento del interés ciudadano por cursar una carrera universitaria. (Misas, Arango, G., 2012).

Tabla 9. Incremento interés ciudadano

<i>Institución</i>	<i>Período analizado</i>								
Centros educativos superiores	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Técnica Profesional	43	43	43	43	44	41	42	43	43
Tecnológica	48	51	53	54	54	46	46	49	51
Instituto Universitario	85	90	94	96	96	98	103	107	109
Universidad	77	77	77	77	77	79	79	79	79
Total	253	261	267	270	271	264	270	278	282

Fuente: Información de Educación Superior (SNIES). Ministerio de Educación Nacional
www.mineduccion.edu.co.

Gráfica 4. Incremento interés ciudadano



Fuente: Elaborada por los autores de este trabajo

La proporción de cesante universitarios frente a los que sólo cumplieron la educación secundaria es de aproximadamente 1/3 y frente a los con educación menos que secundaria, 1/4. Además, la formación universitaria completa tiene un

retorno salarial para las personas de 22% por cada año adicional de educación, en cambio el retorno de la enseñanza básica es menor a 4% y de alrededor de un 10% para la enseñanza media, es decir, las expectativas de sueldo de una personas con estudios universitarios aumentan en forma significativa.

Este incremento en los salarios de las personas más educadas se puede explicar por el aumento en la demanda por trabajo calificado producto de la apertura comercial, la modernización del aparato productivo y el aumento de la inversión en bienes de capital, entre otros factores.

En Chile existe una creciente demanda por capital humano dotado de mayores conocimientos y destrezas. El mercado laboral premia la escolarización secundaria completa, sobre todo, a la superior y ha empezado a relegar a las ocupaciones menos productivas y peor remuneradas a quienes tienen menos años de educación. Bruner, J.J.(s.f.).

La demanda por educación superior no es igual en todos los sectores socio-económicos, en los sectores más ricos el nivel de escolarización es mucho mayor.

Puede decirse que el año 2000 cerca de un 33% de los jóvenes se matricularon en alguna Universidad, promedio de entrada a la universidad privadas.

En ese año aproximadamente 410 jóvenes se matricularon en una sola universidad privada, con lo que puede calcularse la cantidad de jóvenes que entró a la universidad. Por lo tanto, puede decirse que la educación universitaria o superior es un bien superior o de lujo Disponible en . www.unirosario.edu.co

Respecto de la competencia directa de las universidades, el sustituto más cercano es la educación técnica, la cual tiene un costo mucho menor, por ejemplo: el costo promedio del arancel más la matrícula anual de una carrera técnica para el año 2001 fue de \$820.000, contra \$1.500.000 que es el costo de una carrera profesional,

además hay que incluir a estas cifras el costo de oportunidad de estudiar las diferentes alternativas ya que, en promedio, una carrera técnica dura dos a tres años contra los 5 años promedio que dura una carrera profesional.

Aun así, la demanda por carreras técnicas es muy baja con respecto a la demanda por la alternativa profesional. Esto se debe principalmente a las diferencias entre las expectativas de sueldos y seguridad laboral (cesantía).

Con respecto a la demanda por universidades privadas también se puede ver un aumento, ya que las universidades tradicionales por sí solas no pueden recibir a todos los demandantes.

Los demandantes, además, se pueden diferenciar entre sí según sus rendimientos académicos. Se ha visto que un porcentaje cada vez mayor de alumnos con buenos rendimientos en la Prueba de Aptitud han entrado a universidades privadas, motivados por las posibilidades de obtener becas, su estabilidad administrativa, sus profesores cada vez más preparados con un gran prestigio y su infraestructura cada vez mejor.

En el ámbito del efecto sustitución entre universidades tradicionales y privadas, se cree que este está directamente relacionado con la rivalidad entre ellas, pues éstas compiten entre sí por los buenos alumnos.

A simple vista una persona puede tender a creer que todas las universidades tradicionales son siempre mejores que cualquier otra privada; sin embargo, esto no es así, ya que las universidades tradicionales tienen gran prestigio debido a su antigüedad y su pertenencia al consejo nombrado, por esto todas tienen calidades relativamente similares y se diferencian sobre todo por sus costos, ubicación y factores ideológicos y sociales, mientras que por el lado privado hay alternativas tanto para los buenos alumnos como para los no tan buenos, es decir, existe mucho

mayor varianza en el obtenido por las universidades privadas que en las tradicionales.

5.3.5 Descripción de los consumidores

Frente a este aumento en la demanda por educación, se ha dado una respuesta de la industria Aparición de las Universidades Privadas.

Con la aparición de estas instituciones la oferta es más flexible y amplia que antes, debido a que precedentemente existían muy pocas universidades.

Para hacer posible este crecimiento en la oferta educativa, hubo que hacer reformas, se pretende reestructurar dramáticamente la organización de la educación superior en Colombia reformando sustancialmente la Ley 30 de 1992, con el propósito de optimizar la administración educativa y dinamizarla frente a las crecientes demandas de educación, que estaba generando una extrema falta de alternativas al sistema universitario tradicional y la imposibilidad del Estado de financiar un crecimiento de ese nivel, cuyo costo es significativamente alto.

Se distinguieron entonces tres tipos de centros de educación superior: las universidades, los institutos profesionales de educación superior y los centros de formación técnica. A las primeras se reservan doce carreras de alto prestigio y de mayor duración académica. Los institutos profesionales fueron definidos como entidades docentes que forman profesionales no universitarios, en tanto que los centros de formación técnica ofrecen carreras técnicas cortas.

5.3.6 Estudio de mercado

La industria de la educación superior presenta costos crecientes a largo plazo, es decir, a medida que se han abierto más matriculas los costos de prestar el servicio educacional a lo largo del tiempo han aumentado. Se plantea que esto se debe a los siguientes factores, hoy exige personas cada vez mejor preparadas, por lo tanto los profesores deben ser cada vez de mejor calidad.

Esto exige pagarles mayores sueldos y gratificaciones para que estén dispuestos a trabajar enseñando, ya que el costo de oportunidad de enseñar es no trabajar en las áreas para las cuales fueron preparados que son más lucrativas que enseñar. Así las cosas:

1. La competencia entre Universidades exige cada vez mayores gastos en publicidad, para captar estudiantes potenciales, una universidad que no se da a conocer entre tantas alternativas distintas perderá una cuota importante de buenos estudiantes.
2. Las universidades deben implementar cada vez mayor infraestructura para poder dar una educación de calidad, como exige el mundo de hoy. Es decir, debe implementar computadores, bibliotecas, laboratorios, gimnasios o convenios deportivos, grandes terrenos y, en lo posible, departamentos de investigación, etc.
3. Al aumentar el tamaño se necesita una mejor estructura administrativa y mayores tecnologías para llevarla a cabo.

5.3.7 Riesgo y oportunidades de mercado

5.3.7.1 Situación Nacional

Para analizar este mercado, es necesario examinar previamente la situación nacional, ya que es vital entender que nos encontramos en un país en vías de desarrollo y que espera aumentar su tasa de crecimiento.

Colombia es un país que está en la mira internacional por la estabilidad de su economía empero, su parte negativa es el conflicto armado interno, a pesar de no encontrarse hoy con grandes tasas de crecimiento, supo mantenerse firme frente a las caídas de sus vecinos regionales.

5.3.7.2 Desarrollo del sector como negocio

Para hacer posible este desarrollo en el país, el gobierno como el sector empresarial cree necesario aumentar tanto la cantidad como la calidad de los

profesionales. Aquí entran “en juego” las universidades privadas que, al ser instituciones privadas, operadas por empresarios, son manejadas como un negocio rentable y auto sostenible. Esto quiere decir, que debido a las formas de pago que ofrecen y sus aranceles, son capaces de prestar un servicio educativo de gran calidad e inclusive investigativo, llegando incluso a competir con las mejores universidades tradicionales.

De acuerdo a lo mencionado cabe preguntarse ¿por qué una sociedad privada, con fines de lucro, se puede interesar en prestar un servicio educativo que antiguamente sólo daban las universidades estatales? La respuesta se da como un conjunto de factores.

En primer lugar, el cambio en la función de demanda debido a factores del entorno internacional como nacional, principalmente la globalización y la especialización del trabajo, hicieron que los cambios sean positivos (desplazamiento de la demanda hacia la derecha). Cuando hay un aumento en la demanda el precio de equilibrio al cual se ofrece el bien o servicio sube, dando la posibilidad de obtener ganancias económicas, pero el precio no es el único discriminante al prestar este servicio, por esto debemos incluir en el análisis el efecto de calidad del estudiante: al aumentar la demanda, hay más personas con buenos rendimientos académicos y dispuestos a pagar por adquirir el bien, por lo tanto, el precio también sube.

El Crecimiento del país va de la mano con crecimiento del sector educacional:

El mejoramiento del capital humano, es decir, el aumento de personas que entran al sistema de educación superior, produce un efecto de mejoramiento en la economía, el cual se encuentra demostrado en estudios econométricos que relacionan el porcentaje de la fuerza laboral con estudios superiores con el PNB per cápita, se crea un efecto circular de mejora continua: Más personas educadas aumenta el PNB per cápita -como se demostró que la elasticidad-ingreso es muy alta- aumenta, a su vez, la demanda por educación superior.

Esto hace del mercado de la educación algo muy atractivo, ya que cada año la porción del gasto nacional dedicado a la educación es mayor. Actualmente se calcula que el gasto en educación superior es 1.5%, lo cual ya es una cifra muy significativa y que se espera siga creciendo. Consultado de www.unirosario.edu.co

El Precio, no es el único elemento discriminador

Se encuentra que el equilibrio de mercado en relación con la educación superior no se da como en las otras industrias, es decir, un precio de equilibrio dado por la cantidad demandada, sino que opera un determinante distinto al precio, como es el de las capacidades del estudiante, lo cual se mide con pruebas de conocimientos y rendimiento académico en la educación secundaria. Es decir, el precio no es el único discriminador a la hora de decidir dónde y qué estudiar, ya que los filtros de entrada son dos: rendimiento académico y precio del servicio.

5.3.8 Análisis de competencia

5.3.8.1 Políticas de mercadización

Para introducir estos cambios, los gobiernos recurren habitualmente a una o más de tres políticas principales, cada una de las cuales ofrece un amplio espectro de opciones y posibilidades de acción:

1. Apertura del sistema de educación superior para facilitar el ingreso de nuevas instituciones privadas --y “nuevos proveedores”, en su caso-- que, una vez establecidos o reconocidos entran en competencia con los proveedores públicos,
2. Sujeción de las instituciones públicas a un régimen de mercado administrado o cuasi-mercado a través de la aplicación de mecanismos de tipo mercado, particularmente para la asignación de los recursos del tesoro público
3. Regulación de la competencia resultante de las anteriores medidas con el objeto de contrarrestar efectos indeseados y suplir fallas de mercado, en el

otro extremo, para incentivar y ampliar una competencia considerada insuficiente.

Corresponde entonces a las carreras con un índice de selectividad mayor al 10% y el segundo a la misma carrera con un índice de selectividad menor 10%. En casos especiales, dados ya bien los altos puntajes que en promedio ostentan los alumnos que ingresan a una carrera, como sucede en los casos de medicina y odontología, o los bajos puntajes que caracterizan a la demanda, como ocurre en el caso de las carreras de pedagogía, se han modificado los umbrales de selectividad de manera de dar mayor efectividad al análisis de posiciones competitivas.

Derecho

La carrera de Derecho corresponde a uno de los mercados selectivos más disputados y de mayor volumen, en torno a 16 mil alumnos. Disponible en www.unirosario.edu.co

La más alta aparece la Universidad Externado de Colombia, con la Universidad de los Andes y Universidad del Rosario y en un mismo espacio competitivo la Universidad Javeriana, compiten en buen nombre, estrato, calidad, costos, entre otros.

Universidades como la Católica de Colombia, la Gran Colombia, la Autónoma, la Piloto, entre otras, compiten en horarios extensivos que permiten al conglomerado laboral acceder en las noches, costos, financiamiento, oportunidades, sin embargo, no cuentan con total credibilidad en cuanto al pensum.

El mercado de formación de abogados de baja o nula selectividad muestra también un cuadro activo, con 17 participantes y algo más de 9 mil alumnos.

En el tercer grupo la Universidad Nacional de Colombia es la escuela de derecho más grande del país dentro de lo tradicional.

Se resalta que ninguna de estas universidades es especializada en Derecho Disciplinario, por lo que el proyecto para la creación de la Escuela Permanente de Formación de la PGN resulta necesario e imprescindible para la formación de los funcionarios de la Entidad y de todos los servidores públicos.

El mercado universitario, que se constituye históricamente como un espacio social donde concurren diversos agentes, se sobreponen distintos tipos de conocimiento y se entrelazan prácticas institucionales, ideológicas y políticas conjuntamente con las prácticas de saber propias de los analistas del campo, por una parte, se han desarrollado iniciativas, de orden más general, que procuran definir el campo académico de los estudios de la educación superior.

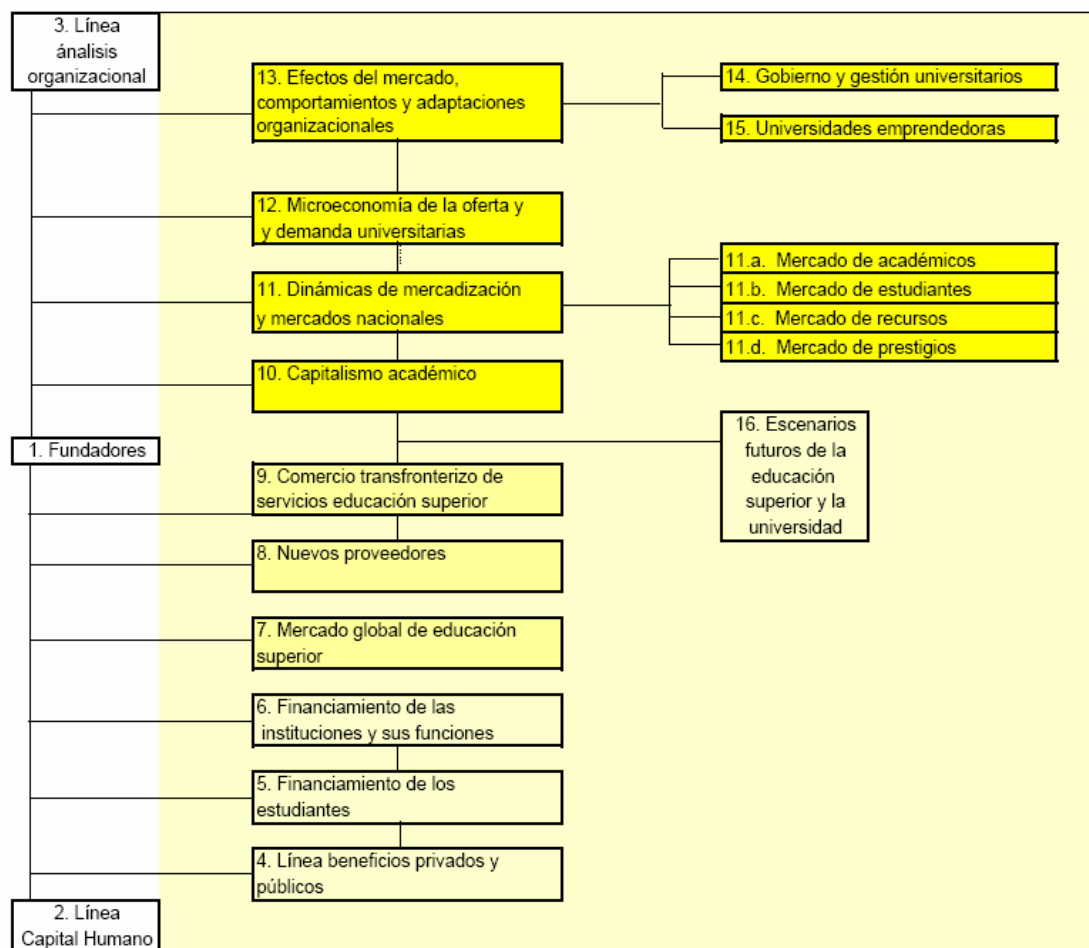
Por ejemplo, en los años 1980, Burton Clark editó un volumen donde se presentan ocho aproximaciones disciplinarias y comparativas al estudio de los sistemas de educación superior. Se muestra la manera como cada una de estas disciplinas aborda el análisis de estos sistemas y se identifican sus principales contribuciones a la comprensión de este objeto. Las disciplinas en cuestión son la historiografía dedicada al estudio de las universidades y la educación superior; la ciencia política; la economía; el enfoque organizacional; la sociología; la antropología de las culturas académicas; el estudio de la implementación de políticas públicas en este sector, y la aproximación provista por quienes estudian los sistemas académicos de producción de las ciencias.

Por otra parte, la educación superior intenta demarcar a este sistema “como un campo de análisis en su propio derecho”. Se trata, sin embargo, de una aproximación guiada estrictamente por la lógica disciplinaria de las ciencias y sus modalidades de institucionalización en la universidad. En efecto, lo que interesa desde esta perspectiva es encontrar un lugar legítimo dentro de la división institucional del trabajo académico para los estudios de la educación superior, al lado de las demás disciplinas de las ciencias sociales.

De hecho, los estudios sobre la educación superior poseen varios de los rasgos que caracterizan a las disciplinas: la existencia de un *invisible college*, publicaciones especializadas que son reconocidas por la comunidad de pares, foros científicos, departamentos universitarios, unidades de investigación y programas de formación de posgrado.

5.3.9 Campo de análisis de los mercados universitario

Grafica 5. Línea de Análisis organizacional



Fuente: Mapa conceptual <http://www.srhe.ac.uk/conference2006/downloads/abstracts/locke.w.doc>

El espacio coloreado completo constituye el campo de análisis de los mercados universitarios, tal como puede reconstruirse a partir de los indicios o señales que

ofrece la literatura especializada contemporánea, la cual luego entraremos a revisar bajo la óptica arriba enunciada. Antes, sin embargo, cabe hacer algunas precisiones metodológicas.

5.3.10 Estudio de Precios

El Estado colombiano desde los años setenta hasta nuestros días ha debatido entre seguir las políticas preconizadas por el Banco Mundial sobre educación superior y las realidades políticas y sociales que se desprenden de la existencia de la universidad pública.

Sin poder optar por una u otra de las soluciones ante los costos políticos en que incurriría, por ejemplo, al eliminar o reducir drásticamente los aportes a las universidades públicas o, por el contrario, el rechazo del Banco a aprobar préstamos para el sector educativo si se hubiere decidido aumentar de forma apreciable los fondos de las universidades públicas con el propósito de aumentar sustancialmente sus cupos y retornar, parcialmente, el proceso de privatización de la educación superior. La solución encontrada, que minimiza los costos políticos y es compatible con las exigencias de los programas de ajuste, fue la de marchitar el crecimiento de la universidad pública asignándole recursos suficientes para su funcionamiento pero no para expandirse de forma significativa.

Las políticas de financiación de la universidad pública han derivado en el peor de los mundos, por ausencia de una estrategia clara sobre su papel. El Estado no ha podido construir, de una parte, un derrotero para ella, ni desarrollar conjuntamente con el mundo universitario una estrategia de desenvolvimiento, en la cual se establezcan compromisos creíbles entre las partes, tanto de financiamiento y apoyo, por parte de las autoridades del Estado, como de pertinencia, calidad, equidad y eficiencia en el desarrollo de sus actividades por parte del conjunto de universidades públicas.

Por otra parte, se ha visto obligado, por presiones políticas y sociales de carácter regional, a avalar negociaciones con proveedores y sindicatos, lesivas para los intereses de la universidad pública como totalidad.

Colombia cuenta con diferentes campos de educación superior como son: la universidad pública, la universidad privada, la universidad a distancia, la universidad virtual entre otras, lo que permite una variación en los precios para acceder a ellas, también marca la diferencia en costos, los programas, el buen nombre de la universidad, la infraestructura y la calidad de sus profesionales que permite el contraste en precios.

Obviamente el interesado mira dentro de su capacidad económica la mejor para acceder, pues de acuerdo a la Ley 30 de 1992 existe una libertad matizada con el intervencionismo del Estado en cuanto a los precios de admisión y también varía de acuerdo a la carrera escogida y en el mercado existe competencia favorable de precios. Igualmente, debe tenerse en cuenta dentro de este estudio que los precios cambian si es pregrado o posgrado.

Dentro de la gama de los posgrados las especializaciones, los doctorados, las maestrías y demás varía de acuerdo a la elección, la universidad y si es en Colombia o en el exterior, estos ítems de estudio plasmas el espectro macro de los precios dentro y fuera del país.

La calidad en educación superior se relaciona estrechamente con:

1. La cantidad y calidad de los recursos que la sociedad y el Estado destinan a este nivel de educación.
2. La eficiencia en el uso de esos recursos por parte de los establecimientos educativos.
3. El desarrollo institucional logrado, la acumulación de competencias en el tiempo y la cimentación de una cultura académica.

La Universidad Nacional de Colombia es el mejor ejemplo de la diversidad y beneficio en competencia de precios para la población, enseñando a bajo costo con una altísima calidad, profesionalizando un gran número de estudiantes, aun cuando se ha menguado su capacidad al enfrentar la anarquía política al interior del claustro.

Además, la Universidad Nacional de Colombia, se estructura un espacio con múltiples formas de poder, asociados con las diferentes especies de capital simbólico existentes en el campo universitario. Igual que lo que sucede entre instituciones de educación superior, donde se presenta un alto grado de concentración de capital simbólico, dentro de las universidades se presenta también un alto grado de concentración, lo que da lugar, a su turno, a tensiones más o menos fuertes entre los agentes detentores de especies distintas de dicho capital que dan lugar a formas diferenciadas de poder.

Al finalizar la primera mitad del siglo XX, la participación de la matrícula en establecimientos de educación superior de carácter privado dentro de la matrícula total de la educación superior fue de la misma magnitud que la observada en el conjunto de América Latina a mediados de los años ochenta.

Los cambios profundos que sufrió la Universidad Nacional de Colombia llevaron a revivir antiguas universidades de origen colonial que habían dejado de funcionar hacía mucho tiempo (por ejemplo, la Universidad Javeriana) y, en segundo lugar, a crear nuevas instituciones (como la Universidad Bolivariana) con el propósito de contrarrestar una formación no confesional que se empezaba a desarrollar en la Universidad Nacional de Colombia y paulatinamente se extendió a universidades públicas como la de Antioquia, Cartagena o Cauca. La lucha por la formación de las élites se convirtió en el centro de una ardua disputa entre las fuerzas de derecha, dominantes en el bloque hegemónico.

La Asignación de recursos a la universidad pública, por falta de aquellos, no pudo expandir su oferta de cupos en la proporción que crecía la demanda por entrar a la

educación superior abriendo así, de facto, un espacio cada vez mayor a la educación privada, hasta alcanzar hoy día uno de los mayores niveles de privatización en el mundo.

La solución encontrada, que minimiza los costos políticos y es compatible con las exigencias de los programas de ajuste, fue la de marchitar el crecimiento de la universidad pública asignándole recursos suficientes para su funcionamiento pero no para expandirse de forma significativa.

El monto de los aportes del Estado a las universidades públicas ha sido fuente de tensiones permanentes entre las autoridades universitarias y los gobiernos de turno. Tanto el Departamento Nacional de Planeación como el Ministerio de Hacienda –las autoridades que en última instancia han manejado la educación pública a lo largo de las tres últimas décadas–, no han podido entender ni la naturaleza de la universidad pública ni su papel en la sociedad.

Por prejuicios ideológicos y por ignorancia¹⁰⁸ han visto en la universidad pública no una institución productora por excelencia de capital de vida, sino un ente que no sólo gasta cada vez más sino que presenta gastos por alumnos superiores al promedio del existente en las universidades privadas, sin preguntarse por la calidad de los egresados en uno y otro sistema, el nivel de investigación realizado en ellos, las áreas en que se especializan las unas y las otras, los niveles de formación (pregrado, maestría, doctorado) existentes en unas y otras.

A lo largo de este período, ni las autoridades económicas, ni el Ministerio de Educación Nacional y sus entidades adscritas han logrado construir un conjunto de indicadores que permitan, de una parte, medir el grado de eficiencia en el manejo de los recursos por parte de las universidades públicas y, de otra, involucrar nociones de calidad y pertinencia para analizar los programas académicos ofrecidos.

5.3.11 Plan de Mercadeo

Dentro de la política del anterior presidente de incrementar en 400.000 nuevos cupos la matrícula en la educación superior en los próximos cuatro años (de los cuales 160 mil nuevos cupos se generarían a partir de ganancias de eficiencia), significaría que al finalizar el cuatrienio la matrícula sería, aproximadamente, un 50% mayor a la existente actualmente, lo cual plantea múltiples interrogantes, entre los cuales destacaremos, por el momento : ¿En qué áreas del conocimiento y bajo cuáles modalidades pedagógicas se haría énfasis para lograr las propuestas?

Con relación a esa política de Estado y al querer gubernamental de fomentar la formación académica a nivel superior, la propuesta de crear la Escuela Permanente de Formación y Capacitación de la PGN (ESPFOCAP-PGN-), tiene por objeto el cumplir este fin político y de gobierno, para capacitar exclusivamente a los servidores del Estado y principalmente a los funcionarios de ese Ente de Control, en Derecho Disciplinario, y con el tiempo lograr que todos los funcionarios públicos lo sea, por lo que se hace extensivo a todas las áreas del derecho y de apoyo.

5.3.12 Concepto del servicio

Dentro del proyecto de creación de la Escuela Permanente de Formación y Capacitación de la PGN, se tiene que prestará un servicio dentro de una política institucional de la Procuraduría General de la Nación, como es la de capacitar y enseñar desde la órbita conceptual y de praxis a los funcionarios profesionales de la Entidad en aras de mejorar la calidad con el fin de satisfacer las necesidades de los usuarios que requieren de la más alta preparación para la toma de decisiones plasmadas en las providencias que es el resultado final .

5.3.13 Estrategia de Distribución

Como quiera que este servicio va dirigido a los servidores públicos que laboran en la Procuraduría General de la Nación, que luego se extenderá a todos los empleados y funcionarios Estatales, se tiene, en principio, para hacerlo viable 4.000 personas vinculadas a la Entidad.

Como parte de la estrategia la Oficina de Tecnología y Sistemas de Información de la Procuraduría General de la Nación prestará su colaboración para diseñar e implementar un sistemas de información soportado sobre plataformas robustas y de alta disponibilidad que ofrecen a todo el personal de la entidad y demás órganos del Estado un portafolio de servicios que ofrece la Escuela de Formación Permanente de la PGN.

Será esta misma Oficina de Tecnología y Sistemas la a través de el Outlook⁹, Intranet y publicidad de circuito cerrado de televisión distribuirá la propaganda, para dar a conocer los programas académicos, horarios, iniciación de los cursos y demás.

A través de memorandos para todo el personal suscrito por el Procurador General de la Nación.

La Página WEB de la PGN estará disponible y allí estará consignado todo el Proyecto educativo de la Escuela Permanente de Formación y Capacitación de la PGN.

Desplegar servicios que permitan la integración de información sectorial y facilitar la interoperabilidad con los otros sectores y el acceso a los proyectos de capacitación que ofrece la Escuela Permanente de Formación y capacitación de la PGN.

Lineamientos establecidos para los proyectos de implementación de Sistemas de Información, permitirán su apropiación y uso por parte de los usuarios a la Escuela de Formación y Capacitación de la PGN, a las Entidades Territoriales, Instituciones de Educación Superior, Establecimientos Educativos y ciudadanía.

Lo anterior, basado en la definición de estrategias encaminadas a garantizar servicios amigables, confiables, integrados, robustos, accesibles vía web y

⁹ Sistema de correo electrónico al interior de la PGN que facilita la comunicación entre sus diferentes servidores.

soportados bajo protocolos de seguridad de información, como se aprecia en la siguiente grafica .

Grafica 6. Servicios de información y tecnología



Fuente: www.colombiaaprende.edu.co

Estrategia de Precios

Los precios para los estudiantes de la Escuela Permanente de Formación y Capacitación de la PGN será los más económicos del mercado, ya que el Estado subsidiara la capacitación junto con las ayudas del Instituto de Educación del Ministerio Público, ONG y entidades del orden internacional, por tanto no competirá en precios con el sector educativo superior de la Nación.

Si bien es cierto se cobrará matrículas y emolumentos semestrales será las más bajas y cumplirán el propósito de reinversión en la misma escuela para el buen desarrollo tecnológico y físico.

Se cuenta con la infraestructura que está ubicada en la Calle 16 entre carrera 5 y 4 de la ciudad de Bogotá, siendo el cuerpo docente los profesionales que laboran en la red de formadores del Instituto de Estudios del Ministerio Público y los llamados por concurso de méritos, se tendrán ayudas del Estado y de otros organismos internacionales, lo que no genera costos que tengan que verse reflejados en las matrículas y en los precios de los semestres.

5.3.14 Estrategia de Promoción

1. Política Institucional de obligatoriedad a tomar la capacitación y formación en la Escuela Permanente de Formación y Capacitación de la PGN.
2. Acuerdos con los demás entidades estatales para hacer efectiva la normativa de obligatoriedad e ingreso a la Escuela Permanente de Formación y Capacitación de la PGN.
3. Incentivos en horarios, precios y estímulos profesionales y salariales Ascensos, comisiones laborales con otras entidades, comisiones de estudio en el exterior Facilidad de acceso, parqueaderos y flexibilidad en horarios Publicidad por los medios electrónicos y de red: WEB, Outlook, Intranet, sistema de TV.
4. Circulares, pancartas, folletos, megáfono, procurando Revista y Programa de TV

5.3.15 Estrategia de comunicación

1. Logotipo de la Escuela de Formación y Capacitación que permita la comunicación y la proyección.
2. Publicidad por todos los medios escritos, televisivos e internos de la institución de la Escuela de Formación y Capacitación de la PGN y de la Política institucional de obligatoriedad de inclusión y asistencia.

3. Campaña publicitaria especializada para hacer conocer los beneficios e incentivos.
4. Promoción personalizada.
5. Visitas a las diferentes entidades del Estado a fin de promocionar los programas de la Escuela Permanente de Formación y Capacitación de la PGN.
6. Lema e Himno de la Escuela que permita la concientización de la importancia de la formación y capacitación de los servidores del Estado en todas las áreas del derecho, sus anexos y especialmente del derecho disciplinario.

5.3.16 Estrategia de Servicio

1. Servicio de Alta Calidad
2. Docentes idóneos, multidisciplinarios y con gran experiencia como servidores públicos en las áreas de enseñanza específica
3. Infraestructura agradable, con tecnología de punta, cafetería, aulas virtuales, zonas de relajación, zonas deportivas, parqueaderos gratuitos, zonas sociales amplias, restaurantes de lujo y económicos y comidas rápidas.
4. Plataforma corporativa para el soporte del programa
5. Personal competitivo y amable en la parte administrativa, técnica y docente
6. Título Universitario
7. Atención personalizada

5.3.17 Proyección de ventas

Primera año debe ingresar el 30% de los funcionarios de la PGN. Segundo año debe ingresar el 50% de los funcionarios de la PGN. Tercer año debe ingresar el 20% restante para un gran total del 100% de los funcionarios de la PGN, formados y capacitados. Cuarto año deben ingresar los funcionarios de la Contraloría, Defensoría y Personerías Municipales. Quinto año debe ingresar los funcionarios de la Oficina de Control Disciplinario Interno de la Fiscalía General de la Nación y así sucesivamente hasta cubrir a todos los servidores públicos que desempeñen funciones disciplinarias

5.3.18 Plan de introducción al mercado

El proyecto de creación de la Escuela Permanente de Formación y Capacitación de la Procuraduría General de la Nación debe pasar por todas las etapas legales ante el Congreso de la República, el Ministerio de Educación Nacional y demás órganos de control del servicio de la educación superior, para que sea la ley la que ordene la puesta en funcionamiento, así como las directrices que la regirán y normas legales de su consolidación; reglamentación que contemplará los cargos y la Alta dirección de la Escuela Permanente de Formación y Capacitación de la PGN.

Creada la ley que introduce al mercado la Escuela Permanente de Formación y Capacitación de la PGN (ESPFOCAP-PGN-), transcurridos tres años de su implementación se extenderá a los entes territoriales.

5.4 ASPECTOS TÉCNICOS

5.4.1 ficha técnica del producto o servicio

Nombre del proyecto

Escuela Permanente de Formación y Capacitación de la Procuraduría General de la Nación (ESPFOCAP-PGN-).

Objeto del proyecto

Desarrollar un perfil laboral para los Funcionarios de la Procuraduría General de la Nación y demás servidores públicos en general, que les permita ser idóneos, eficientes, eficaces e innovadores en la prestación del servicio público encomendado, para que puedan competir dentro de los nuevos modelos de gerencia y procesos de calidad, con entera satisfacción de sus clientes.

Justificación del Proyecto

En la PGN resulta necesaria la creación de una “Escuela Permanente de Formación y Capacitación” que permita de manera inmediata tener funcionarios

competentes, con compromiso y lealtad institucional en la aplicación del derecho disciplinario.

Clientes del proyecto:

Los servidores públicos de la Procuraduría General de la Nación, de las demás entidades que hacen parte del Ministerio Público y los servidores públicos en general que deseen capacitarse. de quienes después de ese proceso de reingeniería en la nueva formación y capacitación quedan con un mayor valor agregado para atender a aquellos.

Producto final del proyecto:

El Producto final se centra en la buena atención al ciudadano y en la respuesta social a través de fallos disciplinarios que atacan la corrupción administrativa, así como en una oportuna intervención en los procesos judiciales y administrativos, y en una acción preventiva que proteja y promulgue los derechos humanos.

Áreas de cubrimiento académico del proyecto:

Ética y moralidad pública (Principios y valores organizacionales, compromisos éticos).

1. Derechos fundamentales.
2. Derecho Internacional de la Derechos Humanos.
3. Derecho Internacional Humanitario.
4. Derecho de la Contratación Pública.
5. Derecho disciplinario sustancial y procedimental.
6. Derecho Público.
7. Derecho Penal Sustancial y Procedimental
8. Régimen de Inhabilidades e incompatibilidades.
9. Resolución de Conflictos
10. Eficiencia y eficacia en las organizaciones públicas

Ventaja competitiva del proyecto:

1. Formación Profesional para el personal que ingresa cada día a la Procuraduría General de la Nación¹⁰
2. Confianza y garantía de formación y capacitación continuada para quienes desempeñen cargos públicos en la Procuraduría General de la Nación.
3. La parte financiera estaría garantizada por presupuesto de la PGN, aportes del Estado por tratarse de una Escuela de formación y capacitación superior, por donaciones de ONG, y otros organismos internacionales.
4. La Escuela de Formación y Capacitación de la PGN brindará a los funcionarios la experiencia y vivencia ética de principios y valores organizacionales.
5. El cuerpo de profesores saldrá de un exigente concurso de méritos desde dentro de la Institución.
6. Formará servidores públicos bajo principios y valores constitucionales.
7. Tendrá modernas instalaciones junto al complejo laboral para evitar largos y desgastadores traslados.

5.4.2 Propuesta de valor del proyecto

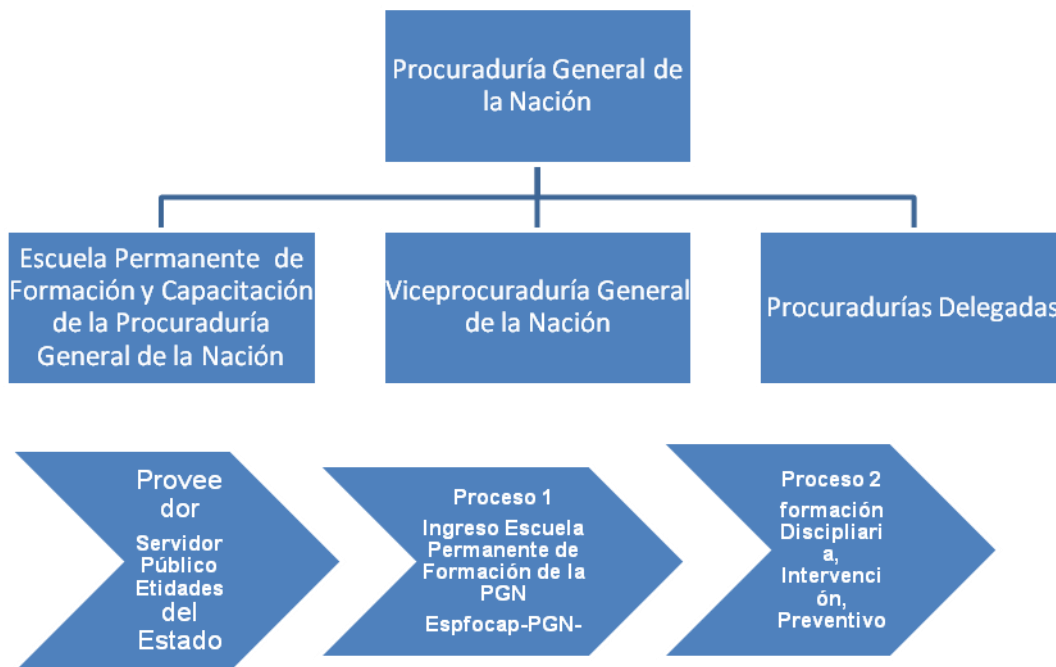
- Obtención de valor agregado que no tienen otros servidores públicos, como es el de ser certificados en atención al ciudadano, además de que la entidad los premiará con encargos en grados superiores por el mérito y logros conquistados.
- Certificación como jefes expertos en ética pública y en la Dirección de Oficinas de Control Disciplinario Interno, aumentando su competencia para laborar en cualquier entidad del Estado.

¹⁰ Esta Formación incluye el programa de inducción y reinducción organizacional de los servidores públicos en el área que se va a desempeñar. Debe realizarse cada vez que sea removido de una a otra dependencia de la organización.

5.4.3 Descripción del Proceso

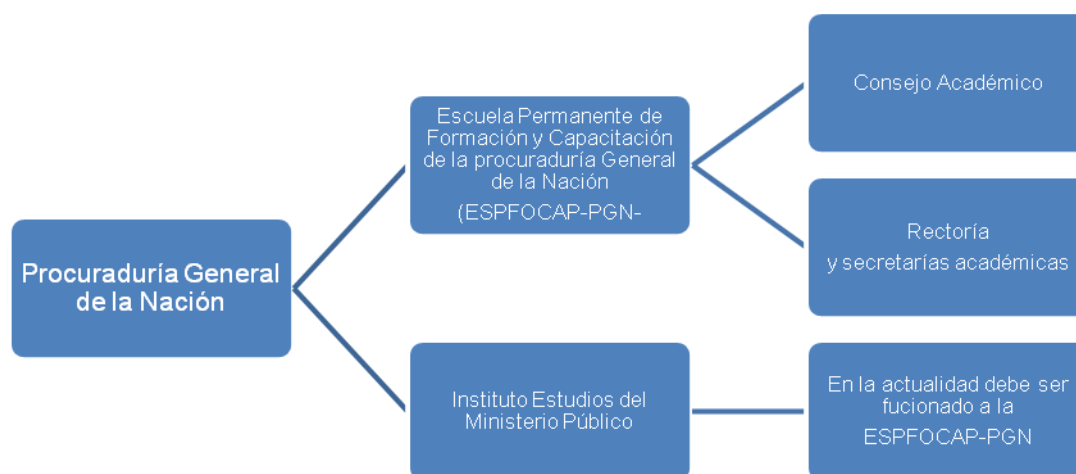
La Escuela Permanente de Formación y Capacitación de la PGN nace como un proyecto macro buscando una inversión institucional en pro del bienestar de los asociados del Estado Colombiano, contando con el respaldo y participación de la Procuraduría General de la Nación, con una noción clara del negocio ofrecido, justificando el producto acabado y el servicio entregado luego del análisis del mercado, valorando las ventajas competitivas, las proyecciones de venta y rentabilidad estudiadas a fondo, las inversiones y sus fuentes, así como el valor agregado para el servidor público educado, como se puede apreciar en los siguientes flujogramas o graficas 6 y 7.

Grafica 7. Posicionamiento Institucional de la ESPFOCAP-PGN-





Grafica 8. Procesos de gestión a desarrollar.



Fuente: Diagramas y flujo gramas elaborados por los autores de este trabajo acorde con os procesos a desarrollar en la ESPFOCAP-PGN-

5.4.4 Necesidades y Requerimientos

5.4.4.1 Características de la tecnología

Con la modernización de la Procuraduría General de la Nación, se pretende que se disponga de una plataforma tecnológica de punta que permita a la Escuela

Permanente de Formación y Capacitación un amplio desarrollo en procesos de formación a distancia y la disposición informática más avanzada que se encuentre en el mercado.

5.4.4.2 Materias primas y suministros

La constituyen esencialmente los servidores públicos, funcionarios públicos o empleados públicos, para el caso concreto de la PGN, quienes requieren competencias que les permita ser idóneos, eficientes, eficaces e innovadores, contribuyendo en la mejora continua a través de la autoevaluación constante en la prestación de dicho servicio, para que a su vez puedan competir dentro de los nuevos modelos de gerencia y procesos de calidad, con entera satisfacción de sus clientes.

5.4.5 Localización

Sede propia e independiente de las instalaciones de la Procuraduría General de la Nación, ubicada en la ciudad de Bogotá, potencialmente descentralizada en las cuatro ciudades principales de Colombia.

5.4.6 Plan de producción

5.4.6.1 Procesamiento de órdenes y control de inventarios

Corresponde esta actividad ejercerla a la rectoría de la ESPFOCAP-PGN, la cual contempla dentro de sus funciones la de expedir el reglamento interno de la ESPFOCAP-PGN previa aprobación del Procurador General, suscribir conjuntamente con el correspondiente secretario académico los diplomas, certificados y constancias que deben expedirse con ocasión del desarrollo de las actividades académicas, ejercer las funciones de superior jerárquico, velar por la adecuada utilización de los recursos técnicos, físicos y financieros, dirigir, organizar y controlar las actividades de investigación y capacitación, organizar con las Procuradurías Regionales, Provinciales y Personerías Municipales las actividades que resulten necesarias para el cumplimiento de los objetivos, dirigir el desarrollo de

las relaciones interinstitucionales y velar por el cumplimiento de los convenios nacionales e internacionales que se celebren.

5.4.7 Escalabilidad de operaciones

Las mismas se desarrollarán desde el nivel central con descentralización en las Procuradurías Regionales y Provinciales y Personerías Municipales.

5.4.8 Capacidad de Producción

La ESPFOCAP-PGN- está determinada por la planeación, coordinación y control de todas las actividades académicas, administrativas y financieras necesarias para garantizar el logro de los objetivos propuestos.

Por ello, tal como se indicó en la grafica No. 1 de este trabajo, con base en los recursos físicos y humanos, así como con las nuevas técnicas de formación y capacitación con desarrollo integral de la Escuela Permanente de la Procuraduría General de la Nación se prevé capacitar para los años 2013 al 2017, 4000 servidores de la PGN en el primer año; 15.000 servidores de otras entidades de vigilancia y control del Estado para el segundo año de funcionamiento; 20.000 servidores públicos de diferentes entidades del Estado para el tercer año, para el cuarto año 20.000, y 25.000 servidores capacitados para el quinto año, con el potencial creciente que se observa en la grafica 1. Se espera un mayor crecimiento para el quinto año en razón a que por la naturaleza y especialización propia de la PGN otras universidades del país que eduquen servidores públicos en otras áreas del conocimiento se interesen en hacer acuerdos con las Escuela Permanente de Formación Integral de la PGN, para capacitar a esos educandos.

La Procuraduría cuenta con 4 salas o aulas de formación distribuidas en los pisos 2, 3, 4 y 16, con una capacidad aproximada de 500 personas por jornada, que pueden ser utilizadas por la ESPFOCAP-PGN- para su objetivo misional, mientras se amplía, reforma o construye la nueva sede que estará ubicada en la calle 16 entre carreras 4 y 5 de la ciudad de Bogotá.

5.4.9 Planes de control de calidad

Para la definición, implementación y desarrollo de los planes de control de calidad, la Escuela Permanente de Formación y Capacitación de la Procuraduría General de la Nación contará con un Consejo Académico, Una Rectoría, un Dirección Administrativa y Financiera, Una Secretaría General, Tres Secretarías Académicas de formación y capacitación y una División de Investigaciones Sociopolíticas y Asuntos Socioeconómicos., que de conformidad con el reglamento interno institucional evaluará constantemente sus procedimientos para el efectivo cumplimiento de la misión encomendada a la ESPFOCAP-PGN.

5.4 PROCESOS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Este aspecto corresponde desarrollarlo a la División de Investigaciones Sociopolíticas y Asuntos Socioeconómicos, cumpliendo las siguientes funciones:

- Adelantar y apoyar investigaciones científicas, sociales, económicas, históricas, políticas y de otra naturaleza que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y funciones de la ESPFOCAP-PGN.
- Realizar estudios especiales que faciliten el funcionamiento de la Procuraduría General de la Nación en sus tres ejes misionales y en la promoción y defensa de los Derechos Humanos.
- Preparar los documentos que sirvan como material de apoyo a la actividad académica de la ESPFOCAP-PGN.
- Diseñar y ejecutar estrategias para promover la investigación en asuntos de interés para el Ministerio Público. Las demás que le asignen la ley y el Procurador General.

5.6 PLAN DE COMPRAS

Corresponde desarrollarlo a la Dirección Administrativa y Financiera de la ESPFOCAP-PGN, la cual dentro de sus funciones contempla las de planear, coordinar y controlar las actividades administrativas y financieras necesarias para

garantizar el suministro oportuno de los bienes y servicios requeridos para el funcionamiento de la ESPFOCAP-PGN.

5.7 COSTOS DE PRODUCCIÓN

Los costos de producción los asume el presupuesto de la PGN destinando para ello, los aportes del Estado por tratarse de una Escuela de Formación y Capacitación Superior, por donaciones de ONG, y otros organismos internacionales, y por contribuciones económicas significativas, las cuales desarrollarían las fases correspondientes.

En síntesis, serán los siguientes costos, que fueron descritos en la tabla No.6

Tabla 10. Costos

Inversiones de Marketing y Publicidad	\$ 2.000.000
Servicios Públicos	\$ 1.500.000
Servicios Administrativos	\$ 5.000.000
Sueldo de la parte Administrativa	\$ 75.000.000
Software de los programas, tiempos y récords que se deben dictar por cada docente ¹¹	\$ 15.000.000

Fuente: Valores aproximados calculados por los autores de este trabajo.

5.8 INFRAESTRUCTURA

La fase uno de corto plazo se solventaría con las salas que actualmente cuenta la PGN para atención masiva de públicos.

Para las fases 2 y 3 de mediano y largo plazo, la remodelación de instalaciones o la creación de nuevas, estaría subvencionada dentro del presupuesto general de la

¹¹ En este ítem podría pensarse que en áreas específicas de la formación que la PGN no tenga en técnico o experto en una materia determinada habría que prevenir un rubro para docentes particulares.

PGN, con los aportes adicionales del Estado y otros organismos nacionales e internacionales.

La PGN cuenta con un terreno sobre la Calle 16 entre carreras 4 y 5, en la que actualmente funcionan dependencias que podrían reubicarse y con el terreno cedido por la Alta Dirección podría pensarse en la realización de este Proyecto, sin generar costos adicionales a la nueva empresa de negocios.

La construcción de las Aulas, Tableros, Pintura, ventanas amplias, claridad, buena luz, baños, cafetería, zonas de descanso y recreación, ascensores etc. Tecnología: Inversión en aparatos como computadores, software, video-beam, proyectores, fax y pupitres etc. Se basaría en traslados de equipos de una dependencia a otra y en donaciones internacionales por el fin loable acometido.

5.9 MANO DE OBRA REQUERIDA

Por el área de la demanda de su servicio de formación y capacitación y desarrollo integral del servidor público, se han contactado los servidores de la PGN como materia prima inicial y los servidores de varias entidades del Estado que se han mostrado interesados en este proyecto de educación continuada. Véase encuestas y trabajos de campo.

6. ASPECTOS FINANCIEROS

Es importante tener en cuenta que la ESPFOCAP-PGN no va a constituirse como una empresa comercial con ánimo de lucro monetariamente hablando, sino una entidad del Estado cuyo fin primordial es la prestación de un servicio educativo integral que solo busca la calidad total del servidor público para el buen ejercicio de la función al público y la mejora continua para satisfacción del cliente como es la ciudadanía en general. De ahí que su análisis financiero debería centrarse en la ejecución de sus objetivos para mirar su rentabilidad en cuanto formación y capacitación integral de sus estudiantes y la efectiva forma del desempeño de los servidores públicos, después de su paso por la ESPFOCAP.PGN.

No obstante lo anterior, a la ESPFOCAP-PGN, se le asigna un presupuesto anual, el cual debe ser debidamente ejecutado como símbolo de eficiencia y eficacia de la administración pública y porque así lo exige la Ley General del Presupuesto Nacional¹²

Por lo tanto no se tratará de presentar detalladamente los resultados de una investigación financiera, buena parte de la cual está todavía por hacer, ni de formular soluciones mágicas a los diversos problemas de índole financiera y administrativa que afectaran a la ESPFOCAP-PGN-.

¹² *La Ley o Estatuto General del Presupuesto Nacional. Ley 38 de 1989, señala lo siguiente en sus artículos 8, 9 y 10: “8°. Los principios del sistema presupuestal son: La Planificación, La Anualidad, la Universalidad, la Unidad de Caja, la Programación Integral, la Especialización, el Equilibrio y la Inembargabilidad. 9°. Planificación. El Presupuesto General de la Nación que se expide anualmente, deberá reflejar los planes de largo, mediano y corto plazo. En consecuencia, para su elaboración se tomarán en cuenta los objetivos de los Planes y Programas de Desarrollo Económico y Social, el Plan Financiero y el Plan Operativo Anual de Inversiones, y la evaluación que de éstos se lleve a cabo conforme a las disposiciones consagradas en el presente Estatuto y sus reglamentos. 10. Anualidad. El año fiscal comienza el 1 de enero y termina el 31 de diciembre de cada año. Después del 31 de diciembre no podrán asumirse compromisos con cargo a las apropiaciones del año fiscal que se cierra en esa fecha y los saldos de apropiación no afectados por compromisos caducarán sin excepción.-*

El primer paso para avanzar hacia soluciones viables y adecuadas, consiste en eliminar prejuicios y comprender la complejidad de los fenómenos involucrados en las finanzas de la ESPFOCAP-PGN, y sentar las bases para abocar el conocimiento y análisis riguroso de esta.

6.1 PROYECCIONES FINANCIERAS

Medir y proyectar las finanzas de la ESPFOCAP para los años venideros requiere un amplio conocimiento de las herramientas que se necesitaran.

Los siguientes conceptos muchas veces no son tenidos en cuenta por los analistas y proyectistas financieros. No obstante, que la ESPFOCAP-PGN- es una entidad o empresa sin ánimo de lucro, como se ha dicho, es importante anotar que hoy se requiere integrar la parte comercial y la parte financiera para la buena prestación del servicio de educación integral que ofrecerá la ESPFOCAP-PGN-; los numerales 1 y 2 integran factores financieros con efectos comerciales¹³. Los numerales 3 y 4 muestran una faceta diferente sobre el capital de trabajo. Los 2 últimos numerales pretenden mostrar los elementos de análisis de la parte operativa y de la financiera.

1 - Punto de equilibrio. El punto de equilibrio se convierte en el puntal para determinar, a través de análisis de sensibilidad, la utilidad esperada dados unos gastos y un volumen dado; precio de venta dados unos gastos fijos y variables, etc. Se requiere calcular costos y gastos variables, fijos y precios de venta. Con estos datos es posible configurar y determinar 5 indicadores, bajo el criterio "que pasaría sí....". Son vitales.

2 - Mezcla óptima de productos (MOP.). Al determinar los puntos de equilibrio por línea y ponderarlos, es posible definir cuáles productos son los que

¹³ Se ha dicho que el fin principal de la ESPFOCAP-PGN- no es el comercial, sino el de la prestación de un servicio público educativo integral para quien presta la función pública con satisfacción a la ciudadanía, pero debe hacerse un estimativo financiero para ver su competitividad en el mercado laboral y la justificación de un presupuesto anual para su funcionamiento.

verdaderamente contribuyen a la utilidades y qué rentabilidad aportan. Curiosamente muchas empresas no conocen ni manejan este concepto, el cual es complementario al Marketing Mix. Disponible en <http://es.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Portada>

3 - Cartera al Costo. Pongámoslo de esta manera: sabe usted cuanto representa el costo de oportunidad de la cartera?

La rotación de la cartera universalmente se calcula con la cifra que muestra el balance, comparado contra el volumen de ventas y este resultado se afecta por los días del periodo a calcular. La cifra del balance incluye la utilidad en la cuenta, entonces la inversión en cuentas por cobrar afecta el verdadero capital invertido en capital de trabajo. Dejo a criterio del lector la investigación pertinente de cómo calcular la cartera al costo. El indicador generado es interesante y en mi opinión el verdadero.

4 - Costo de oportunidad del capital de trabajo. El capital de trabajo siempre se ha calculado restando al activo corriente el pasivo corriente, nada más distante de la realidad. Las compañías se soportan en sus inventarios y la cartera a clientes, menos las cuentas por pagar a proveedores. El efectivo no se incluye por una simple razón, en sanas finanzas es una consecuencia de operación. Entonces el costo de oportunidad del capital de trabajo no es el mismo cuando se calcula sobre la fórmula tradicional. Para reflexionar verdad.

5 - Índice de rentabilidad. No se debe confundir este término con margen de rentabilidad. El IR es una razón calculada para varios períodos y a valor presente, especialmente para proyectos de inversión. Es importante hacer notar que la rentabilidad sobre la inversión se calcula sobre un solo período a diferencia del IR, que como se dijo, es para varios. Se calcula como la relación entre el valor presente de flujos futuros sobre la inversión inicial

.

6 - Índice de liquidez defensivo. Muestra la capacidad de subsistir en días, con los activos líquidos. Es un indicador poco utilizado pero complementa el ciclo de caja, el flujo de efectivo. Es la suma de los activos corrientes líquidos como son el efectivo, inversiones temporales, cuentas por cobrar, contra el costo de ventas y los gastos de administración y ventas, calculados por día, es decir 360 cuando se trate de cálculo anual

7 - Costo de no tomar descuentos. Hoy la teoría moderna financiera considera que no tomar descuentos es un gasto. Por ejemplo: Precio de costo de A \$100, condiciones: 2/10, 30 días neto. Esto significa que el precio de compra es \$98 más el cargo financiero por no tomar el descuento. El contador afectará el estado de resultados en \$2. Invito al lector a calcular el costo de no tomar el descuento. Piense el lector el efecto final del precio de venta entre una compañía que su materia prima cuesta \$98, contra otra que paga \$100.

8 - Costo Marginal del Capital. Señala el tamaño de la estructura de capital que las utilidades retenidas sostendrán. De aquí surge la importancia de incluir entre los 4 estados básicos el estado de superávit. Se calcula dividiendo las utilidades retenidas sobre el % de utilidades retenidas en la estructura de capital.

A más alto el resultado mayor soporte por capitalización.

9 - Estructura del Capital de Trabajo. Son 5 los análisis que exige un buen manejo del capital de trabajo. Capacidad para generar efectivo, capacidad de pago, manejo de los inventarios, gestión de la cartera, nivel de reposición de dicho capital

10 - Estructura Financiera continuación los factores críticos de éxito en el manejo financiero: Liquidez, desempeño, eficiencia (rotación del activo) , eficacia (flujo de efectivo), endeudamiento, costo del capital, generación de caja, dividendos.

Esta serie de puntos o de índices no se puede manejar individualmente, requiere la integración de todos ellos.

A manera de resumen puede decirse que sin querer desvirtuar los indicadores tradicionales, las finanzas modernas exigen el manejo de ciertos conceptos que muchas veces se pasan por alto, es el caso de todos los elementos que proporciona el cálculo del punto de equilibrio, cálculo que requiere conocer los costos y gastos variables. Sin este elemento es imposible trabajar algunos cruciales indicadores. Hoy en día existen ayudas como software, asesores especializados, amplia información en Internet, entre otros que ayudan al respectivo análisis.

A modo de ejemplo: Calculo del numeral 7. $2/98 \times 360/30-10 = 36.7\%$ costo implícito de no tomar el descuento. En esta oportunidad dejamos al lector la interpretación de esta fórmula. Consultado el 17 de noviembre, disponible en http://www.degerencia.com/articulo/10_enfoques_para_una_proyeccion_financiera

6.2 SUPUESTOS GENERALES

Para este análisis de supuestos generales, dentro de las denominadas Proyecciones financieras y medidas de desempeño financiero debe tenerse presente que la ESPFOCAP-PGN a pesar de tener un presupuesto asignado por ley, su fin no es comercial sino de servicio, no obstante debe tenerse presente:

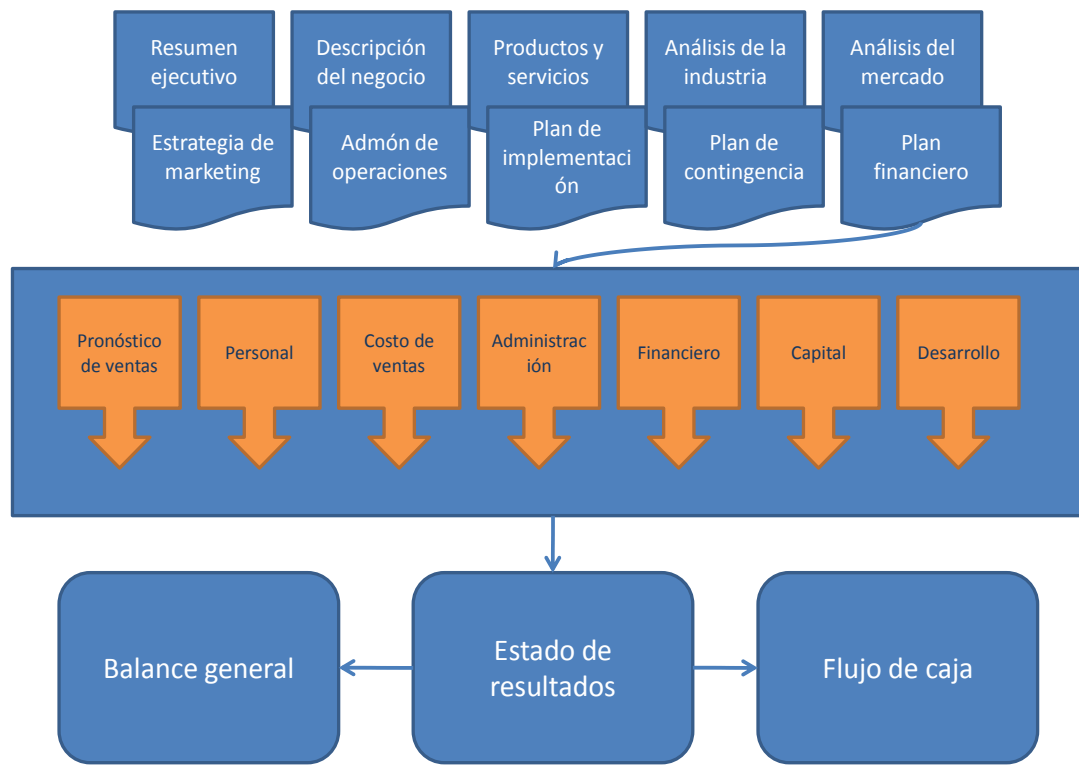
Qué recursos financieros se requieren para llevar a cabo sus intenciones como se exponen en todo plan de negocios y por eso debemos preguntarnos.

1. ¿Es viable el negocio?
2. ¿Cuánto financiamiento y cuando será necesario?
3. ¿Qué tipo de financiamiento se requiere?
4. ¿Quién proveerá el financiamiento?

A tal cuestionamiento se le ha dado respuesta a lo largo de este trabajo, en donde se ha mostrado la necesidad de que el actual Instituto de Estudios del Ministerio Público de la Procuraduría General de la Nación (IEMP), con su experiencia pase a formar parte de la Nueva Escuela Permanente de Formación y capacitación integral de la PGN, con fines de mejora continua de los servidores públicos.

Inicialmente el presupuesto que se le asigna al IEMP será el que se le asigne a la ESPFOCAP-PGN, pero se ha dicho que para iniciar como un centro de estudios superiores debe empezar con la suma de mil ciento veintiocho millones de pesos para los gastos administrativos, dado que el Consejo Superior y los docentes no requieren de sueldo por su condición de servidores públicos de la PGN y prestar la hora cátedra dentro del horario laboral, tal como se ha mostrado mensualmente en la Tabla No. 8, pero que puede llegar a la suma de dieciocho mil millones de pesos (\$18.000'000.00.00), mencionado en (Relatoría de la PGN). De ahí que los contadores de la PGN y de la misma escuela Permanente de formación y capacitación de la PGN deban tener en cuenta el siguiente flujograma.

Gráfica 9. PGN



Fuente: Competitividad.wikispaces.com/file/view/Proyecciones+financieras.ppt

6.3 BALANCE GENERAL, - ESTADO DE RESULTADOS Y FLUJO DE EFECTIVO

6.3.1 Análisis del Punto de Equilibrio

Se ha dicho que a pesar de ser La ESPFOCAP-PGN una entidad de servicio educativo integral para la formación del servidor público debe hacerse análisis comercial, por lo que el punto de equilibrio se convierte en el puntal para determinar, a través de análisis de sensibilidad, la utilidad esperada (Servicio y satisfacción del cliente) dados unos gastos y un volumen dado; precio de venta dados unos gastos fijos y variables, etc. Se requiere calcular costos y gastos variables, fijos y precios de

venta (gastos administrativos y matriculas de los estudiantes). Con estos datos es posible configurar y determinar indicadores de criterio.

6.3.2 Indicadores Financieros

1. Indicadores de liquidez y solvencia: Se encuentran garantizados por presupuesto que apropiaría la Procuraduría General de la Nación durante el ejercicio fiscal anual para cada vigencia. Igualmente por los aportes del Estado por tratarse de una Escuela de formación y capacitación superior. También por los ingresos recibidos por los donantes como las ONG y otros organismos internacionales.
2. Indicadores de actividad: Por la misión que cumple la Procuraduría General de la Nación al servicio de la sociedad, la ESPFOCAP-PGN, se encuentra destinada al ejercicio de una actividad generadora de un agregado de valor permanente en cuanto proyecta en beneficio de la sociedad servidores públicos idóneos y capacitados para el mejor cumplimiento misional, generando en los funcionarios públicos de la PGN una utilidad que se vería compensada económicamente, así como un beneficio económico para la entidad.
3. Indicadores de endeudamiento: No se reflejan esta clase de indicadores, en la medida que la ESPFOCAP-PGN, en desarrollo de su actividad no generaría costos mayores a los ingresos señalados en el correspondiente indicador de liquidez y solvencia.
4. Indicadores de rentabilidad: Se encuentran determinados al evaluar costo beneficio en donde el costo, representado por la creación y puesta en funcionamiento de la ESPFOCAP-PGN, representaría una ínfima inversión frente al beneficio social e institucional que generaría el capacitar al más alto nivel a todos los servidores públicos del Estado Colombiano.

6.3.3 Fuentes de financiación

Estaría representada específicamente por la autofinanciación que se generaría una vez puesta en servicio la ES PFOCAP-PGN, esto es, recibir ingresos adicionales

a los presupuestales y gubernamentales, de quienes a su vez han sido beneficiados con las correspondientes capacitaciones.

Aquí, el capital propio estaría representado por la autofinanciación o financiación externa, atendiendo que, al no corresponder la naturaleza jurídica de la la ESPFOCAP-PGN, al lucro de sus integrantes, los ingresos se direccionarán de manera inmediata al crecimiento financiero de la Escuela.

6.3.4 Evaluación financiera

Definida la inversión inicial, los costos y los beneficios a futuro, una vez puesta en funcionamiento la ESPFOCAP-PGN, se puede determinar la rentabilidad de la Escuela en la medida que cumpla con sus cometidos esenciales, esto es, que como resultado se logre la capacitación, en el primer año de funcionamiento, de 4.000 o más servidores públicos de la entidad y en general de todas las entidades del Estado Colombiano.

Las proyecciones de los gastos frente los ingresos, se medirá en la medida que se logren los resultados esperados, esto es, que las acciones y los aportes representados esos por la creación de la ESPFOCAP-PGN, y los insumos destinados a la puesta en funcionamiento, se reflejen en los bienes y servicios obtenidos, y estos, es decir, el flujo de ingresos (representado por el número de capacitada) supere a los egresos (el coste de la puesta en funcionamiento), podremos establecer la utilidad neta obtenida.

6.4 BALANCE GENERAL, ESTADO DE RESULTADOS Y FLUJO DE CAJA

Tabla 11. Balance general

ESPFOCAP-PGN

ESTADO DE RESULTADOS

INGRESOS	MES	ANUAL
SOFTWARE PROGRAMAS		
\$94000.000 X 12	94.000.000	1.128.000.000
EGRESOS	69.000.000	828.000.000
SUELDOS	60.000.000	720.000.000
RECTOR	10.000.000	120.000.000
SECRETARIO GENERAL	7.000.000	84.000.000
3 SECRETARIOS ACADEMICOS	21.000.000	252.000.000
DIRECTOR DE INVESTIGACIONES A	8.000.000	96.000.000
DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y	8.000.000	96.000.000
FINANCIERO	8.000.000	96.000.000
SUELDO PERSONAL SERVICIOS VARIOS	6.000.000	72.000.000
		-
SERVICIOS	9.000.000	108.000.000
ADMINISTRATIVOS	5.000.000	60.000.000
SERVICIOS PUBLICOS	2.000.000	24.000.000
INVERSIONES DE MARKETING Y		

PUBLICIDAD	2.000.000	24.000.000
		-
UTILIDAD	25.000.000	300.000.000

ESPFOCAP-PGN
BALANCE GENERAL

ACTIVOS

BANCOS	25.000.000	300.000.000
TOTAL ACTIVO	25.000.000	300.000.000

PATRIMONIO

UTILIDAD	25.000.000	300.000.000
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	25.000.000	300.000.000

Fuente: Elaborado por los autores de este trabajo con el apoyo de contadores públicos.

CONCLUSIONES

Puede decirse que el estudio de mercado para la ESPFOCAP-PGN-, es bastante complejo debido a que los factores que definen la demanda no son netamente cuantitativos, sino que las preferencias subjetivas como el prestigio de la entidad, los gustos del estudiante potencial, ideas religiosas, políticas, etc. son determinantes a la hora de definir (factores cualitativos).

Por esto, la oferta actúa como una competencia monopolística, es decir, las universidades buscan diferenciarse entre sí a través de calidad del servicio, estatutos y publicidad. De esta manera, cada una capta un determinado cliente objetivo, el cual puede ser motivado al tomar la decisión por factores distintos al precio como: la tendencia política, el estrato social al que pertenece, ideas religiosas y calidad de la enseñanza, ya que todos estos aspectos generan un perfil profesional distinto y permite diferenciar los precios.

Las diferencias académicas, hoy en día, no son sinónimo de diferencias en el tipo de financiamiento de la universidad, ya que tanto universidades privadas como estatales compiten por obtener a los mejores alumnos.

Los Institutos Profesionales y Centros de Formación Técnica no compiten directamente con las universidades, ya que ofrecen carreras distintas y no puede compararse el nivel de retorno ni la seguridad laboral de un profesional con la de un técnico.

La Escuela Permanente de Formación y Capacitación de la PGN (ESPFOCAP-PGN-) por ser un proyecto de Educación Superior no se ajusta dentro de este análisis de mercado, puesto que su objetivo está por fuera de esa competencia.

A pesar de que su desarrollo esta reglado por la misma normativa de las privadas, la diferencia estriba en que su fin específico es el de capacitar en primera

instancia a los funcionarios de la PGN y elevar el nivel profesional y laboral en el ámbito Estatal, con la posibilidad de extenderla a otros órganos en las mismas condiciones de favorabilidad que cambiarían el panorama de lo público.

Teniendo en cuenta la noción de negocio ofrecida, las justificaciones dadas del mismo, el producto acabado y el servicio entregado, el potencial del mercado, las ventajas competitivas, las proyecciones de venta y rentabilidad estudiada a fondo, las inversiones y sus fuentes, así como el valor agregado para el servidor público educado, como para la entidad estatal que así lo permita, puede colegirse que la Escuela Permanente de Formación y Capacitación de la PGN, es un proyecto macro que beneficiaría a todos los servidores del Estado Colombiano, que sus funcionarios al ser encauzados por la senda de principios y valores organizacionales, aprovechamiento de recursos e idoneidad en sus funciones y prestación del servicio, se convierte en la mejor inversión de sus empresas, por ende, en la mayor rentabilidad, puesto que la concientización, lealtad institucional a la que debe llegarse, se retribuye en la mejor prestación del servicio al cliente y en una altísima responsabilidad social.

De igual forma se convierte en la mejor inversión institucional para atacar la corrupción administrativa que tanto mal le hace a las entidades y al conglomerado social.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcover, C. (s.f.). Defensor Universitario. Tomado de alternativas de mediación en contextos universitarios: una propuesta de modelo contingente y sus aplicaciones en la resolución de conflictos a través de la figura del *defensor universitario*. (en línea), consultado el 17 de noviembre de 2012, disponible en www.uninnca.edu.co/permanencia/contextos.html.
- Berdugo, E., Martínez, F. Crissien, J. Salcedo, M. Vanegas, N. y Arévalo P. (2010). *Formación de Empresarios, Emprendimiento y Creación de Empresas*. (Quinta Impresión). Universidad EAN. Bogotá, Colombia
- Bruner, J.J.(s.f.). (en línea). Consulta en línea del 17 de noviembre de 2012, disponible en www.ursario.edu.co.
- Centro de Investigaciones Jurídicas. Publicaciones semestral Enero-junio de 2011. En Revista Educación. Volumen 13. Facultad de derecho. Bogotá, Colombia
- COLOMBIA. PROCURADURIA GENERAL DE LA NACIÓN. Boletín Institucional. INúmero 114, octubre de 2012. (En línea). Recuperado el 20 de marzo de 2012, disponible en <http://www.univalle.edu.co/plandesarrollo/resumen.html>; <http://planeacion.univalle.edu.co/plandesarrollo/versiones/BasesPD4.pdf>; <http://www.procuraduria.gov.co/iemp/mision-vision.page>.
- COLOMBIA. PROCURADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN. (2012, Octubre). Procurando. Boletín Institucional. Número 114. Bogotá, Colombia.
- Innovación y Nuevas Tecnología. Publicación semestral Enero-junio de 2012. Revista No. 72. Universidad EAN. Bogotá, Colombia.
- Misas G.A. (2004), *Análisis y estrategias para su desarrollo*. (Primera edición). Universidad Nacional de Colombia. (en línea), consultado el 17 de noviembre de 2012, disponible en http://www.urosario.edu.co/urosario_files/e2/e29ed924-aeb1-4d66-81f9-98bdabeca7dc.pdf. p, 24
- _____.(2004). *Análisis y estrategias para su desarrollo*. (Primera edición). Universidad Nacional de Colombia. (en línea), consultado el 17 de noviembre de 2012, disponible en http://www.urosario.edu.co/urosario_files/e2/e29ed924-aeb1-4d66-81f9-98bdabeca7dc.pdf. p, 17
- _____. (2012). Gabriel Misas Arango, la educación superior en Colombia. *Análisis y Estrategias para su Desarrollo*. (en línea), consulta del 17 de noviembre de 2012, disponible en www.urosario.edu.co

Pérez, J.A. (2010). *Gestión por procesos*. (4ª edición). AEC. Madrid, España: Alfa Omega

RELATORIA DE LA PGN. (en línea), recuperado el 15 de noviembre de 2012, disponible en http://www.degerencia.com/articulo/10_enfoques_para_una_proyeccion_financiera
a Wheelen, T. & Hunger, D. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios-Conceptos y Casos*-. Décima Edición, México, Argentina, Brasil.

WEBGRAFIA

<http://www.monografias.com/trabajos14/formacionrrhh/formacionrrhh.shtml>,
<http://www.monografias.com/trabajos14/formacionrrhh/formacionrrhh.shtml>,
<http://www.univalle.edu.co/plandesarrollo/resumen.html>
<http://planeacion.univalle.edu.co/plandesarrollo/versiones/BasesPD4.pdf>
<http://www.procuraduria.gov.co/iemp/mision-vision.page>
http://gicuv.univalle.edu.co/02_MECI/12modelo-estructura-organizacional/documentos/Presentacion-Modelo-Estructura-Organizacional.pdf.
http://www.javeriana.edu.co/puj/rectoria/sec_general/index.html
<http://www.procuraduria.gov.co/iemp/index.jsp>
<http://www.dinero.com/caratula/edicion-impresa/articulo/3-almacenes-exito-foco-desarrollo/39150>
html.rincondelvago.com/estudiodemercadodelasuniversidades.html
<http://www.monografias.com>
<http://www.srhe.ac.uk/conference2006/downloads/abstracts/locke.w.doc>
html.rincondelvago.com/estudiodemercadodelasuniversidades.html
<http://es.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Portada>
www.colombiaaprende.edu.co
www.mineduccion.edu.co.
www.unirosario.edu.co
wikispaces.com/file/view/Proyecciones+financieras.ppt

ANEXO A
FORMATO DE ENCUESTA

Preguntas a resolver en la encuesta

1.- ¿Le parecería adecuado la creación de una Escuela Permanente de capacitación y formación con desarrollo Integral en la Procuraduría General de la Nación socialmente relevante? SI () NO ()

¿En caso afirmativo por qué?:

¿En caso negativo por qué?-----

2.- El IEMP de la PGN forma integralmente a los servidores de la Procuraduría General de la Nación? SI () NO ()

En caso afirmativo cómo?

En caso negativo por qué no?

3.- ¿El IEMP debe formar parte de la Escuela de Formación y Capacitación de la PGN? SI () NO ()

En caso afirmativo por qué?

En caso negativo por qué?

4.- ¿Quiénes deben ser los usuarios de la Nueva Escuela de Formación de la PGN y porqué?

5.- Le Gustaría Capacitarse y Formarse en la Nueva Escuela de la PGN?
SI () NO ()

6.- Qué área académica le gustaría fortalecer para el desempeño de sus funciones?

7.- ¿Qué áreas académicas permanentes debe cubrir la Nueva Escuela de la PGN y por qué?

8.- Qué horario académico le gustaría dedicarle a una nueva capacitación y formación para el ejercicio de sus funciones? 7:00 a 9:00 SI () 16:00 a 18:00 ()

9.- Estaría dispuesto a costear el 25% de la matriculo si el Estado y la entidad le dan un auxilio del 75%? SI () NO ()

Observaciones y sugerencias personales:

Tabulación de las encuestas sobre la creación de la nueva ESPFOCAP-PGN-.

Nivel Central de la PGN

I. Fueron impresas 90 encuestas para los funcionarios del Despacho del Procurador General de la Nación.

DEPENDENCIA	SI	NO	NO RESPONDE
Despacho PGN.	6	3	1
Procuraduría Auxiliar	9	1	0
Investigaciones Especiales	4	3	3
Oficina de Planeación	10	0	0
Selección y Carrera	10	0	0
Oficina de Control Interno	10	0	0
Oficina de Prensa	3	3	4
Oficina Jurídica	7	2	1
Oficina de Sistemas	10	0	0

Vista la tabulación un 90% de los funcionarios dependientes del Despacho del Procurador General de la Nación apoyan el proyecto de creación de la Escuela de Formación de la PGN y se contó con el apoyo irrestricto de las Oficinas de Planeación, Control Interno y Sistemas en un 100%.

II. Fueron impresas 40 encuestas para la Viceprocuraduría General de la Nación

DEPENDENCIA	SI	NO	NO RESPONDE
Viceprocuraduría General	2	4	4
Registro y Control	1	6	3
División de Documentación	4	2	4
División de Seguridad	3	3	4

Fuente: Tabla elaborada por los autores de este trabajo

Vista la tabulación en un 70% de los funcionarios no están interesados en el proyecto de creación de la Escuela Permanente de Formación y Capacitación de la PGN. La Escuela se encuentra dirigida para el nivel profesional y en estas

dependencias de la PGN, en su mayoría los funcionarios no tienen dicho nivel de estudios.

III. Se imprimieron 150 encuestas para cubrir algunas oficinas de las relacionadas

DEPENDENCIA	SI	NO	NO RESPONDE
Sala Disciplinaria	40	3	7
Procuradurías Delegadas	48	0	2
Procuradurías Judiciales Bogotá	44	0	6

Fuente: Tabla elaborada por los autores de este trabajo

Vista la tabulación en un 95% las Delegadas Disciplinarias y Preventivas al igual que la Sala Disciplinaria y algunos de los encuestados de las Procuradurías Judiciales apoya el proyecto de creación de la Escuela de Permanente de Formación de la PGN.

IV. Para el Instituto del Ministerio Público fueron impresas 45 encuestas

DEPENDENCIA	SI	NO	NO RESPONDE
Consejo Académico	9	6	0
Dirección	13	2	0
División de capacitación	15	0	0

Fuente: Tabla elaborada por los autores de este trabajo

El Instituto de Estudios del Ministerio Público apoya en un 96% el proyecto de Creación de la Escuela Permanente de Formación y Capacitación de la PGN.

Nivel Territorial

Para lograr el objetivo propuesto se escaneó la encuesta y fue enviada por el Outlook¹⁴, en su gran mayoría fueron devueltas debidamente contestadas, por el mismo medio, así.

DEPENDENCIA	SI	NO	NO RESPONDE
Procuradurías Regionales	55	8	10
Procuradurías Distritales	20	8	0
Procuradurías Provinciales	49	12	7

Fuente: Tabla elaborada por los autores de este trabajo

Se observa que en el nivel territorial, los funcionarios de la PGN apoyan en un 93% el proyecto de creación de la Escuela Permanente de Formación y capacitación de la PGN.

¹⁴ Medio de comunicación interna de la PGN, vía intranet.

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo Otto Aristizobal Triana

Tipo de documento de identidad: C.C. ☒ T.I. ☐ C.E. ☐ Número: 79.118.046

Nombre Completo LOREN JULIA DURÁN PINTO

Tipo de documento de identidad: C.C. ☒ T.I. ☐ C.E. ☐ Número: 51.590.161

Nombre Completo Fabio Hernández Domínguez

Tipo de documento de identidad: C.C. ☒ T.I. ☐ C.E. ☐ Número: 19.261.666

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. ☐ T.I. ☐ C.E. ☐ Número: _____

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

"Proyecto de creación de la Escuela Permanente de formación y capacitación de la Procuraduría General de la Nación"

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI ☐ NO ☒
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizó (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: <u>Otto Aristizabal TRIAND</u>	NOMBRE COMPLETO: <u>Lorey Julin Duran Pinto</u>
FIRMA: <u>[Firma]</u>	FIRMA: <u>[Firma]</u>
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>79.118.046</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>51.690.161</u>
FACULTAD: <u>DE POSGRADOS</u>	FACULTAD: <u>POSGRADOS</u>
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Especialización</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Especialización</u>
NOMBRE COMPLETO: <u>Fabio Hernández Ramirez</u>	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: <u>[Firma]</u>	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>19.761.666</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: <u>POSGRADOS</u>	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Especialización</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: _____

