

Modelo de Evaluación de Propuestas de Servicios Bancarios, Financieros y de Información para la
Escuela Superior de Administración Pública - ESAP

Elaborado por:

María Alejandra Pachón Rocha

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Especialización en Administración Financiera

Seminario de Investigación de Posgrado

Bogotá

07/11/2021

RESUMEN

Con la crisis de 2007 en el sector financiero, la desconfianza respecto al sector no ha parado de crecer (Noya, 2016), la banca de consumo se esta replanteando ante usuarios informados y desarrollos tecnológicos que facilitan la transaccionalidad digital, abriendo un espacio de participación a los nuevos entrantes al sector, como Fintech, o tecnología financiera, que refiere innovación tecnológica en el diseño y entrega de servicios y productos financieros evolucionando mediante avances que incluyen el uso de Big Data, inteligencia artificial (IA) y aprendizaje automático para facilitar el acceso con tarifas justas, transacciones seguras y procesos simples (CFA - Institute Investment Foundations, s.f.).

Lo anterior, se traduce en una oportunidad para adaptar esta evolución al sector público. En Colombia la relación comercial entre el sector público y la banca privada se pacta mediante convenios con acuerdos de reciprocidad, volumetrías, tasa de remuneración por promedios de saldo en cuenta, coberturas, entre otras; estas condiciones y su interrelación con las variables más relevantes para el cliente, resultan incomprensibles para algunos funcionarios públicos, lo que aunado a la complejidad del sistema bancario, contribuye a que el sector financiero sea uno de los sectores más rentables (Superintendencia Financiera de Colombia, 2021).

Repensar la estructuración de estos convenios, acuerdos o contratos puede contribuir a que el sector público optimice la relación costo-beneficio, lo cual motiva el desarrollo de un Modelo de evaluación integral de propuestas de servicios bancarios, financieros y de información para la Escuela Superior de Administración Pública – ESAP, entidad que se ocupa de formar en lo público y su mayor fuente de ingresos proviene de contribuciones parafiscales de algunas entidades publicas que conforman la nación.

Para el desarrollo del modelo, objeto de este trabajo, se aplica una metodología mixta de análisis cualitativo y cuantitativo en dos fases: la primera, de diagnóstico interno para estructurar una ficha técnica de condiciones y requisitos habilitantes; y la segunda, de análisis, ponderación y evaluación de propuestas recibidas que mediante el modelo permita correlacionar la relación costo – beneficio en términos de reciprocidad, volumetría y remuneración frente a la oportunidad de remuneración variable de los recursos que ofrece el Sistema de Cuenta Única Nacional (SCUN).

Palabras clave: modelo, evaluación, convenio, reciprocidad, volumetría, remuneración, costo-beneficio, seguimiento y control, Sistema de Cuenta Única Nacional (SCUN).

ABSTRACT

As a consequence of the 2007 financial crisis, mistrust regarding the financial industry has not stopped growing (Noya, 2016), consumer banking is rethinking itself as an answer to more informed users and new technological developments that have facilitated digital transactions, a new market share was opened for new entrants to the industry, such as Fintech (Acronym for financial technology), which refers to technological innovation in the design and delivery of financial services and products evolving through advances including the use of Big Data, artificial intelligence (AI) and machine learning to facilitate the access to financial services with fair rates, secure transactions and simple processes CFA - Institute Investment Foundations, s.f.).

This becomes an opportunity to the public sector in Colombia. The commercial relationship between the public sector and private banking is conceived through contracts with reciprocity agreements, transaction volumes, remuneration rates for average account balances, coverage, among others instruments; These conditions and their interrelation with the most relevant variables for the client, are incomprehensible for some public officials, which together with the complexity of the banking system, contributes to the financial industry being one of the most profitable (Superintendencia Financiera de Colombia, 2021).

Rethinking the structuring of these agreements or contracts can contribute to the optimization of the cost-benefit relationship between the public sector and the banking industry, which motivates the development of a Comprehensive Evaluation Model for Banking, Financial and Information Services Proposals for the Escuela Superior de Public Administration - ESAP, an entity that deals with public education and its main source of income comes from parafiscal contributions from some public entities.

In order to develop of the model object of this work, a mixed methodology of qualitative and quantitative analysis is applied in two phases: the first phase consisting in a internal diagnosis to structure a technical sheet of enabling conditions and requirements; and the second phase is the analysis, weighting and evaluation of received proposals that, through the model, allow correlating the cost-benefit relationship in terms of reciprocity, volumetry and remuneration against the cost opportunity of the variable remuneration of the resources offered by the National Single Account System (SCUN acronym in Spanish).

Keywords: model, evaluation, agreement, reciprocity, volumetry, remuneration, cost-benefit, monitoring and control, National Single Account System (SCUN acronym in Spanish).

CONTENIDO

RESUMEN	2
ABSTRACT	3
LISTA DE TABLAS	7
LISTA DE FIGURAS	8
SIGLAS	9
GLOSARIO DE TÉRMINOS	10
CAPÍTULO I	11
1.1 Problema de investigación	11
1.2 Objetivos	14
1.2.1 Objetivo general	14
1.2.2 Objetivos específicos	14
1.3 Justificación	14
CAPÍTULO 2	16
2.1 Marco teórico	16
2.1.1.1 Estructura del Estado Colombiano	16
2.1.1.2 ESAP como Establecimiento Público	16
2.1.1.3 ESAP como Institución de Educación Superior – IES	17
2.1.1.4 ESAP como administradora de ingresos parafiscales	17
2.2 Marco Institucional	19
2.2.1.1 Estructura organizacional de la ESAP	19
2.2.1.2 Dependencias ESAP	20

2.2.1.3	Mapa de procesos ESAP	21
2.2.1.4	Marco legal de la contratación pública	22
2.2.1.5	Contratación en la ESAP	23
2.2.1.6	Principios de la contratación pública	23
<i>CAPÍTULO 3.....</i>		26
3.1	Metodología	26
3.1.1	Enfoque de la investigación	26
3.1.2	Alcance de la investigación	27
3.1.3	Diseño de la investigación	27
3.1.4	Definición de variables – Requisitos habilitantes	28
3.1.4.1	Cobertura geográfica	28
3.1.4.2	Desarrollos tecnológicos a la medida.....	30
3.1.4.3	Operador de información - parafiscales de Ley 21 de 1982	30
3.1.4.4	Web services	31
3.1.4.5	Botón de Pagos Seguros en Línea – PSE	31
3.1.4.6	Experiencia en entidades públicas educativas y administradoras de parafiscales	31
3.1.4.7	Mejor calificación de riesgo vigente	32
3.1.4.8	Recaudo NO PILA o diferente a PILA y Pagos	33
3.1.4.9	Acompañamiento, Soporte y Capacitación	33
3.1.4.10	Beneficios a los funcionarios	33

3.1.4.11	Costo cero para volumetrías anuales vía Reciprocidad con remuneración en cuenta .	34
3.1.4.12	Cumplimiento de condiciones de volumetrías	34
3.1.4.13	Remuneración en la CUN	35
3.1.5	Población y muestra	36
3.1.6	Selección de métodos o instrumentos para recolección de información cualitativa.....	37
3.1.6.1	Juicio de expertos.....	37
3.1.6.1.1	Salidas o productos del Juicio de expertos	39
3.1.7	Selección de métodos o instrumentos para recolección de información cuantitativa	39
3.1.7.1	Documento Técnico de Soporte – DTS.....	40

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Principios de la contratación - ESAP	25
Tabla 2. Relación de asociación entre factores nucleares y variables del modelo	28
Tabla 3. Relación de Territoriales, departamentos y CETAP, ESAP 2021.....	29
Tabla 4. Participación de las transacciones bancarias en Colombia 2020	35
Tabla 5. Cálculo del promedio de la tasa de remuneración ndv en la CUN - ESAP.....	35
Tabla 6. Conversión de tasa promedio de remuneración ndv en la CUN a EA - ESAP	36
Tabla 7. Reuniones celebradas y expertos participantes	38
Tabla 8. Ponderación de variables según relevancia para ESAP	39
Tabla 10. Tabulación y Análisis Cualitativo	41
Tabla 11. Ponderación y Análisis Cuantitativo	42
Tabla 12. Resultados acumulados.....	43
Tabla 13. Bancos preseleccionados.....	44

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Condiciones de gestión tesoral de recursos públicos en América Latina

Figura 1. Estructura Orgánica ESAP

Figura 2. Mapa de procesos ESAP

Figura 3. Metodología y herramientas

Figura 4. Calificación de riesgo país

Figura 5. Universo y muestra

Figura 6. Resumen de la población con la implementación del modelo

Figura 7. Ponderación de variables (Requisitos habilitantes)

Figura 8. Resumen

Tabla 9. Análisis de cobertura geográfica

SIGLAS

ACH: Cámara de Compensación Automatizada

ARP: Administradora de Riesgos Profesionales

ASOBANCARIA: Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia

BdO: Banca de Oportunidades

BID: Banco Interamericano de Desarrollo

CENIT: Compensación Electrónica Nacional Interbancaria

CETAP: Centros Territoriales de Administración Pública de la ESAP

CONPES: Consejo Nacional de Política Económica y Social

CN: Constitución Nacional

CUN: Cuenta Única Nacional

DAFP: Departamento Administrativo de la Función Pública

DGCPTN: Dirección General de Crédito Público y Tesoro Nacional

DTS: Documento Técnico de Soporte

EPS: Entidad Promotora de Salud

ESAP: Escuela Superior de Administración Pública

EGCAP: Estatuto General de la Contratación en la Administración Pública

ICBF: Instituto Colombianos de Bienestar Familiar

IES: Institución de Educación Superior

IBC: Ingreso Base de Cotización

MHCP: Ministerio de Hacienda y Crédito Público

MinSalud: Ministerio de Salud y Protección Social

MIPG: Modelo Integrado de Planeación y Gestión

ndv: tasa de interés nominal diaria vencida

OPAs: Activos de los procesos de la entidad, por sus siglas en inglés

OTIC: Oficina de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones

PAA: Plan Anual de Adquisiciones

PGN: Presupuesto General de la Nación

PILA: Planilla Integrada de Liquidación de Aportes

PMBOK: Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, por sus siglas en inglés

PMI: Project Management Institute

PND: Plan Nacional de Desarrollo

PISIS: Plataforma de Integración de SISPRO

PSE: Pagos Seguros en Línea

SCUN: Sistema de Cuenta Única Nacional

SEBRA: Servicios Electrónicos del Banco de la República.

SFC: Superintendencia Financiera de Colombia

SIIF: Sistema Integrado de Información Financiera

SISPRO: Sistema Integrado de Información de la Protección Social

SOI: Sistema Operativo de Información

TIB: Tasa Interbancaria

GLOSARIO DE TÉRMINOS

ADMINISTRADORA: Se entienden por “Administradoras” las Entidades Administradoras de Pensiones del Régimen Solidario de Prima Media con Prestación Definida, las Entidades Administradoras de Pensiones del Régimen de Ahorro Individual con Solidaridad, a las Entidades Promotoras de Salud, EPS y demás entidades autorizadas para administrar el Régimen Contributivo del Sistema General de Seguridad Social en Salud, las Entidades Administradoras de Riesgos Profesionales, ARP, así como el Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena, el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, ICBF y a las Cajas de Compensación Familiar y, en lo pertinente, a Escuela Superior de Administración Pública, ESAP y para las Escuelas Industriales e Institutos Técnicos Nacionales, Departamentales, Intendenciales, Comisariales, Distritales y Municipales (MinSalud, 2005).

COMPENSACIÓN: Se entenderá por compensación el mecanismo de determinar contablemente los importes y volúmenes a intercambiar de dinero y valores entre las contrapartes de una operación (Superintendencia Financiera de Colombia, 2021)

CAPÍTULO I

1.1 Problema de investigación

La ESAP es un establecimiento público de carácter universitario adscrito al Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP, actualmente hace presencia en el país a través de 16 territoriales y educa a cerca de 21000 estudiantes en programas de pregrado y posgrado, también se configura como una administradora de las contribuciones parafiscales que le confiere la Ley 21 de 1982, la cual señala: La nación, los departamentos, intendencias, comisarías, el Distrito Especial de Bogotá y los Municipios deberán efectuar aportes para la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) (Congreso de Colombia, 1982).

La gestión de los ingresos parafiscales involucra diferentes actores: administradoras, aportantes, operadores de Información, operadores financieros, Ministerio de Salud y Protección Social - MinSalud (Presidencia de la República, 2005) y la Cámara de Compensación Automatizada – ACH. El 62,4% de los ingresos de la entidad se recauda a través de cuentas bancarias, dentro de un presupuesto de rentas y recursos de capital anual de 330 mil millones de pesos (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2020).

El recaudo de ingresos de la escuela para la última vigencia fue de \$196.138.080.740, en una composición del 88,2% por ingresos de la Ley 21 de 1982 y 11,8% por actividades misionales (ESAP, 2020) lo que representa una alta y diversa transaccionalidad bancaria; que en consecuencia y para la debida gestión, la ESAP ha establecido relaciones comerciales con diferentes entidades bancarias que le permitan soportar las actividades de recaudo y pagos.

En 2014 las condiciones de gestión tesoral de recursos públicos en América Latina estaba definida como se observa en la *Figura 1*. (Mario Pessoa, Carlos Pimienta, 2015)

CUADRO 2.4

CONDICIONES DE RECAUDACIÓN DE RECURSOS A LA TESORERÍA

Condición	Período (días)	País
Días de permanencia de los ingresos fiscales en los bancos	0 días	Bolivia, Costa Rica, México, Paraguay y Uruguay (80%)
	Entre 1 y 3 días	Argentina, Brasil, Chile, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Honduras, México, Panamá, Perú y República Dominicana (20%)
	Entre 4 y 5 días	Guatemala
	≥5 días	Colombia
Reducción reciente en el número de días de permanencia	Sin reducción	Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua y Paraguay
	1 día	El Salvador, Perú y República Dominicana
Facultad de la Tesorería de negociar la remuneración de los servicios bancarios	Sí tiene facultad de negociación	Bolivia, Brasil, Chile, Costa Rica, El Salvador, Honduras, México, Nicaragua y Uruguay
	NO tiene facultad de negociación	Colombia, Ecuador, Guatemala, Panamá, Paraguay, Perú y República Dominicana

Figura 1. Condiciones de gestión tesoral de recursos públicos en América Latina

Fuente: Gestión Financiera Pública en América Latina, La Clave de la Eficiencia y la Transparencia pág 54

No obstante lo anterior, la ESAP se acogió en 2015 al Sistema de Cuenta Unica Nacional (SCUN) que define el Ministerio de Hacienda y Crédito Público como un instrumento de gestión de la Hacienda Pública moderna que tiene por objetivo que los ingresos públicos se capten en un fondo común, desde el cual periódicamente se asigna la financiación de los diferentes gastos determinados en el Presupuesto Nación.

En este sentido, se emiten instrucciones de traslado de los recursos públicos a la Cuenta Única Nacional (CUN) con una periodicidad preestablecida para las cuentas bancarias, por lo que cualquier excedente de liquidez podrá permanecer en cuenta corriente por un tiempo superior al de cinco (5) días hábiles, o en depósitos de ahorro o certificados de ahorro a término, cuando así se haya convenido como reciprocidad a servicios especiales que preste el establecimiento financiero. Los convenios deberán constar por escrito y determinarse en ellos los servicios, modalidad, monto y tiempo de la reciprocidad, que en ningún caso podrá

exceder del tercer (3) día hábil anterior al cierre del mes respectivo; además, deberán guardar equilibrio entre el servicio prestado por la entidad financiera y la retribución pactada. (MHCP y Presidencia, 2020). La complejidad inmersa en la combinación del recaudo de las principales fuentes de ingresos de la ESAP, junto con la legislación financiera y sus desarrollos normativos, que según (Holguín, 2007) también se caracterizan por ser densos y complejos demandan el diseño de un modelo para analizar y evaluar los servicios financieros.

Por lo anterior, y aunado a que en los activos de los procesos de la organización – (OPAs, por sus siglas en inglés), no se observan debidamente documentados en los procesos, políticas, procedimientos, ni en las bases de conocimiento (Project Management Institute, Inc, 2017) ningún estudio, reporte, informe, ni metodología asociada a la evaluación, control y seguimiento de convenios bancarios que permitan evaluar periódica y detalladamente la relación de reciprocidad-volumetría-remuneración en cada acuerdo comercial, resulta pertinente prestar especial atención a las características de los convenios o acuerdos bancarios que se asocian a la estrecha relación entre la estructura técnica y el soporte operativo que demanda tecnología de punta dado el excesivo volumen transaccional (Sergio Rodríguez Azuero, 2006).

La ausencia de una metodología y herramienta de análisis y evaluación financiera periódica que permita, a la Escuela Superior de Administración Pública – ESAP, reduce la posibilidad de optimizar las negociaciones de convenios comerciales con entidades del sector financiero e imposibilita correlacionar estas negociaciones con el costo de oportunidad que tiene la ESAP para los recursos que administra.

En este sentido, también se ha pronunciado el Consejo Nacional de Política Económica y Social – (CONPES , 2020), mencionando que respecto a la tesorería, se ha logrado un avance importante en su gestión en las entidades y órganos del Presupuesto General de la Nación - PGN, en las cuales esta se realiza de manera automática, utilizando los desarrollos del Sistema Integrado de Información Financiera - SIIF Nación, y para el caso de los ingresos, se realiza a través de la CUN. No obstante, aunque la CUN ha representado un progreso importante en la gestión de la tesorería, existen todavía algunas limitaciones en su funcionamiento. Por ejemplo, existen convenios de reciprocidad que constituyen un procedimiento que la Dirección General de Crédito Público y Tesoro Nacional - DGCPTN ha definido para autorizar que los Órganos Ejecutores otorguen días adicionales de permanencia de los recursos en las cuentas bancarias autorizadas, como reciprocidad a los servicios especiales que preste el establecimiento financiero donde se encuentre radicada la cuenta. Al respecto, tales convenios de reciprocidad son inconsistentes con la lógica de la CUN, cuyo objetivo es el manejo centralizado de los excedentes de caja de las entidades y órganos del PGN.

Por lo anterior, el desarrollo de este trabajo de investigación busca responder a la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las variables relevantes y negociables a considerar para establecer convenios con tarifas exoneradas vía reciprocidad que puedan optimizar la relación costo - beneficio de los convenios comerciales con entidades bancarias en correlación con la remuneración de la Cuenta Única Nacional?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Construir un Modelo de evaluación de propuestas de servicios bancarios, financieros y de información para optimizar la relación costo-beneficio de los convenios comerciales en correlación con el costo de oportunidad que tiene la Escuela Superior de Administración Pública – ESAP para los recursos de ingresos presupuestales que administra.

1.2.2 Objetivos específicos

- ✓ Definir el estado del arte con respecto a la información asociada al contexto normativo, técnico y financiero del proceso de selección, en la fase pre-contractual, de proponentes de servicios bancarios, financieros y de información en bases de datos especializadas para evaluar el contexto.
- ✓ Caracterizar una ficha técnica de requisitos habilitantes técnicos, financieros y jurídicos de servicios bancarios, financieros y de información que permitan visibilizar las variables más significativas que atienden las necesidades particulares y detalladas de la ESAP, estableciendo su ponderación y argumentando su relevancia para evaluar las propuestas y a los proponentes.
- ✓ Diseñar un modelo de evaluación de propuestas de servicios bancarios, financieros y de información que incluya un Documento Técnico de Soporte – DTS para la implementación.
- ✓ Realizar un piloto del modelo de evaluación de propuestas de servicios bancarios, financieros y de información para validar la viabilidad ó actualización de las variables propuestas frente a los posibles cambios de factores exógenos.

1.3 Justificación

Actualmente la Escuela Superior de Administración Pública – ESAP mantiene una relación comercial con seis (6) entidades bancarias: con cinco (5) de ellas para soportar las operaciones de recaudo de ingresos provenientes de la misionalidad de la ESAP y algunos pagos diferentes a los realizados desde el

Sistema de Cuenta Única Nacional – SCUN, y a través de la sexta, gestiona el recaudo e información como administradora de la parafiscalidad concedida mediante la Ley 21 de 1982.

Estos acuerdos comerciales se han firmado durante los últimos 20 años sin revisión e interventoría histórica documentada que permita evaluar periódicamente la relación de reciprocidad-volumetría-remuneración para optimizar la relación costo-beneficio, a excepción de los convenios de servicios de Operador Financiero y Operador de Información que en 2020 vía reciprocidad – volumetría se logró obtener un desarrollo tecnológico a la medida que permitió a la ESAP registrar la discriminación de capital, intereses y vigencias en el Sistema Integrado de Información Financiera – SIIF Nación II como antes jamás se había dado, producto del rezago tecnológico que acaece en las áreas de apoyo, lo que representó un hito en la relación comercial y en el debido proceso de registro de intereses desde la tesorería.

Es una necesidad legítima de los grupos financieros el poder optimizar la operatividad del registro de pagos realizados por los estudiantes y aportantes en tiempo real, con plena identificación y la automatización de un proceso que propenda por evitar la manipulación y operatividad manual de los registros que deben proveer el mayor detalle posible. Por lo anterior, el operador bancario, financiero y de información debe ser idóneo, desarrollado tecnológicamente y contar con experiencia en operaciones de recaudo de contribuciones parafiscales y de servicios educativos para que la escuela pueda apalancarse en la experticia tecnológica del proveedor y atender las necesidades latentes con soluciones a la medida, que además permitan garantizar una eficiencia y razonabilidad de costos.

Lo anterior, conlleva a definir factores relevantes a considerar en las propuestas u ofertas que presentan los operadores proponentes, que pueden llegar a proveer servicios bancarios, financieros y de información a la ESAP, como: la cobertura nacional y la accesibilidad, el desarrollo tecnológico y la información, la experiencia y el riesgo, y los costos y la rentabilidad o remuneración; factores que, a su vez, facilitan la identificación de una serie de variables y características evaluables que propendan por atender los requerimientos y necesidades de la entidad. Es así como el desarrollo de un modelo de evaluación, brindaría a la ESAP una herramienta de consulta y aplicación que permita conocer, definir y calcular la relación costo-beneficio de los servicios bancarios financieros y de información en una correlación entre la relación reciprocidad-volumetría-remuneración con la banca privada y la remuneración recibida por los saldos en la Cuenta Unica Nacional – CUN, traducido en la optimización de los beneficios que perciben los diferentes grupos de interés mediante los convenios comerciales de la ESAP con el sector financiero.

CAPÍTULO 2

2.1 Marco teórico

2.1.1.1 Estructura del Estado Colombiano

Esta compuesta por las tres ramas del poder público: Ramas Ejecutiva, Legislativa y Judicial que conforman el conjunto de instituciones públicas que, por mandato de la Constitución Política, ejercen de manera permanente las funciones del Estado, para efectos de esta investigación se describe la Rama Ejecutiva, la cual tiene 3 órdenes: Nacional, Departamental y Municipal (DAFP, 2021); la rama ejecutiva del orden Nacional a su vez se descompone en sector central y el descentralizado por servicios.

Dentro del sector central se encuentran transversalmente los sectores administrativos, y el Departamento Administrativo de la Función Pública es uno de ellos, y dentro del sector descentralizado por servicios se encuentran los establecimientos públicos que según el Artículo 70 de la ley 489 de 1998 (Congreso de la República, 1998) señala: “Artículo 70.- Establecimientos públicos. - Los establecimientos públicos son organismos encargados principalmente de atender funciones administrativas y de prestar servicios públicos conforme a las reglas del derecho público, que reúnen las siguientes características: Personería jurídica, Autonomía administrativa y financiera, y Patrimonio independiente, constituido con bienes o fondos públicos comunes, el producto de impuestos, rentas contractuales, ingresos propios, tasas o contribuciones de destinación especial, en los casos autorizados por la Constitución y en las disposiciones legales pertinentes”.

2.1.1.2 ESAP como Establecimiento Público

Estos entes descentralizados están adscritos a Ministerios o Departamentos Administrativos, es así como la Escuela Superior de Administración Pública - ESAP es un establecimiento público de carácter universitario adscrito al Departamento Administrativo de la Función Pública, y dada la reforma administrativa referida por la Ley 19 del 25 de noviembre de 1958, en el Artículo 17 establece: Créese la Escuela Superior de Administración Pública. El gobierno reglamentará sus programas, su organización y funcionamiento, y dictará las medidas tendientes a que se establezcan cursos o secciones de administración pública en las universidades seccionales y en los institutos oficiales de segunda enseñanza, así como para fomentar la creación de cursos o escuelas privadas de la misma índole. (Congreso de Colombia, 1958) y cuya misión actualizada a 2021 consiste en orientar a los gobiernos, impulsar mejores alternativas para administrar lo público, y promover la innovación para beneficio de todos (ESAP, 2021).

2.1.1.3 ESAP como Institución de Educación Superior – IES

De acuerdo a su estructura jurídica y a las normas que regulan el sector educativo en general y el servicio público de la educación superior en particular, según (Arango, 2005), La Escuela ha sido protagonista de la historia político-administrativa de Colombia durante los últimos cincuenta años; ya que ha estado comprometida con la formación para la comprensión, explicación y gestión de las más importantes políticas estatales de desarrollo político-institucional y cuenta con el saber acumulado para seguir actuando de esa manera; ha hecho y hace aportes significativos a la consolidación de la sociedad civil; y ha conservado el carácter de referente obligado para el estudio de la administración de lo público.

2.1.1.4 ESAP como administradora de ingresos parafiscales

Para garantizar la prestación de los servicios públicos de educación superior, en 1982 la Ley 21 le confiere la administración y recaudo de ingresos parafiscales que obliga a las entidades públicas del orden Nacional, Departamental, Municipal y Distrital a realizar aportes cada mes por el 0,5% del Ingreso Base de Cotización (IBC) de la nómina global de cada entidad (Congreso de Colombia, 1982).

La ESAP además de ser un establecimiento público de carácter universitario, se configura como un administradora de acuerdo al decreto 1465 de 2005 el cual señala: Por "Administradora (s)" se entienden las Entidades Administradoras de Pensiones del Régimen Solidario de Prima Media con Prestación Definida, las Entidades Administradoras de Pensiones del Régimen de Ahorro Individual con Solidaridad, a las Entidades Promotoras de Salud, EPS y demás entidades autorizadas para administrar el Régimen Contributivo del Sistema General de Seguridad Social en Salud, las Entidades Administradoras de Riesgos Profesionales, ARP, así como el Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, ICBF y a las Cajas de Compensación Familiar y, en lo pertinente, a Escuela Superior de Administración Pública, ESAP y para las Escuelas Industriales e Institutos Técnicos Nacionales, Departamentales, Intendenciales, Comisariales, Distritales y Municipales (Presidencia de la República, 2005). La liquidación mensual de dichos aportes parafiscales se realiza mediante el sistema de Planilla Integrada de Liquidación de Aportes (PILA), el cual es una ventanilla virtual que permite el pago integrado de aportes al Sistema de Seguridad Social Integral y Parafiscales en la cual los aportantes reportan la información para cada uno de los subsistemas en los que el cotizante está obligado a aportar (MinSalud, 2005).

Por lo anterior la ESAP debe gestar dichos recursos a través de diferentes actores como son los operadores de información que pueden ser las cajas de compensación ó el Sistema Operativo de Información (SOI), el cual es el operador de información de las entidades financieras y la Cámara de Compensación Automatizada (ACH), y con operadores financieros que puede ser alguno de los bancos que presta servicios en Colombia; en consecuencia, se da la suscripción de relaciones comerciales que de acuerdo al Decreto 1465 de 2005, en el Artículo 3 precisa: se suscribirán acuerdos o convenios que indiquen expresamente, entre otros aspectos que se estimen necesarios, las características de operación del sistema; las obligaciones establecidas para cada uno de los actores; el costo de las transacciones financieras y el instrumento, tecnología o sistema de pago para realizarlas, así como el valor de los registros de información, o el modo de precisarlo, modo en el cual se indicará la forma de distribuir tal costo entre los receptores de la información (Presidencia de la República, 2005).

Según (Lenis, 2018), en su tesis de maestría refiere que la ESAP cuenta con recursos provenientes de contribuciones parafiscales, venta de servicios educativos, venta de servicios de asistencia y capacitación, entre otros y del total de ingresos de la entidad, la contribución parafiscal y sus rendimientos representan el 85%. Sin embargo, con la creación del Programa de cobertura del 100% del valor de la Matrícula para los estudiantes nuevos y antiguos de los programas de pregrado, en respuesta a la coyuntura económica y sanitaria que afronta el país y como camino a la gratuidad propuesta en la educación, por el Gobierno Nacional (ESAP, 2020) se estima que la participación dentro de los ingresos presupuestales de este rubro sea del 90% sin considerar los excedentes financieros al cierre de cada vigencia.

Las particularidades mencionadas, se configuran en una complejidad mayor para el proceso de Gestión Financiera a la hora de recaudar, identificar y registrar los ingresos por servicios educativos y por contribuciones parafiscales, para este último rubro es preciso conocer y validar la estructura de los archivos planos que deben cumplir los operadores de información en cumplimiento a la Resolución 2388 del 10 de junio de 2016 y que tiene por objeto en el Artículo 1: unificar y actualizar las reglas de aplicación para el recaudo de aportes al Sistema de Seguridad Social Integral y Parafiscales y adoptar los anexos técnicos de la Planilla Integrada de Liquidación de Aportes — PILA contentivos de las especificaciones y estructuras de los archivos a reportar por Aportantes (MinSalud, 2016).

Por su parte, los operadores financieros se ciñen a las especificaciones técnicas para reportar la información del recaudo en el sector financiero colombiano que recomienda la junta directiva de la Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia, Asobancaria, aprobada en su reunión del 6 de mayo de 1998 y con una tercera actualización para enero de 2011 (Asobancaria, 2011) lo que

estandariza la estructura de los archivos planos que remiten a las administradoras de aportes parafiscales y en general a los clientes a los que presten servicios de recaudo.

Adicionalmente, la ESAP con el propósito de evitar recaudar ingresos no debidos de entidades públicas no obligadas, de personas naturales y jurídicas de derecho privado, que demandarían una posterior devolución y en consecuencia mayor carga y costos operativos, en 2018 firmó un anexo técnico con el Ministerio de Salud y Protección social referido en la Resolución 3559 del 28 de agosto de 2018, que en el inciso 10 obliga a los operadores de información a realizar validaciones durante la liquidación de aportes para delimitar el recaudo de aportes para la ESAP exclusivamente a los aportantes remitidos a través del Sistema Integrado de Información de la Protección Social (SISPRO), mediante la Plataforma de Integración de SISPRO (PISIS) (MinSalud, 2018).

2.2 Marco Institucional

2.2.1.1 Estructura organizacional de la ESAP



Figura 1. Estructura Orgánica ESAP
Tomado de la página oficial de la ESAP

La estructura organizacional es entendida como el conjunto de dependencias y sus funciones, las cuales deben responder a los propósitos institucionales en términos de eficacia, eficiencia y efectividad para la prestación de los servicios por parte de las entidades, logrando la satisfacción de las necesidades de la comunidad (DAFP, 2018). En cumplimiento del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), la Escuela Superior de Administración Pública – ESAP según, el decreto 164 de 2021 (Presidencia de la República, 2021), cuenta con la siguiente estructura y las respectivas funciones, para el cumplimiento de su objeto: Consejo Directivo Nacional

Aprobar, a propuesta del director nacional, las políticas académicas y administrativas de la Escuela Superior de Administración Pública, ESAP, los planes y programas conforme a la ley orgánica de planeación y a la ley de presupuesto, y proponer los planes sectoriales y su adecuación al Plan Nacional de Desarrollo (PND).

2.2.1.2 Dependencias ESAP

- ✓ **Despacho del Director Nacional de la ESAP:** Dirigir, coordinar, vigilar y controlar la ejecución de los procesos, funciones, planes, programas y proyectos de la Escuela Superior de Administración Pública, ESAP.
 - Consejo Académico Nacional
 - Escuela de Alto Gobierno
 - Oficina de Internacionalización
 - Oficina Jurídica
 - Oficina de Planeación
 - Oficina de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones – OTIC
 - Oficina de Control Interno
 - Oficina de Control Interno Disciplinario
- ✓ **Subdirección Nacional Académica:** Dirigir y evaluar las políticas y objetivos de formación.
 - Decanatura de Pregrados
 - Decanatura de Posgrados
- ✓ **Subdirección Nacional de Servicios Académicos:** Dirigir, organizar y controlar la prestación de servicios de calidad para el desarrollo de las funciones y actividades académicas de la Escuela.
 - Dirección de Bienestar Universitario
 - Dirección de Registro y Control
 - Dirección de Entornos y Servicios Virtuales
 - Subdirección Nacional de Investigaciones
- ✓ **Subdirección Nacional de Proyección Institucional:** Dirigir y controlar los procesos relacionados con el fortalecimiento y apoyo a la gestión estatal, de acuerdo con las necesidades de los gobiernos nacional y territorial en el diseño y adopción de instrumentos de administración, planeación y

gobernanza encaminados a la eficiencia de la administración pública y la garantía de los derechos de las personas.

- Dirección de Fortalecimiento y Apoyo a la Gestión Estatal
- Dirección de Capacitación
- Dirección de Procesos de selección
- ✓ **Subdirección Nacional de Gestión Corporativa:** Dirigir, orientar y controlar los procesos y actividades de apoyo con el fin de garantizar la atención de los servicios requeridos por las diferentes dependencias institucionales.
 - Dirección de Atención al Ciudadano
 - Dirección de Talento Humano
 - Dirección Financiera
 - Presupuesto,
 - Contabilidad,
 - Recaudo y Cartera,
 - Tesorería
 - Costos.
 - Dirección de Contratación
- ✓ **Direcciones Territoriales:** Cumplir y hacer cumplir la Constitución, la Ley, los acuerdos, los reglamentos de la Escuela Superior de Administración Pública, ESAP, y las decisiones emanadas del Consejo Directivo Nacional, del Consejo Académico Nacional, del Director Nacional y del Consejo Académico Territorial.
 - Consejo Académico Territorial
 - Centros Territoriales de Administración Pública – CETAP

2.2.1.3 Mapa de procesos ESAP

El Departamento Administrativo de la Función Pública como entidad técnica, estratégica y transversal del Gobierno nacional ha puesto a disposición de las entidades la Guía de gestión por procesos en el marco del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG) con el objetivo de facilitar y mejorar la implementación del modelo de operación por procesos como herramienta esencial para la generación de valor público (DAFP, 2020).

Por lo anterior, la ESAP en la implementación de la operación y gestión por procesos ha actualizado su mapa de procesos cuyos componentes se articulan en cuatro grandes grupos: Procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación como se evidencia en la *figura 2*.

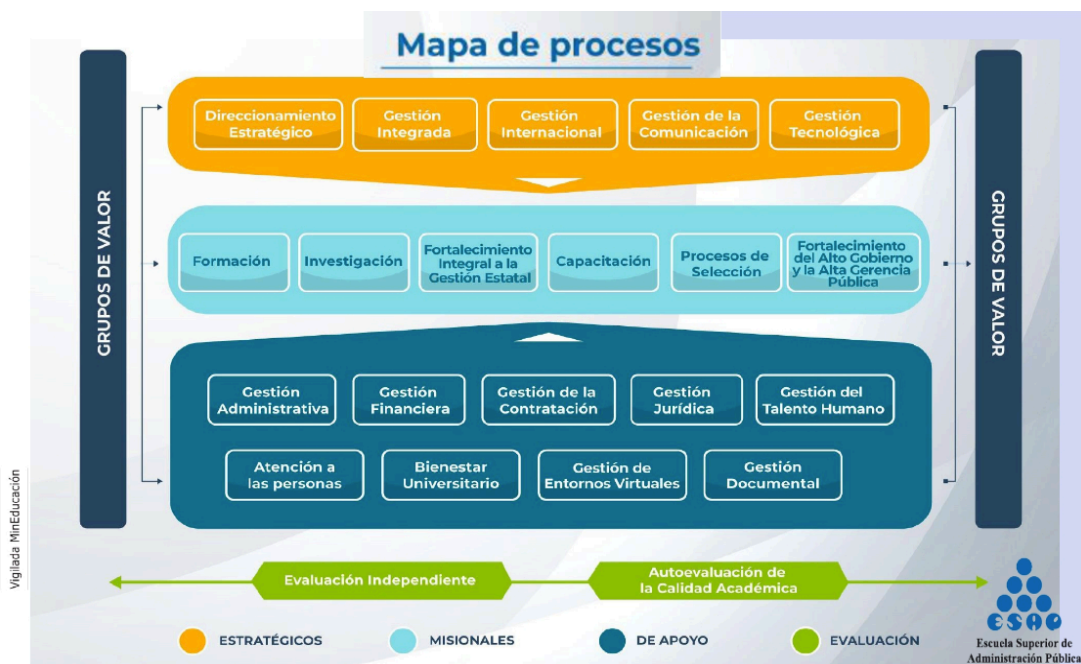


Figura 2. Mapa de procesos ESAP
Tomado de la página oficial de la ESAP

2.2.1.4 Marco legal de la contratación pública

En Colombia la contratación pública se define principalmente por la Ley 80 de 1993, además de otras normas como la Ley 1150 de 2007, Ley 1474 de 2011, Decreto Ley 019 de 2012, Decreto reglamentario 1082 de 2015 y Ley 1882 de 2018, marco normativo que es conocido como el Estatuto General de la Contratación en la Administración Pública (EGCAP) (Veeduría Distrital, 2018), el cual debe cumplirse a cabalidad, por la responsabilidad que tiene el estado de buscar el alcance de sus fines.

De manera general, los modelos de selección de contratistas en Colombia buscan escoger a aquellas personas naturales o jurídicas que ofrezcan mayores garantías para el cumplimiento del objeto del contrato, es así que a través de la licitación pública se contratan montos generalmente altos por medio de una invitación pública para escoger la propuesta más favorable, la selección abreviada busca simplificar el proceso de contratación de acuerdo a condiciones especiales, el concurso de méritos busca escoger consultores o proyectos que demuestren tener las capacidades para ser seleccionados y la contratación directa, que opera en casos especiales contemplados por la ley, busca también seleccionar la propuesta más favorable (Buelvas, Rodríguez, & Arenilla, 2020).

2.2.1.5 Contratación en la ESAP

De acuerdo al Manual de Contratación (ESAP, 2018), el régimen jurídico aplicable en materia de contratación es el establecido en Estatuto General de Contratación de la Administración Pública (EGCAP) y las demás disposiciones que las modifiquen, reglamenten, adicionen, complementen o sustituyan. Así mismo, podrán regirse por disposiciones particulares, como los contratos de ciencia y tecnología o los que se celebren en desarrollo del artículo 355 de la Constitución Nacional - C.N., los artículos 95 y 96 de la Ley 489 de 1998, cuando apliquen y se den las condiciones de ley para ello.

De igual forma, según lo establece el artículo 13 de la Ley 80 de 1993, a la Contratación Estatal le son aplicables las disposiciones comerciales y civiles pertinentes en aquellas materias no reguladas por la misma; así mismo, forman parte del marco legal de la contratación de la ESAP, el Estatuto Orgánico de Presupuesto y demás normas sobre austeridad del gasto y relacionadas con la ejecución del presupuesto. A nivel interno se sujetará a lo establecido en los actos administrativos que regulen asuntos de contratación, funciones internas en materia contractual, y los procesos y procedimientos internos que desarrollan el Proceso de Contratación de la Entidad.

2.2.1.6 Principios de la contratación pública

Los siguientes principios rectores son aplicables en la etapa pre contractual, contractual y post contractual en combinación con los principios de la administración pública.

Principio	Definición
Planeación	Inicia con el Plan Anual de Adquisiciones (PAA) antes del proceso de selección. Se identifica claramente qué se requiere y para qué, esto soportado en estudios previos, contar con la disponibilidad de recursos y definir con claridad el mecanismo y las condiciones para escoger el contratista, el proyecto debe estar suficientemente madurado para adelantar la contratación y debe evitarse la improvisación o la falta de claridad respecto de la mejor manera de satisfacer la necesidad.
Transparencia	El Proceso de Contratación debe propender por la trazabilidad de todo el proceso de compras y contrataciones, estableciendo parámetros claros sobre la imparcialidad, la igualdad de oportunidades, la publicidad, el debido proceso y la selección objetiva de los contratistas, incluyendo el adecuado manejo de comunicaciones con los interesados en los procesos, manejo de publicación oportuna y herramientas para hacerlo, escogencia del contratista a través de procedimientos de competencia pública (salvo las excepciones que la ley considera razonables por el tipo de contratos).
Economía	Los procesos de selección deberán estructurarse de tal manera que únicamente se tengan que surtir las etapas estrictamente necesarias y responderán a términos y plazos preclusivos y perentorios, asegurando el uso de la menor cantidad de recursos. Previo al inicio del proceso de selección, la ESAP deberá contar con las partidas presupuestales necesarias y estudios previos que permitan establecer el objeto a contratar.

Responsabilidad	La responsabilidad de los servidores públicos por las omisiones o actuaciones antijurídicas podrá ser civil, fiscal, penal o disciplinaria, teniendo en cuenta además que deberán indemnizarse los daños que causen por su descuido o negligencia; de igual manera responderán los contratistas, asesores, consultores e interventores que participen en los procesos de contratación por las conductas dolosas o culposas en que incurran en su actuar contractual o precontractual. Los servidores públicos responderán por sus actuaciones y omisiones antijurídicas y deberán indemnizar los daños que se causen por razón de ellas. Este principio busca que todos los intervinientes en la actividad contractual lo hagan dentro del marco legal, en cumplimiento de los deberes y obligaciones que le corresponde a cada cual, sin la predisposición de causar daño y con la diligencia y cuidado que es exigible en un ámbito como la contratación pública que predica por el interés general. La Entidad y los servidores públicos, responderán cuando hubieren abierto licitaciones o concursos sin haber elaborado previamente los correspondientes pliegos de condiciones, términos de referencia, diseños, estudios, planos y evaluaciones que fueren necesarios, o cuando los pliegos de condiciones o estudios previos hayan sido elaborados en forma incompleta, ambigua o confusa que conduzcan a interpretaciones o decisiones de carácter subjetivo por parte de aquellos. Desde la óptica del contratista, aplica este principio para cualquier acto que vaya en contra de la adecuada ejecución del contrato (tanto en la etapa de selección, ejecución y liquidación), pueden sufrir consecuencias no sólo económicas (fiscales o contractuales) sino también penales en caso de actuar de mala fe en contra del interés público.
Selección Objetiva	Es imperante que la escogencia de la mejor oferta para la entidad se haga dándole primacía al interés general sobre el particular. Así, las diferentes propuestas u opciones que ofrecen los particulares deben ser evaluadas de acuerdo con parámetros objetivos para los fines que persigue el Estado en su contratación. Este principio guarda una estrecha relación con el principio de libre concurrencia de los interesados, que implica la posibilidad de estos de acceder e intervenir en el proceso de selección y la imposibilidad para la Administración de establecer, sin justificación legal alguna, mecanismos o previsiones que conduzcan a la exclusión de potenciales oferentes. Bajo la óptica de este principio debe escogerse la modalidad de selección que sea más adecuada al objeto, causal y/o cuantía según se trate, de manera que se garantice la escogencia de la oferta que brinde las mejores condiciones para la entidad. En los pliegos de condiciones o invitaciones se indicarán los requisitos objetivos necesarios para participar en el correspondiente proceso de selección, definiendo reglas justas, objetivas, claras y completas que permitan la confección de ofrecimientos o propuestas de la misma índole. En todo caso dichos requisitos deben ser adecuados y proporcionales a la naturaleza del contrato a suscribir y a su valor.
Legalidad	A quienes intervienen en la contratación de la entidad sólo les está permitido hacer aquello que la ley expresamente les autorice. En la práctica, esto se traduce en que los procesos de selección deben seguir un procedimiento establecido por las normas, sin que la entidad cuente con la posibilidad de desconocerlas de manera discrecional. Así, las bases de cada proceso contractual deben ser claras y previas, cerrando todos los espacios a la subjetividad y de arbitrariedad.
Buena fe	Las actuaciones en la contratación deberán ceñirse a la lealtad contractual, información completa y verás, y colaboración, la cual se presumirá en todas las gestiones de la ESAP y de quienes contraten con la Entidad.
Celeridad	Las normas establecidas en el manual de contratación deberán ser utilizadas por los funcionarios y contratistas, como un medio para agilizar las decisiones, y para que los trámites de contratación se cumplan oportunamente, con eficiencia y eficacia, de manera que se dé impulso oficioso a todos los trámites, y se evite la dilación injustificada.

Eficacia	Los procedimientos de selección previstos deben lograr el fin pretendido y en particular la satisfacción del interés público implícito en la contratación; así mismo, se deberán superar los obstáculos puramente formales que se presenten en los procesos de selección de contratistas, y procurar evitar las declaraciones de fallido de estos.
Eficiencia	Busca determinar si los bienes y servicios adquiridos por las Entidades se adquieren al mejor costo estando estos en las mismas condiciones de calidad; del análisis resultante se puede concluir si las entidades incurrieron en los costos más favorables cumpliendo de igual forma con sus objetivos. Consiste en lograr que la asignación de los recursos sea la más conveniente para maximizar los resultados de la administración; es decir, involucra elementos subjetivos que constituyen decisiones políticas, como la conveniencia en la asignación de los recursos orientada al logro de determinadas metas institucionales.
Vigilancia y control	Todos los contratos deberán contar con mecanismos de control y vigilancia permanente, los cuales serán eje fundamental de la efectividad de las finalidades de la compra bajo criterios de adecuada escogencia del supervisor o interventor, responsabilidad, buena administración y trabajo armónico entre dependencias. No podrán ejecutarse contratos sin la vigilancia y control idóneo, ya sea en cabeza de la Supervisión y/o Interventoría. Por lo tanto, el Supervisor y/o Interventor será responsable de administrar adecuadamente el contrato en la etapa de ejecución y liquidación.
Igualdad	Se respetarán los derechos de todos los proponentes, participantes y contratistas en los procesos de selección o en los trámites contractuales sin ninguna discriminación y verificarán que se permitan las mismas oportunidades para todos sin ningún tipo de distinción.
Debido proceso	Se otorgará oportunidad para que los interesados conozcan los informes, conceptos y decisiones, así como para formular observaciones, contradecir las decisiones de la entidad y contar con etapas que permitan ejercer el derecho de defensa y contradicción. La Entidad deberá dar respuesta a todas las observaciones, para ello deberá atender con suficiencia la totalidad de comunicaciones que alleguen los particulares y responder con suficiencia y de manera motivada.
Coordinación	En virtud del principio de coordinación, las autoridades concertarán sus actividades con las de otras instancias estatales en el cumplimiento de sus cometidos y en el reconocimiento de sus derechos a los particulares.

Tabla 1. Principios de la contratación - ESAP
Tomado y adaptado del manual de contratación de la ESAP

CAPÍTULO 3

3.1 Metodología

3.1.1 Enfoque de la investigación

El enfoque de esta investigación es mixto, ya que busca dejar en evidencia las variables más significativas para la ESAP y que reflejan una mayor relevancia para la prestación de sus servicios además de representar un mayor impacto en la relación costo beneficio de las propuestas de servicios bancarios, financieros y de información en correlación con la remuneración de la CUN, como se observa de manera general y resumida en la figura 3.



Figura 3. Metodología y herramientas

Fuente: Desarrollo propio.

Para la rama cualitativa se busca evaluar la experiencia de los proponentes y su capacidad para atender los requerimientos de la ESAP que satisfagan las necesidades de los diferentes actores o interesados

mediante la aplicación de técnicas y herramientas como el juicio de expertos y mediante reuniones multidisciplinarias con expertos de ESAP para estructurar una ficha técnica de condiciones relevantes para la entidad y la evaluación de las propuestas recibidas y de los proponentes para encontrar puntos de acuerdo entre la ficha técnica, las expectativas y la capacidad de atención de requerimientos.

En cuanto a la vertiente cuantitativa se pretende determinar la influencia de las variables en la relación de volumetría-reciprocidad que permite establecer la relación costo-beneficio-remuneración de cada propuesta presentada por los proponentes, en correlación con la remuneración que provee la CUN a las entidades públicas.

Lo anterior, a través de la aplicación de un instrumento de ponderación, análisis y evaluación de cada una de las variables definidas y la contención en cada una de las propuestas analizadas diseñado y nominado Documento Técnico de Soporte - DTS.

El estudio se ejecuta con las propuestas de 8 bancos colombianos, de 13 que están en capacidad de atender los requerimientos establecidos por la ESAP y que presentaron propuesta, en atención a una invitación enviada que incluyó una ficha técnica detallada previa definición de los requisitos habilitantes.

3.1.2 Alcance de la investigación

El alcance de este estudio inicialmente se define descriptivo y correlacional; sin embargo, con el estado del arte desarrollado en la revisión de la literatura, se configura también en principio un alcance exploratorio, ya que aunque la temáticas particulares están debidamente reguladas, no se encuentran investigaciones previas con la orientación propuesta en el desarrollo de la investigación para la definición de variables relevantes que sean negociables y que las mismas optimicen la relación costo-beneficio en correlación con la remuneración variable que otorga la CUN a las entidades públicas.

3.1.3 Diseño de la investigación

En principio, el diseño de la investigación es experimental – transversal de tipo exploratorio, descriptivo y correlacional pues los datos se toman en un único momento (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014) con las condiciones económicas que tienen una vigencia específica establecidas en cada propuesta. Y el modelo demanda la actualización de los datos que está dada

por la invitación a proponentes una vez preestablecidas las condiciones y requisitos habilitantes los cuales deben ser evaluados periódicamente.

3.1.4 Definición de variables – Requisitos habilitantes

A continuación la relación entre factores o categorías nucleares y la asociación con las 12 variables definidas que se configuran como los requisitos habilitantes en el marco de la contratación pública; que para el modelo contarán con una evaluación cualitativa por grado de contención en las propuestas y una ponderación que facilite la evaluación cuantitativa de las mismas, mediante la definición de características detalladas que de acuerdo a la variables contarán con ponderaciones fraccionadas.

Factores o categorías nucleares	Variables cualitativas y cuantitativas
Cobertura y accesibilidad	Cobertura geográfica
Tecnología e Información	Desarrollos tecnológicos a la medida
	Operador de información Ley 21 de 1982
	Web service
	Botón PSE
Experiencia y riesgo	Experiencia en entidades públicas educativas y administradoras de parafiscales
	Mejor calificación de riesgo vigente
	Recaudo No PILA y pagos
	Acompañamiento, soporte y capacitación
	Beneficios a los funcionarios
Costo y remuneración	Costo cero para volúmenes anuales vía Reciprocidad con remuneración en cuenta
	Cumplimiento de condiciones de volúmenes

Tabla 2. Relación de asociación entre factores nucleares y variables del modelo

Fuente: Desarrollo propio.

3.1.4.1 Cobertura geográfica

La ESAP hace presencia en Bogotá con su sede central y en 16 territoriales Tabla 3, por lo mismo la necesidad de contar con un servicio bancario que provea la mayor cobertura geográfica posible en el territorio nacional, representada en el mayor volumen de sucursales y corresponsales dispuestos en todos los departamentos del país, los cuales deben ser corroborados periódicamente en los informes oficiales que emite la Superintendencia Financiera de Colombia – SFC.

TERRITORIALES - DEPARTAMENTOS - CETAP ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA 2021					
#	TERRITORIAL	#	DEPARTAMENTO	Total CETAP	CETAP
1	ANTIOQUIA	1	ANTIOQUIA	26	ANDES, APARTADÓ, ARBOLETES, CARMEN DE VIBORAL, CHIGORODÓ, CIUDAD BOLIVAR, DABEIBA, EBEJICO, GIRALDO, ITUANGO, JARDÍN, JERICÓ, LA PINTADA, MEDELLÍN, MUTATÁ, NECOCLÍ, PUERTO BERRIO, SABANALARGA, SAN CARLOS, SAN JERÓNIMO, SAN PEDRO DE URABÁ, TITIRIBÍ, TURBO, VEGACHÍ Y YARUMAL.
2	ATLÁNTICO	2	ATLÁNTICO	9	BARRANQUILLA, MALAMBO, SUAN, SANTA MARTA, VALLEDUPAR, BOSCONIA, LA JAGUA DE IBIRICO, VILLANUEVA Y URIBIA
		3	CESAR		
		4	MAGDALENA		
		5	LA GUAJIRA		
3	BOLÍVAR	6	BOLÍVAR	10	CARTAGENA, SINCELEJO, MONTERÍA, MONTECRISTO, SAN ANTONIO DE LOS PALMITOS, MAGANGUÉ, LA UNIÓN, SINCE, LORICA, TIERRA ALTA.
		7	CÓRDOBA		
		8	SUCRE		
		9	SAN ANDRÉS		
4	BOYACÁ	10	BOYACÁ	8	CHIQUEQUIRÁ, GARAGOA, MIRAFLORES, MONIQUEIRÁ, OTANCHE, SOATÁ, SOGAMOSO Y YOPAL
		11	CASANARE		
5	CALDAS	12	CALDAS	11	LA DORADA, PUERTO BOYACÁ, AGUADAS, RIOSUCIO, FILADELFIA, BELALCÁZAR, MANZANARES, SUPÍA, PÁCOR, SALAMINA, MANIZALES.
6	CAUCA	13	CAUCA	7	BORDO, CALDONO, MIRANDA, ROSAS, POPAYÁN, SANTANDER QUILICHAO Y GUAMBIA (SILVIA)
7	CUNDINAMARCA	14	CUNDINAMARCA	16	CHÍA, SOACHA, VILLET, CHIPAQUE, GIRARDOT, FACATATIVÁ, FUNZA, ZIPAQUIRÁ, PACHO, GACHETA, MADRID, GUACHETÁ, TENA, SAN JUAN DE RIOSECO, PUERTO SALGAR.
8	CHOCÓ	15	CHOCÓ	3	QUIBDÓ, ITSMINA Y RIOSUCIO
9	HUILA	16	HUILA	20	ACEVEDO, ALGECIRAS, BELEN, FLORENCIA, GARZÓN, LA MONTAÑITA, LA PLATA, MOCOA, NEIVA, ORITO, PAUJIL, PITALITO, PUERTO ASIS, SAN AGUSTÍN, SAN VICENTE, IQUIRA RESGUARDO INDIGENA NASA PAEZ, VALPARAÍSO, ISNOS, MILAN Y SANTA MARIA.
		17	CAQUETÁ		
		18	PUTUMAYO		
10	META	19	META	21	VILLAVICENCIO, ACACIAS, SAN MARTÍN DE LOS LLANOS, PUERTO LLERAS, PUERTO RICO, PUERTO CONCORDIA, LA MACARENA, CUMARAL, BARRANCA DE UPÍA, URIBE, MESETAS, PUERTO LÓPEZ, PUERTO GAITÁN, FUENTE DE ORO, LETICIA, MITÚ, SAN JOSÉ DEL GUAVIARE, SANTA ROSALÍA, LA PRIMAVERA, PUERTO CARREÑO, CUMARIBO.
		20	GUAVIARE		
		21	GUAINIA		
		22	VAUPÉS		
		23	VICHADA		
11	NARIÑO	24	AMAZONAS	18	CHACHAGUI, CUMBAL, EL PEÑOL, GUALMATAN, IPIALES, LA UNIÓN, LINARES, PASTO, POLICARPA, PUERRES, RICAURTE, SAMANIEGO, SAN JOSÉ DE ALBÁN, SAN PABLO, SANTACRUZ GUACHAVEZ, SIBUNDOY, TABLÓN DE GÓMEZ Y TUMACO
		25	NARIÑO		
12	NORTE DE SANTANDER	26	NORTE DE SANTANDER	14	CÚCUTA, ABREGO, CHINÁCOTA, CONVENCION, OCAÑA, PAMPLONA, TIBÚ, ARAUCA, ARAUQUITA, CRAVO NORTE, FORTUL, PUERTO RENDÓN, SARAVERA Y TAME
		27	ARAUCA		
13	QUINDIO	28	QUINDIO	9	ARMENIA, DOSQUEBRADAS, PEREIRA, QUINCHÍA, PUEBLO RICO, BELÉN DE UMBRÍA, FILANDIA, GÉNOVA Y MARSELLA.
		29	RISARALDA		
14	SANTANDER	30	SANTANDER	6	BUARAMANGA, BARRANCABERMEJA, MÁLAGA, OIBA, SAN GIL Y SANTA ROSA DEL SUR (BOLIVAR).
15	TOLIMA	31	TOLIMA	8	CHAPARRAL, FLANDES, FRESNO, IBAGUÉ, LÍBANO, MARIQUITA, MELGAR Y PURIFICACIÓN
16	VALLE DEL CAUCA	32	VALLE DEL CAUCA	8	CALI, BUENAVENTURA, PRADERA, FLORIDA, BUGA, TULUÁ, CARTAGO, SEVILLA.

Tabla 3. Relación de Territoriales, departamentos y CETAP, ESAP 2021

Fuente: Desarrollo propio

Se valora que el proponente tenga una combinación entre oficinas y corresponsales por encima del promedio en las propuestas evaluadas para garantizar un servicio presencial disponible para todos los estudiantes de la ESAP.

La ponderación asignada del 10 %, se asigna a todos los proponentes que tienen presencia en el 100% de los departamentos y territoriales de la escuela y que están por encima del promedio en la oferta nacional de establecimientos totales entre corresponsales y oficinas (>9100), de acuerdo al Reporte de Inclusión Financiera - indicadores de Cobertura de la Superintendencia Financiera de Colombia – SFC y el Programa Banca de Oportunidades - BdO (SFC y BdO, 2021)

3.1.4.2 Desarrollos tecnológicos a la medida

Dada la importancia del reconocimiento y seguimiento a las diferentes fuentes de ingreso de recursos de la entidad a través del Sistema de Planilla Integrada de Liquidación de aportes – PILA (90%) y recaudo de ingresos de servicios educativos o diferentes a PILA (10%), es necesario que el establecimiento bancario ofrezca desarrollos tecnológicos que faciliten al área financiera contar con archivos de salida a la medida.

En consecuencia, estos archivos permiten controlar y registrar correctamente estos recursos en SIIF Nación II y en los auxiliares de detalle que ejecute la entidad, garantizando la consistencia de la información financiera en tiempo real, facilitando los procesos de conciliación, certificación del recaudo de aportes, emisión de paz y salvo financiero, verificación del correcto y oportuno pago, gestión de cartera, devoluciones y operaciones recíprocas.

3.1.4.3 Operador de información - parafiscales de Ley 21 de 1982

Esta variable cuenta con la mayor relevancia para la ESAP, y por lo mismo, ponderación, por ser la principal fuente de ingresos de la entidad que demanda la gestión de big data correspondiente la información reportada a través del sistema PILA por cada uno de sus 3853 aportantes obligados que realizan alrededor de 68000 transacciones u operaciones anuales.

3.1.4.4 Web services

Es un canal establecido entre el Banco y el cliente mediante el cual se reportan los recaudos realizados a través de oficinas; corresponsales bancarios y medios electrónicos en línea y tiempo real, que tiene como objetivo brindar al cliente información actualizada para la toma de decisiones. La conexión a la infraestructura de servicios web del Banco se realiza a través de una infraestructura tecnológica segura de comunicaciones que requiere la integración de la plataforma de red propia de la Entidad Autorizada. El procedimiento de análisis, selección de topología, instalación y configuración de los equipos de red es responsabilidad de la Entidad Autorizada. En caso de ya contar con un canal dedicado con el Banco, se empleará este mismo canal para el consumo de servicios (BanRep, 2016).

3.1.4.5 Botón de Pagos Seguros en Línea – PSE

PSE es el botón de Pagos Seguros en Línea, un servicio de ACH Colombia que le permite a las empresas vender o recaudar a través de Internet, en el cual los clientes o usuarios autorizan mediante la banca virtual de su banco el débito de los fondos desde sus cuentas de ahorro, corrientes o depósitos electrónicos (ACH Colombia, 2021)

3.1.4.6 Experiencia en entidades públicas educativas y administradoras de parafiscales

El proveedor del servicio de operador de información y financiero debe contar con la experiencia e infraestructura tecnológica y de soporte suficientes para garantizar a diario la entrega de los archivos planos de información y financieros de todos los recaudos abonados a ESAP por sus operaciones misionales y por administración de contribuciones parafiscales, que los mismos cumplan no solo con la estructura de archivos definida por la Asociación Bancaria y de Entidades Financiera de Colombia – Asobancaria, sino que además pueda proveer a la ESAP reportes de salida que se ajusten a los sistemas internos como SIIF Nación para los archivos planos Log financiero.

3.1.4.7 Mejor calificación de riesgo vigente

Las calificadoras de riesgo de las entidades bancarias en Colombia proveen una calificación respecto a la estabilidad de la entidad, su capacidad para gestionar los recursos en encargo en combinación con el riesgo país y la situación del mismo, es por ello que para el último año Fitch Ratings redujo la calificación de Colombia a BB+ (Fitch Ratings, 2021), lo que tuvo un impacto decreciente en la calificación de las diferentes entidades financieras del país a excepción de los bancos que también ofrecen sus servicios en otros países.

CALIFICACIÓN DE COLOMBIA EN EL MERCADO			
FitchRatings	BBB	BBB-	BB+
S&P Global	BB+	BB	BB-
MOODY'S	Baa1	Baa2	Baa3

Figura 4. Calificación de riesgo país

Fuente: (La República, 2021)

Se considera importante establecer una relación comercial con un operador bancario, financiero y de información que esté entre las dos mejores calificaciones que tengan todas las entidades del sector financiero en Colombia en el momento en el que se implemente el modelo de evaluación de propuestas de servicios bancarios, financieros y de información en la ESAP.

Se asigna un cumplimiento del 5% de los requisitos totales de ESAP a los proponentes que tienen la mayor calificación de cada una de las dos calificadoras de riesgo: Standard & Poor's y Fitch Ratings cada una con una ponderación del 2,5%.

3.1.4.8 Recaudo NO PILA o diferente a PILA y Pagos

El recaudo de los servicios educativos involucra la combinación entre cobertura y opciones de recaudo en línea, que además de contar con pasarela de pagos y botón PSE, permita contar con 3 o más referencias que faciliten la identificación y aplicación de los pagos.

Reportes de salida de consulta permanente en formatos ASOBANCARIA y conversores para el registro en auxiliares de detalle son imprescindibles para optimizar las operaciones financieras de la ESAP.

Para los pagos diferentes a destinatario final desde la CUN, las transferencias que involucran los Servicios Electrónicos del Banco de la República – SEBRA deben considerarse dentro de la volumetría anual para un número de operaciones totales al año incluidas en la exoneración de costo vía reciprocidad.

Un 5% es el peso que tiene el cumplimiento de estos requerimientos discriminados así, 3 o más referencias para un recaudo, recaudo manual, referenciado e identificación mediante código de barras, otorgándoles un 1% a cada uno, y prestar el servicio de pagos con los diferentes tokens para los diferentes perfiles un 1% adicional con el que se completa el 5% posible.

3.1.4.9 Acompañamiento, Soporte y Capacitación

El alcance de la operación bancaria y financiera debe estar complementada por suficiente y efectivo acompañamiento, soporte y capacitación a usuarios, debido a las actividades propias de recaudo de recursos de origen misional y parafiscal, además de los pagos y la gestión de big data. Adicionalmente los nuevos desarrollos siempre deben ir acompañados de la socialización, capacitación, acompañamiento, soporte e instructivos pertinentes.

3.1.4.10 Beneficios a los funcionarios

Los servicios adicionales ofrecidos por los establecimientos bancarios como cuentas de nómina, libranzas, cajero en la entidad, tarjetas de crédito, entre otros, se consideran un beneficio adicional que no es valorado dentro de la ponderación; sin embargo, desde la relación comercial

entre la ESAP y el proveedor de servicios bancarios, financieros y de información, se debe propender porque éste último ofrezca servicios preferenciales a los funcionarios, docentes y estudiantes que también elijan ser clientes del mismo, procurando tasas y tarifas diferenciales a las del mercado de banca personal.

3.1.4.11 Costo cero para volumetrías anuales vía Reciprocidad con remuneración en cuenta

Esta variable es preponderante para el modelo, ya que permite correlacionar las demás variables. En este sentido, corresponde revisar detalladamente y ponderar aspectos como:

- Periodo: Tiempo en días que debe mantenerse el saldo para acceder a la exoneración de tarifas en las volumetrías pactadas,
- Saldo: Cantidad de dinero definido por el promedio diario que se mantiene en la cuenta durante el periodo pactado.
- Remuneración: Tasa de interés que el proveedor reconoce al cliente sobre los saldos en cuenta, está definida por la Tasa Interbancaria – TIB, la cual es variable.
- Revisión periódica: periodicidad pactada para revisar y ajustar consensuadamente la condiciones pactadas para mantener el costo cero ó las tarifas exoneradas pese a las variaciones de volumetrías, saldos y remuneración.

3.1.4.12 Cumplimiento de condiciones de volumetrías

Es la evaluación periódica y cumplimiento de las condiciones de volumetrías pactadas en términos del número de transacciones para cada operación, la cual debe definirse en bolsas anuales dados los picos de pagos o recaudos durante el año, con revisiones mensuales para establecer anticipadamente si es insuficiente con el fin de proceder con el respectivo ajuste.

Debe considerarse la tendencia y el comportamiento transaccional en el país *Tabla 4*.

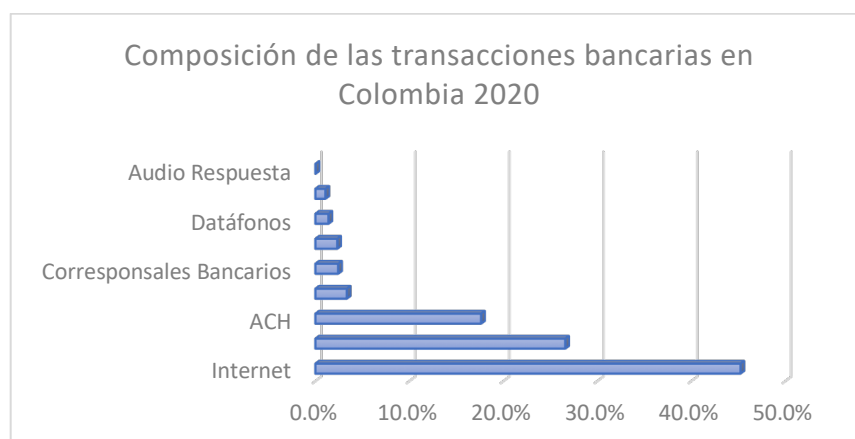


Tabla 4. Participación de las transacciones bancarias en Colombia 2020
Fuente: Adaptado de informe de transaccionalidad 2020 (SFC, 2021)

3.1.4.13 Remuneración en la CUN

La tasa de remuneración tanto en las cuentas de cualquier operador bancario en Colombia y del SCUN está directamente relacionado con la TIB que la establece el banco central así: El cálculo de la TIB con plazo de un día se calculará diariamente como el promedio aritmético simple entre las tasas activa y pasiva interbancarias, con plazo de un día, según la información reportada diariamente por las entidades financieras.

Por lo anterior, la tasa de remuneración a los saldos promedios en cuenta será siempre < TIB. Tasa interbancaria (TIB) para el día finales de marzo de 2021 fue de: 1.75 % (BanRep, 2021)

Cálculo de la tasa ndv promedio para el primer trimestre 2021		
mes	%	tasa
enero	0.004671	ndv
febrero	0.004700	ndv
marzo	0.004600	ndv
Promedio	0.004657	ndv
*ndv - nominal diaria vencida		

Tabla 5. Cálculo del promedio de la tasa de remuneración ndv en la CUN - ESAP
Fuente: Desarrollo propio

Con el cálculo de la tasa promedio de la tasa de remuneración, es posible realizar la conversión a tasa de remuneración Efectiva Anual para facilitar la comparación entre la remuneración ofrecida por los proponentes y la tasa de oportunidad de remuneración que la ESAP tiene en CUN como se observa en la *tabla 6*.

Tasa de Oportunidad por remuneración a ESAP en CUN			
Tasa promedio 1er. Trimestre 2021	0.004657%	ndv	nominal diaria vencida
equivale a:	1.690613%	EA	Efectiva Anual

Tabla 6. Conversión de tasa promedio de remuneración ndv en la CUN a EA - ESAP

Fuente: Desarrollo propio

3.1.5 Población y muestra

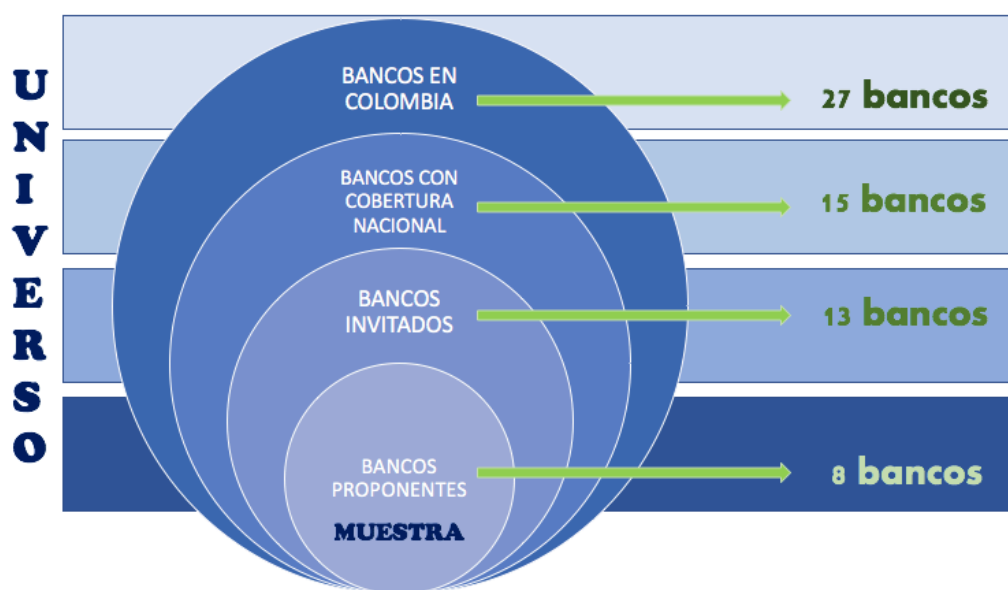


Figura 5. Universo y muestra

Fuente: Desarrollo propio.

El muestreo se realiza desde el enfoque cualitativo ya que se puede ajustar en cualquier momento del estudio, no es probabilístico y no busca generalizar los resultados (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

De los 27 bancos que prestan servicios en el territorio colombiano (Banco de la República, 2021), la ESAP invita a cerca del 50% del universo (13 bancos) a presentar propuesta, de acuerdo a la mayor posibilidad de atender a completitud los requerimientos descritos en la ficha técnica adjunta a la invitación. Recibe 8 propuestas, las cuales constituyen la muestra de este estudio de investigación, finalmente en la implementación del modelo sólo 3 entidades bancarias resultan preseleccionadas.



Figura 6. Resumen de la población con la implementación del modelo
Fuente: elaboración propia.

3.1.6 Selección de métodos o instrumentos para recolección de información cualitativa

Las técnicas y herramientas empleadas convergen en una metodología descriptiva, explicativa, analítica, correlacional y propositiva, sustentada en un estudio de mercado realizado durante el primer semestre de 2021 con propuestas de 8 bancos que prestan servicios en Colombia y soportadas en la sugerencias emitidas por el Project Management Institute – PMI en La Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos – Guía PMBOK por sus siglas en inglés.

3.1.6.1 Juicio de expertos

Mediante la aplicación de reuniones virtuales de un equipo multidisciplinario de 5 expertos y a través de la aplicación Teams de Microsoft, se realizan mesas de trabajo de más de 100 horas para consultar, estructurar y validar la ficha técnica de condiciones o requerimientos que recoge las necesidades de la entidad en la búsqueda de que sean atendidas por un operador bancario, financiero y de información; en las condiciones definidas en dicho documento.

En las mismas mesas de trabajo, se determinan los requerimientos a evaluar y que constituyen el contenido de la invitación a los proponentes, quienes también mediante la aplicación de reuniones y/o mesas de trabajo virtuales, se documentan las consultas que surjan posterior a la recepción de propuestas

para atender consultas mutuas que conlleven a la recepción de alcance a las propuestas a las que hubiera lugar.

A continuación, en la *tabla 7*, se listan las reuniones con la fecha cuando fueron celebradas, la duración de cada una, los participantes expertos y la temática abordada de las cuales existe documentación en Teams y algunas grabaciones.

REUNIONES Y JUICIO DE EXPERTOS			
fecha	duración (en horas)	Expertos asistentes	tema
Febrero 24 2021	3	Experto en banca, Coordinaciones Grupo de Tesorería y Grupo de Recaudo y cartera	Estructuración Ficha técnica
Febrero 25 2021	3	Experto en banca, Coordinaciones Grupo de Tesorería y Grupo de Recaudo y cartera	Estructuración Ficha técnica
Marzo 1 2021	1,5	Experto en banca, Coordinaciones Grupo de Tesorería y Grupo de Recaudo y cartera	Estructuración Ficha técnica
Marzo 1 2021	3	Experto en banca, Coordinaciones Grupo de Tesorería y Grupo de Recaudo y cartera	Estructuración Ficha técnica
Marzo 3 2021	4	Subdirección Nacional de Gestión Corporativa, Coordinaciones Grupo de Tesorería y Grupo de Recaudo y cartera y experto en banca.	Revisión Ficha técnica
Marzo 4 2021	2	Experto en banca y Arquitecto de Software - OTIC	Revisión condiciones Ficha técnica
Marzo 16 2021	4,5	Experto en banca, Coordinación tesorería y Dirección financiera	Revisión Tesorería
Marzo 18 2021	2	Dirección Financiera y experto en banca	Revisión ficha técnica
Marzo 26 2021	2	Dirección Financiera y experto en banca	Aval ficha técnica
Marzo 30 2021	2	Dirección Financiera y experto en banca	Estructuración invitación a proponentes
Abril 15 2021	2	Dirección Financiera y experto en banca	bancos invitados a presentar propuestas
Abril 30 2021	2	Dirección Financiera y experto en banca	Revisión propuestas recibidas
Mayo 3 2021	3	Dirección Financiera y experto en banca	Revisión propuestas recibidas
Mayo 4 2021	5	Dirección Financiera, consultor financiero, Coordinaciones OTIC, tesorería y experto banca	Revisión propuestas recibidas
Mayo 6 2021	2	Dirección Financiera y experto en banca	Preparación reuniones con proponentes
Mayo 6 2021	2	ESAP: Subdirección Nacional de Gestión Corporativa, Dirección financiera, experto en banca. Proponente: 3 expertos Banco 1	respuesta a observaciones Banco 1 y ESAP
Mayo 6 2021	2	ESAP: Subdirección Nacional de Gestión Corporativa, Dirección financiera, experto en banca y coordinación tesorería. Proponente: 3 expertos Banco 2	respuesta a observaciones Banco 2 y ESAP
Mayo 6 2021	2	ESAP: Subdirección Nacional de Gestión Corporativa, Dirección financiera, experto en banca y coordinación tesorería. Proponente: 3 expertos Banco 3	respuesta a observaciones Banco 3 y ESAP
Mayo 7 2021	2	ESAP: Subdirección Nacional de Gestión Corporativa, Dirección financiera, consultor financiero, experto en banca y coordinación tesorería. Proponente: 2 expertos Banco 4	respuesta a observaciones Banco 4 y ESAP
Mayo 7 2021	2	ESAP: Subdirección Nacional de Gestión Corporativa, Dirección financiera, consultor financiero, experto en banca y coordinación tesorería. Proponente: 6 expertos Banco 5	respuesta a observaciones Banco 5 y ESAP
Mayo 7 2021	2	ESAP: Subdirección Nacional de Gestión Corporativa, Dirección financiera, consultor financiero, experto en banca y coordinación tesorería. Proponente: 7 expertos Banco 6.	respuesta a observaciones Banco 6 y ESAP
Mayo 10 2021	2	ESAP: Subdirección Nacional de Gestión Corporativa, Dirección financiera, consultor financiero, experto en banca y coordinación tesorería. Proponente: 7 expertos Banco 7.	respuesta a observaciones Banco 7 y ESAP
Mayo 10 2021	2	ESAP: Subdirección Nacional de Gestión Corporativa, Dirección financiera, consultor financiero, experto en banca y coordinación tesorería. Proponente: 2 expertos Banco 8.	respuesta a observaciones Banco 8 y ESAP

Tabla 7. Reuniones celebradas y expertos participantes

Fuente: Desarrollo propio

3.1.6.1.1 Salidas o productos del Juicio de expertos

- Definición de necesidades y requerimientos detallados de ESAP.
- Ficha técnica (Ver anexo 1 al final de este documento) y adjuntos:
 - a. Volumetrías 2020
 - b. Relación de Territoriales
- Definición del proceso de evaluación a las propuestas y de la ponderación asignada a cada variable de acuerdo a la relevancia para las operaciones transaccionales de la ESAP.

PONDERACIÓN DE LOS REQUERIMIENTOS ESAP	
Variable o criterio evaluado	%
Operador de información Ley 21 de 1982	30%
Cobertura geográfica	10%
Web service	10%
Botón PSE	10%
Desarrollos tecnológicos a la medida	10%
Experiencia en entidades públicas educativas y administradoras de parafiscales	5%
Mejor calificación de riesgo vigente	5%
Recaudo No PILA y pagos	5%
Acompañamiento, soporte y capacitación	5%
Costo cero para volumetrías anuales vía Reciprocidad con remuneración en cuenta	5%
Cumplimiento de condiciones de volumetrías	5%
Beneficios a los funcionarios	0%
TOTAL	100%

Tabla 8. Ponderación de variables según relevancia para ESAP

Fuente: DTS del Modelo – Desarrollo propio

- Invitación a los proponentes (Ver anexo 2 al final de este documento)
- Recepción de propuestas en fechas claramente definidas con oportunidad de recepción de alcances y espacios para aclaraciones mediante reuniones relacionados en la *tabla 7*.

3.1.7 Selección de métodos o instrumentos para recolección de información cuantitativa

Como se refiere en el componente cualitativo de este estudio, para aplicar una valoración cuantitativa a las variables cualitativas, se asignó mediante la técnica juicio de expertos que sugiere la Guía del PMBOK, una ponderación a cada variable *Figura 6*, definida con base en la relevancia para la ESAP *Figura 6*.



Figura 7. Ponderación de variables (Requisitos habilitantes)
Fuente: elaboración propia.

3.1.7.1 Documento Técnico de Soporte – DTS

Para documentar la información recopilada de las propuestas recibidas de 8 proponentes y de las mesas de trabajo para aclaraciones, se diseña un instrumento simple en Excel de Microsoft, Documento Técnico de Soporte al estudio de mercado iniciado. Lo anterior, con el fin de asignar la ponderación cuantitativa definida a cada variable. (Ver anexo 3).



Documento Técnico de Soporte - Análisis propuestas bancos 2021

Este DTS es un anexo al Informe del análisis realizado a las propuestas recibidas para elegir operador bancario, financiero y de información para la operaciones transaccionales de la ESAP. Los documentos soporte de este análisis como la ficha técnica, invitaciones, alcances y propuestas se encuentran debidamente documentados para consulta en la Subdirección Nacional de Gestión Corporativa - SNGC.

Figura 8. Resumen
Fuente: DTS del Modelo - elaboración propia.

El DTS como instrumento se compone de un resumen del estudio *Figura 8*, la tasa de oportunidad CUN presentadas en las *tablas 5 y 6*, las variables ESAP o requisitos habilitantes y su ponderación *tabla 8*, el análisis de cobertura *Figura 9*.

ESAP	UBICACIÓN	BANAGARRO	BANCO CAJA SOCIAL		BANCO DE BOGOTÁ		CO DE OCCIDENTE		BANCO GNB SUDAMER		BANCO POPULAR		BANCOLOMBIA		CIETIANK	
TERRITORIAL	DEPARTAMENTO	OPCIONES FISCAL	TOTAL	OPCIONES FISCAL	TOTAL	OPCIONES FISCAL	TOTAL	OPCIONES FISCAL	TOTAL	OPCIONES FISCAL	TOTAL	OPCIONES FISCAL	TOTAL	OPCIONES FISCAL	TOTAL	OPCIONES FISCAL
CENTRAL	Bogotá, D.C.	1.613	13.162	848	111	959	3.514	156	3.670	68	54.224	52	0	52	35	49
	Subtotal	1.613	13.162	848	111	959	3.514	156	3.670	68	54.224	52	0	52	35	49
	Antioquia	1.389	103.426	147	29	196	632	73	705	23.220	8	0	0	0	14	22
1. ANTIOQUIA	Chocó	197	9	206	1	0	33	3	36	12	0	112	0	0	0	1
	Subtotal	1.586	112.169	168	29	197	665	76	741	109	23.232	8	0	8	14	23
	Atlántico	618	13	631	53	10	63	316	29	345.70	13	1083	5	0	5	4
2. ATLÁNTICO	Caldas	146	20	166	39	0	40	144	10	154.62	3	365	0	0	1	2
	La Guajira	147	6	153	5	0	5	33	5	303	5	303	5	0	0	0
	Magdalena	270	14	284	24	2	26	100	9	109.29	2	531	3	0	3	1
9. META	Guaviare	30	2	32	0	0	9	1	10	24	0	24	0	0	1	1
	Meta	266	25	291	59	5	64	433	21	454.88	5	593	1	0	1	2
	Vaupés	9	8	17	0	0	3	0	3	0	0	0	0	0	0	0
10. NORTE DE SANTANDER	Vichada	23	2	25	0	0	6	7	7	14	0	14	0	0	0	0
	Subtotal	349	74	383	61	5	66	458	24	482.57	4	663	1	0	1	2
	Arauca	124	7	131	11	1	12	57	1	58	19	0	119	0	0	1
11. NARIÑO	Norte de Santander	366	31	397	60	1	65	224	11	235.52	2	654	2	0	2	1
	Quindío	404	38	528	74	7	78	281	12	293.73	3	273	2	0	2	1
	Nariño	505	39	544	74	4	78	264	8	272.29	3	532	0	0	1	5
12. QUINDIÓ	Subtotal	505	39	544	74	4	78	264	8	272.29	3	532	1	0	1	5
	Quindío	43	11	54	19	2	21	50	7	57.49	2	251	1	0	1	2
	Risaralda	48	11	59	34	7	41	66	13	79.75	3	362	2	0	2	2
13. SANTANDER	Subtotal	227	113	53	3	42	114	26	134.09	3	33	3	3	3	3	3
	Santander	475	56	331	202	11	213	596	28	624.117	10	1.327	7	0	7	12
	La Tolima	275	66	331	202	11	213	596	28	624.117	10	1.327	7	0	7	12
14. TOLIMA	Subtotal	550	45	595	97	8	105	675	19	694.647	4	671	1	0	1	8
	Valle del Cauca	550	45	595	97	8	105	675	19	694.647	4	671	1	0	1	8
	Subtotal	1.504	34	1.538	157	26	183	793	69	862.166	37	1.903	8	0	8	25
15. VALLE DEL CAUCA	Subtotal	1.504	34	1.538	157	26	183	793	69	862.166	37	1.903	8	0	8	25
	Subtotal	1.504	34	1.538	157	26	183	793	69	862.166	37	1.903	8	0	8	25
	Subtotal	1.504	34	1.538	157	26	183	793	69	862.166	37	1.903	8	0	8	25
TOTAL COBERTURA		12.719	787.1506	2.561	249	2.830	10.249	599	10.846.912	201	201.018	111	0	111	88	204
Oficina Nacional Cobertura		13506		2830		10848		21018		111		292		16190		8003
Departamental		18.55%		3.89%		14.90%		28.87%		0.15%		0.40%		22.24%		10.99%
		100.00%		87.50%		100.00%		100.00%		65.63%		90.00%		100.00%		100.00%

Tabla 9. Análisis de cobertura geográfica
Fuente: DTS del Modelo - elaboración propia.

Adicionalmente contiene:

[illegible]

Tabla 10. Tabulación y Análisis Cualitativo
Fuente: DTS del Modelo – Desarrollo propio

Requerimientos ESAP y tasación	Variables evaluadas	Ponderación	BANCO 1	BANCO 2	BANCO 3	BANCO 4	BANCO 5	BANCO 6	BANCO 7	BANCO 8
Operador de Información y financiero Recaudó Ley 21 de 1982 (30%)	Servicios como operador de información	30%	0%	30%	0%	30%	0%	0%	30%	0%
Cobertura geográfica (10%)	% Cobertura nacional para recaudos presenciales Total Corresponsales + Oficinas Bancarias a nivel nacional	10%	10%	0%	10%	10%	0%	0%	10%	0%
Web service (10%)	Incluya Web service	10%	0%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Botón de pagos Pagos PSE (10%)	Incluye Botón de pagos Pagos PSE	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Desarrollos tecnológicos a la medida (10%)	Convertidores a la medida	10%	0%	0%	0%	10%	0%	0%	0%	0%
Experiencia en entidades públicas educativas y administradoras de parafiscales (5%)	en el sector Público	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
	con entidades educativas	1%	0%	0%	1%	1%	0%	1%	0%	0%
	con administradoras de Parafiscales	3%	0%	0%	0%	3%	0%	0%	0%	0%
Mejor calificación de riesgo vigente (5%)	BRC STANDARD & POOR S	2.50%	2.50%	0%	2.50%	2.50%	0%	2.50%	2.50%	2.50%
	FITCH RATINGS	2.50%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2.50%	2.50%
Recaudo No PILA y pagos (5%)	# de referencias por recaudo	1%	1%	1%	0%	1%	1%	0%	1%	1%
	Recaudo manual	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
	Recaudo referenciado	1%	0%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
	código de barras	1%	0%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
	pagos y tokens	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Acompañamiento, soporte y capacitación (5%)	Acompañamiento integral	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Costo cero para volúmenes anuales vía Reciprocidad con remuneración en cuenta (5%)	Periodo saldo	2.50%	0%	0%	0%	2.50%	2.50%	2.50%	0%	0%
	remuneración									
	revisión periódica	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%
Cumplimiento de condiciones de Volúmenes (5%)	Bolsa anual	2.50%	0%	2.50%	0%	2.50%	0%	0%	2.50%	0%
	Negociables para exoneración vía reciprocidad	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%
TOTAL			36.50%	68.50%	48.50%	97.50%	38.50%	41.00%	83.50%	41.00%
Beneficios a funcionarios y usuarios (0%)	nómina y servicios preferenciales	0%	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	NO
FACTORES RELEVANTES A TENER EN CUENTA										
PORCENTAJE DEL RECAUDO DE INGRESOS ATENDIDOS CON LA PROPUESTA			10%	100%	10%	100%	10%	10%	100%	10%
COSTO DE OPORTUNIDAD ESAP	Diferencia costo de oportunidad SCUN - tasa EA y remuneración		1.690613%	1.640613%	1.690613%	1.190613%	1.190613%	1.190613%	1.590613%	1.690613%
	Costo de oportunidad anual (remuneración propuesta vs remuneración SCUN)	\$	126,119,730	\$ 395,156,243	\$ 152,155,170	\$ 297,653,250	\$ 83,815,345	\$ 23,812,260	\$ 958,248,896	\$ 109,889,845
	Costo de oportunidad mensual (remuneración propuesta vs remuneración SCUN)	\$	10,509,977.48	\$ 32,929,686.88	\$ 12,679,597.50	\$ 24,804,438	\$ 6,984,612.10	\$ 1,984,355.00	\$ 79,854,074.64	\$ 9,157,487.08
COBERTURA COMPLETA DE REQUERIMIENTOS ESAP			NO	SI	NO	SI	NO	NO	SI	NO
Servicios o productos no cubiertos en la reciprocidad propuesta			chequeras, giros al exterior, Serv. Operador de Información Ley 21 de 1982	n.a.	operaciones mensuales inferiores en varios aspectos, Serv. Operador de Información Ley 21 de 1982	n.a.	operaciones mensuales inferiores en varios aspectos, NO Operador de Información Ley 21 de 1982	operaciones mensuales inferiores en varios aspectos, Serv. Operador de Información Ley 21 de 1982	n.a.	Recaudo PSE, Recaudos referenciados físicos y NO Operador de Información Ley 21 de 1982

*Cálculo realizado con las tasas vigentes de remuneración del SCUN para el 1er. trimestre de 2021, la cual es variable y depende la tasa interbancaria que define el Banco de la República y que a mayo 14 de 2021 está en 1,75% y la tasa de remuneración ofrecida por los proponentes que también es variable y depende de la tasa interbancaria, la cual durante el último año ha decrecido significativamente producto de la situación actual de pandemia y recesión económica.

Tabla 11. Ponderación y Análisis Cuantitativo
Fuente: DTS del Modelo – Desarrollo propio

Proponente	Recaudo ESAP atendido con la propuesta	Resultado acumulado
BANCO 2	100%	97.5%
BANCO 7	100%	83.5%
BANCO 4	100%	68.5%
BANCO 3	10%	48.5%
BANCO 6	10%	41.0%
BANCO 8	10%	41.0%
BANCO 5	10%	38.5%
BANCO 1	10%	36.5%

Tabla 12. Resultados acumulados
Fuente: DTS del Modelo – Desarrollo propio

Los elementos hasta acá presentandos corresponden a la disposición objetiva y confiable de la información otorgada por los proponentes, a quienes hemos asignado un número como Banco 1 hasta el 8 para proteger su identidad, además de aplicar la ponderación por relevancia preestablecida y realizar una evaluación en términos de la capacidad de atender o cumplir los requisitos habilitantes o variables a evaluar por la ESAP.

Todo esto fundamentado en el marco de la contratación pública y el estado del arte como antecedente y pilar de las operaciones transaccionales que realiza la ESAP en el ejercicio de su misionalidad y en su rol de administradora de contribuciones parafiscales, con el propósito de presentar a la Dirección Nacional y la Subdirección Nacional de Gestión Corporativa desde la Dirección Técnica Financiera en apoyo de sus diferentes grupos internos de trabajo la preselección de 3 entidades con la mejor evaluación para facilitar la toma de decisiones *Tabla 12*

Requerimientos ESAP y tasación	Variables evaluadas	Ponderación	BANCO 4	BANCO 2	BANCO 7
Operador de Información Ley 21 de 1982 (30%)	Servicios como operador de información	30%	30%	30%	30%
Cobertura geográfica (10%)	% Cobertura nacional para recaudos presenciales Total Corresponsales + Oficinas Bancarias a nivel nacional	10%	0%	10%	10%
Web service (10%)	Incluya Web service	10%	10%	10%	10%
Botón de pagos Pagos PSE (10%)	Incluye Botón de pagos Pagos PSE	10%	10%	10%	10%
Desarrollos tecnológicos a la medida (10%)	Conversores a la medida	10%	0%	10%	0%
Experiencia en entidades públicas educativas y administradoras de parafiscales (5%)	en el sector Público	1%	1%	1%	1%
	con entidades educativas	1%	0%	1%	0%
	con administradoras de Parafiscalidad	3%	0%	3%	0%
Mejor calificación de riesgo vigente (5%)	BRC STANDARD & POOR'S	2.50%	0%	2.50%	2.50%
	FITCH RATINGS	2.50%	0%	0%	2.50%
Recaudo No PILA y pagos (5%)	# de referencias por recaudo	1%	1%	1%	1%
	Recaudo manual	1%	1%	1%	1%
	Recaudo referenciado	1%	1%	1%	1%
	código de barras	1%	1%	1%	1%
	Pagos y tokens	1%	1%	1%	1%
acompañamiento, soporte y capacitación (5%)	Acompañamiento integral	5%	5%	5%	5%
Costo cero para volúmenes anuales vía Reciprocidad con remuneración en cuenta (5%)	Periodo	2.50%	0%	2.50%	0%
	saldo remuneración				
	revisión periódica	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%
Cumplimiento de condiciones de Volúmenes (5%)	Bolsa anual	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%
	Negociables para exoneración vía reciprocidad	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%
TOTAL			68.50%	97.50%	83.50%
Beneficios a funcionarios y usuarios (0%)	nómina y servicios preferenciales	0%	SI	SI	SI
FACTORES RELEVANTES A TENER EN CUENTA			BANCO 4	BANCO 2	BANCO 7
PORCENTAJE DEL RECAUDO DE INGRESOS ATENDIDOS CON LA PROPUESTA			100%	100%	100%
COSTO DE OPORTUNIDAD ESAP	Diferencia costo de oportunidad SCUN tasa EA y remuneración		1.640613%	1.190613%	1.590613%
	Costo de oportunidad anual (remuneración propuesta vs remuneración SCUN)		\$ 395,156,243	\$ 297,653,250	\$ 958,248,896
	Costo de oportunidad mensual (remuneración propuesta vs remuneración SCUN)		\$ 32,929,687	\$ 24,804,438	\$ 79,854,075
COBERTURA COMPLETA DE REQUERIMIENTOS ESAP			SI	SI	SI
Servicios o productos no cubiertos con reciprocidad			n.a.	n.a.	n.a.
*Cálculo realizado con las tasas vigentes de remuneración del SCUN para el 1er. trimestre de 2021, la cual es variable y depende de la tasa interbancaria que define el Banco de la República y que a mayo 14 de 2021 está en 1,75% y la tasa de remuneración ofrecida por los proponentes que también es variable y depende de la tasa interbancaria, la cual durante el último año ha decrecido significativamente producto de la situación actual de pandemia y recesión económica.					

Tabla 13. Bancos preseleccionados
Fuente: DTS del Modelo – Desarrollo propio

ANEXOS

1. Ficha técnica con la especificaciones detalladas de los requerimientos de ESAP
2. Comunicación a los proponentes invitándolos a presentar las propuestas que atiendan los requerimientos específicos de la ESAP
3. Documento Técnico de Soporte – DTS como instrumento para la aplicación de la evaluación de propuestas de servicios bancarios, financieros y de información para la ESAP.
4. Formato EAN de autorización para la intervención empresarial.

LISTA DE REFERENCIAS

- Holguín, P. T. (Diciembre de 2007). EL TRAUMA DEL ESTADO SOCIAL: ALGUNOS ELEMENTOS CONSTITUCIONALES EN LA CONTRATACIÓN BANCARIA. (20), p1-32. 32p.
- ESAP. (2020). *ESTADO DE RESULTADOS*. Estados Financieros Vigencia 2020, ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, Bogotá.
- Project Management Institute, Inc. (2017). *Guía del PMBOK* (Vol. Sexta edición).
- Presidencia de la República. (10 de Mayo de 2005). *Decreto 1465*. Recuperado el Agosto de 2021, de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=16499>
- Superintendencia Financiera de Colombia. (Mayo de 2021). *Actualidad del sistema financiero Colombiano*. Obtenido de <https://img.lalr.co/cms/2021/07/22175415/comsectorfinanciero052021.pdf>
- Noya, E. (2016). ¿Es el ‘fintech’ el mayor desafío que afronta la banca? *Harvard Deusto Business Review*, 254, 22-29.
- DAFP. (2021). Recuperado el septiembre de 2021, de Departamento Administrativo de la Función Pública: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/manual-estado/index.php>
- Congreso de la República. (29 de diciembre de 1998). *LEY 489 DE 1998 Artículo 70*. Recuperado el septiembre de 2021, de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0489_1998.html
- ESAP. (Julio de 2021). Recuperado el septiembre de 2021, de ¿Qué es la ESAP?: <https://www.esap.edu.co/portal/index.php/que-es-la-esap/>

Arango, M. A. (21 de Octubre de 2005). *La Escuela de Alto Gobierno en la Nueva Gerencia Pública: la Profesionalización del Arte de Gobernar 2005*. Recuperado el septiembre de 2021, de <https://repositoriocdim.esap.edu.co/bitstream/handle/123456789/9037/6366-1.pdf?sequence=1>

Congreso de Colombia. (25 de noviembre de 1958). *DAFP*. Recuperado el septiembre de 2021, de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=8271>

ESAP. (30 de diciembre de 2020). Recuperado el septiembre de 2021, de Todos los estudiantes de pregrado de la ESAP exonerados de los costos de matrícula durante 2021: <https://www.esap.edu.co/portal/index.php/2020/12/30/todos-los-estudiantes-de-pregrado-de-la-esap-exonerados-de-los-costos-de-matricula-durante-2021/>

MinSalud. (mayo de 2005). *Ministerio de Salud y Protección Social*. Recuperado el septiembre de 2021, de Planilla Integrada de Liquidación de Aportes - PILA: <https://www.minsalud.gov.co/proteccionsocial/Paginas/pila.aspx>

Presidencia de la República. (10 de mayo de 2005). Recuperado el septiembre de 2021, de Decreto 1465: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=16499>

MinSalud. (10 de junio de 2016). *Ministerio de Educación Nacional*. Recuperado el septiembre de 2021, de https://ole.mineduacion.gov.co/1769/articles-380391_recurso_1.pdf

Asobancaria. (enero de 2011). *Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia*. Recuperado el septiembre de 2021, de ESPECIFICACIONES TÉCNICAS PARA REPORTAR LA INFORMACIÓN DEL RECAUDO EN EL SECTOR FINANCIERO COLOMBIANO: <https://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/2016/11/ESPECIFICACIONES-T%C3%89CNICAS-PARA-REPORTAR-LA-INFORMACI%C3%93N-DEL-RECAUDO-EN-EL-SECTOR-FINANCIERO-COLOMBIANO.pdf>

- MinSalud. (28 de agosto de 2018). *Resolución 3559*. Recuperado el septiembre de 2021, de Ministerio de Salud y Protección Social:
https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20No.%203559%20de%202018.pdf
- Buelvas, M. E., Rodríguez, N. S., & Arenilla, W. A. (10 de diciembre de 2020). *Contratación estatal en Colombia en el marco de la Ley 80 de 1993*. Recuperado el septiembre de 2021, de <https://mundofinanciero.indecsar.org/revista/index.php/munfin/article/view/8>
- Veeduría Distrital. (Junio de 2018). *Los Principios de la contratación estatal*. Recuperado el septiembre de 2021, de <https://www.veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/LOS%20PRINCIPIOS%20DE%20LA%20CONTRATACION%20ESTATAL.pdf>
- CONPES . (26 de octubre de 2020). *Departamento Nacional de Planeación CONPES 4008*. Recuperado el septiembre de 2021, de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/4008.pdf>
- ESAP. (9 de agosto de 2018). Recuperado el septiembre de 2021, de Manual de contratación V2: <https://www.esap.edu.co/portal/index.php/manual-de-contratacion-juridica/>
- Congreso de Colombia. (22 de enero de 1982). *Ley 21*. Recuperado el agosto de 2021, de Función Pública:
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=4827>
- Lenis, J. A. (2018). Recuperado el septiembre de 2021, de Análisis del proceso de fiscalización de la contribución parafiscal para la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP): <https://repository.ean.edu.co/handle/10882/9061>
- Sergio Rodríguez Azuero, E. R. (2006). *Temas de derecho financiero contemporáneo*. Bogotá: Universidad del Rosario.

DAFP. (abril de 2018). *Preguntas Frecuentes*. Recuperado el septiembre de 2021, de Departamento Administrativo de la Función Pública:
https://funcionpublica.gov.co/web/eva/preguntas-frecuentes/-/asset_publisher/7EbdP9CIenBf/content/estructura-organizacional/418537?_com_liferay_asset_publisher_web_portlet_AssetPublisherPortlet_INSTANCE_7EbdP9CIenBf_assetEntryId=28746986&_com_liferay_asse

Presidencia de la República. (16 de Febrero de 2021). *Decreto 164 de 2021*. Recuperado el septiembre de 2021, de
http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/decreto_0164_2021.html

DAFP. (Julio de 2020). *Guía de gestión por procesos en el marco del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG) Versión I*. Recuperado el Septiembre de 2021, de
[file:///Users/Alejapachon/Downloads/Gu%C3%ADa%20para%20la%20gesti%C3%B3n%20por%20procesos%20en%20el%20marco%20del%20modelo%20integrado%20de%20planeaci%C3%B3n%20y%20gesti%C3%B3n%20\(Mipg\)%20-%20Versi%C3%B3n%201%20-%20Julio%20de%202020%20\(1\).pdf](file:///Users/Alejapachon/Downloads/Gu%C3%ADa%20para%20la%20gesti%C3%B3n%20por%20procesos%20en%20el%20marco%20del%20modelo%20integrado%20de%20planeaci%C3%B3n%20y%20gesti%C3%B3n%20(Mipg)%20-%20Versi%C3%B3n%201%20-%20Julio%20de%202020%20(1).pdf)

Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (31 de diciembre de 2020). *Decreto 1805 de 2020*. Recuperado el septiembre de 2021, de
https://www.minhacienda.gov.co/webcenter/ShowProperty?nodeId=%2FConexionContent%2FWCC_CLUSTER-154131%2F%2FidcPrimaryFile&revision=latestreleased

MHCP y Presidencia. (13 de marzo de 2020). *Decreto 400 de 2020*. Recuperado el septiembre de 2021, de
<https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20400%20DEL%2013%20DE%20MARZO%20DE%202020.pdf>

Banco de la República. (17 de septiembre de 2021). *tarifa interbancaria CENIT*. Recuperado el 2021 de septiembre, de
https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/reglamentacion/dsep_152_anexo4.pdf

Hernández, Fernández, & Baptista. (2014). *Metodología de la Investigación Sexta edición*. (M. G. Hill, Ed.) México D.F.

CFA - Institute Investment Foundations. (s.f.). Recuperado el Noviembre de 2021, de <https://www.cfainstitute.org/en/research/fintech>

Superintendencia Financiera de Colombia. (16 de Octubre de 2021). Obtenido de <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/Glosario/user/main/letra/C/f/0/c/0>

ACH Colombia. (16 de Octubre de 2021). Obtenido de <https://www.pse.com.co/persona-tu-primer-pago-por-pse>

BanRep. (Febrero de 2016). Recuperado el 2021 de Octubre, de https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/paginas/dserv_no_interactivos.pdf

MinSalud. (10 de Mayo de 2005). *Decreto 1465 de 2005*. Recuperado el Octubre de 2021, de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=16499>

SFC y BdO. (4 de Marzo de 2021). *Reporte de Inclusión Financiera - Cobertura*. Recuperado el Octubre de 2021, de <https://www.superfinanciera.gov.co/inicio/informes-y-cifras/informes/inclusion-financiera/reporte-de-inclusion-financiera/reporte-de-inclusion-financiera--10108480>

Fitch Ratings. (2021). Recuperado el Septiembre de 2021, de <https://www.fitchratings.com/search?expanded=entity&filter.country=Colombia&filter.sector=Banks&filter.sector=Non-Bank%20Financiar%20Institutions&viewType=data>

La República. (1 de Julio de 2021). Fitch Ratings cambió la calificación de riesgo de Colombia y la perspectiva a estable. *La República*(Hacienda). Recuperado el 2021 de Noviembre, de <https://www.larepublica.co/economia/fitch-ratings-cambio-la-calificacion-de-riesgo-de-colombia-y-la-perspectiva-a-estable-3195291>

SFC. (2021). *Transaccionalidad en Colombia 2020*. Recuperado el Noviembre de 2021, de <https://www.datos.gov.co/Econom-a-y-Finanzas/Transacciones-a-trav-s-de-los-canales-de-distribuc/bn4c-kptq>

BanRep. (4 de Noviembre de 2021). Obtenido de <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/tasa-interbancaria-tib>

Mario Pessoa, Carlos Pimiento. (2015). *Gestión financiera pública en América Latina: La clave de la eficiencia y la transparencia*. Washington D.C.: Inter-American Development Bank - Banco Interamericano de Desarrollo - BID.