PRÁCTICA PROFESIONAL EN LA FISCALÍA GENERAL DE LA NACIÓN – SECCIONAL SANTA MARTA - MAGDALENA.

AUTOR

ZORAIDA ACEVEDO ARIZA

INFORME DE PRÁCTICAS PROFESIONALES

UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONÓMICAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Santa Marta, Colombia

Marzo, 2018

IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES ECONÓMICAS, TÉCNICAS Y REGULATORIAS QUE INCIDEN EN LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN DE LA SECCIONAL MAGDALENA.

Zoraida Acevedo Ariza
Código 2013122002
Administración de Empresas

TUTOR DE PRÀCTICAS
Isadora Eljaude Pérez
Administrador de Empresas

UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONÒMICAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÒN DE EMPRESAS
Santa Marta – Colombia
Marzo, 2018

Tabla de contenido

1. CONTEXTUALIZACIÓN 4

1.1. Marco Organizacional 4

1.2. Marco Legal 10

1.3. Marco Económico 16

2. DIAGNOSTICO 16

3. OBJETIVOS 21

4. REFERENTES TEÓRICOS 21

4.1. Capital Intelectual ..... **¡Error! Marcador no definido.**

Gestión del conocimiento ..... **¡Error! Marcador no definido.**

4.2. Administración pública y gobernabilidad 21

5. PROPUESTA 28

6. PLAN DE ACCIÓN 30

7. ACTIVIDADES REALIZADAS 31

8. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS CRÍTICO DE LOS RESULTADOS 34

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 36

1. CONTEXTUALIZACIÓN

La Fiscalía General de la Nación es un organismo independiente adscrito a la rama judicial del poder público en Colombia, con plena autonomía administrativa y presupuestal, cuya función está orientada a brindar a los ciudadanos una cumplida y eficaz administración de justicia.

La Entidad Estatal nació en 1991 con la promulgación de la nueva Constitución Política y empezó a operar el 1 de julio de 1992, desde entonces fue estructurada de acuerdo a los marcos: Organizacional, Legal y Económico descrito a continuación.

Es de anotar que desde el año 2012, la entidad inició un proceso cuyo objetivo es la construcción de una entidad moderna, racional, reflexiva, profesional, alerta ante la corrupción, respetuosa de los derechos humanos y acorde con las nuevas exigencias y lineamientos de excelencia en el servicio, para reaccionar y cumplir de forma efectiva y eficiente con su misión de ejercer la acción penal y de ejecutar adecuadamente la política criminal del Estado.

1.1. Marco Organizacional

- Razón Social y Logo:

La Pieza Clave, la ficha de un rompecabezas es el símbolo adecuado para representar visualmente a la Fiscalía, porque incluye los conceptos de búsqueda, solución y respuesta que persigue la entidad a través de su actividad investigativa.

La ficha no es una pieza suelta. Refleja el trabajo sólido, armónico y de equipo de cada uno de los funcionarios que conforman la institución, quienes de manera permanente se esfuerzan en procura de una justicia de calidad y oportuna para los colombianos.

- Misión: La Fiscalía General de la Nación ejerce la acción penal y de extinción de dominio en el marco del derecho constitucional al debido proceso; participa en el diseño y la ejecución de la política criminal del Estado; garantiza el acceso efectivo a la justicia, la verdad y la reparación de las víctimas de los delitos; y genera confianza en la ciudadanía. (Resolución 0-0724 del 24 de febrero del 2017).

- Visión: En 2020, la Fiscalía General de la Nación será reconocida por su modelo de gerencia pública, su transparencia y su apoyo decidido a la paz. Habrá reducido significativamente la impunidad mediante el combate y desmantelamiento de las organizaciones criminales, la lucha contra la corrupción y sus aportes a la seguridad ciudadana, apoyada en tecnologías de punta y un talento humano al servicio de la gente. (Resolución 0-0724 del 24 de febrero del 2017).

- Funciones: Se encuentran detallados en la Constitución Política de Colombia, Articulo 250, modificado por el Artículo 2 del Acto Legislativo No. 3 de 2002, que establece:

  La Fiscalía General de la Nación está obligada a adelantar el ejercicio de la acción penal y realizar la investigación de los hechos que revistan las características de un delito que lleguen a su conocimiento por medio de denuncia, petición especial, querella o de oficio, siempre y cuando medien suficientes motivos y circunstancias fácticas que indiquen la posible existencia del mismo. No podrá, en consecuencia, suspender, interrumpir, ni renunciar a la persecución penal, salvo en los casos que establezca la ley para la aplicación del principio de oportunidad regulado dentro del marco de la política criminal del Estado, el cual estará sometido al control de legalidad por parte del juez que ejerza las funciones de control de garantías. Se exceptúan los delitos cometidos por Miembros de la Fuerza Pública en servicio activo y en relación con el mismo servicio.

En ejercicio de sus funciones la Fiscalía General de la Nación, deberá:

1. Solicitar al juez que ejerza las funciones de control de garantías las medidas necesarias que aseguren la comparecencia de los imputados al proceso penal, la conservación de la prueba y la protección de la comunidad, en especial, de las víctimas.

   El juez que ejerza las funciones de control de garantías, no podrá ser, en ningún caso, el juez de conocimiento, en aquellos asuntos en que haya ejercido esta función.

   La ley podrá facultar a la Fiscalía General de la Nación para realizar excepcionalmente capturas; igualmente, la ley fijará los límites y eventos en que proceda la captura. En estos casos el juez que cumpla la función de control de garantías lo realizará a más tardar dentro de las treinta y seis (36) horas siguientes.

2. Adelantar registros, allanamientos, incautaciones e interceptaciones de comunicaciones. En estos eventos el juez que ejerza las funciones de control de garantías efectuará el control posterior respectivo, a más tardar dentro de las treinta y seis (36) horas siguientes.

3. Asegurar los elementos materiales probatorios, garantizando la cadena de custodia mientras se ejerce su contradicción. En caso de requerirse medidas adicionales que impliquen afectación de derechos fundamentales, deberá obtenerse la respectiva autorización por parte del juez que ejerza las funciones de control de garantías para poder proceder a ello.

4. Presentar escrito de acusación ante el juez de conocimiento, con el fin de dar inicio a un juicio público, oral, con inmediación de las pruebas, contradictorio, concentrado y con todas las garantías.

5. Solicitar ante el juez de conocimiento la preclusión de las investigaciones cuando según lo dispuesto en la ley no hubiere mérito para acusar.

6. Solicitar ante el juez de conocimiento las medidas judiciales necesarias para la asistencia a las víctimas, lo mismo que disponer el restablecimiento del derecho y la reparación integral a los afectados con el delito.

7. Velar por la protección de las víctimas, los jurados, los testigos y demás intervinientes en el proceso penal, la ley fijará los términos en que podrán intervenir las víctimas en el proceso penal y los mecanismos de justicia restaurativa.

8. Dirigir y coordinar las funciones de policía Judicial que en forma permanente cumple la Policía Nacional y los demás organismos que señale la ley.

9. Cumplir las demás funciones que establezca la ley.

- Valores Institucionales: Todos los funcionarios de la Fiscalía General de la Nación deben cumplir con sus labores de acuerdo a los siguientes valores:

a) Transparencia. Actuamos rectamente cumpliendo nuestro deber, de acuerdo con la Constitución y la ley, especialmente en lo referente al respeto por los recursos públicos, la transparencia en nuestras actuaciones y la rendición de cuentas de nuestro desempeño.

b) Servicio. Asumimos nuestra responsabilidad de garantizar el derecho de acceso a la justicia de los usuarios de la entidad, así como de las víctimas del delito. Nuestras actitudes se orientan a brindarles una atención respetuosa, digna, amable y tolerante. Realizamos los ajustes necesarios para garantizar el acceso a la justicia de todos los usuarios.

c) Imparcialidad. Actuamos con objetividad y equidad, sin prejuicios ni discriminaciones.

d) Diligencia. Realizamos todas las actividades con calidad y de manera oportuna y eficiente.

e) Trabajo en equipo. Demostramos articulación, coordinación y colaboración con otros servidores y entidades. Nuestras acciones aportan valor y se dirigen al cumplimiento de metas y objetivos compartidos.

f) Adaptación al cambio. Tenemos la capacidad de ajustar nuestros comportamientos, hábitos y metodologías de trabajo a los cambios internos y demandas externas a la institución.

ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA FISCALÍA GENERAL DE LA NACIÓN
Decreto Ley 898 del 29 de mayo de 2017
FISCALÍA GENERAL DE LA NACIÓN
DE LA GENTE, POR LA GENTE, PARA LA GENTE
FISCAL GENERAL DE LA NACIÓN
Fiscalía Delegada ante la Corte Suprema de Justicia
Dirección Ejecutiva
ENTIDADES ADSCRITAS
Establecimiento Público – Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses
Dirección de Control Disciplinario
Dirección de Control Interno
Subdirección de Talento Humano
Subdirección de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones
Subdirección de Gestión Contractual
Subdirección Financiera
Subdirección de Bienes
Subdirección de Gestión Documental
Subdirección de Apoyo a la Comisión de Carrera Especial de la FGN
Subdirecciones Regionales de Apoyo (8)
(Resolución 0-2353 del 29-Jun-2017)
Dirección de Políticas y Estrategia
Subdirección de Políticas Públicas y Estrategia Institucional
Subdirección de Política Criminal y Articulación
Dirección de Planeación y Desarrollo
Dirección de Protección y Asistencia
Dirección del Cuerpo Técnico de Investigación – CTI
Dirección de Asuntos Jurídicos
Dirección de Asuntos Internacionales
Dirección de Comunicaciones
Dirección de Altos Estudios
Unidad Especial de Investigación
Vicefiscal General de la Nación
Delegada Contra la Criminalidad Organizada
Dirección de Apoyo a la Investigación y Análisis Contra la Criminalidad Organizada
Dirección Especializada Contra las Organizaciones Criminales
Dirección Especializada Contra la Corrupción
Dirección Especializada Contra el Narcotráfico
Dirección Especializada Contra las Violaciones a los Derechos Humanos
Dirección de Justicia Transicional
Delegada para las Finanzas Criminales
Dirección Especializada Contra el Lavado de Activos
Dirección Especializada de Extinción del Derecho de Dominio
Dirección Especializada de Investigaciones Financieras
Delegada para la Seguridad Ciudadana
Dirección de Atención al Usuario, Intervención Temprana y Asignaciones
Dirección de Apoyo a la Investigación y Análisis para la Seguridad Ciudadana
Direcciones Seccionales (35)
Elaboró: Dirección de Planeación y Desarrollo

1.2. Marco Legal

Los procesos establecidos por la Fiscalía General de la Nación, se rigen bajo normas que tienen como finalidad establecer los principios y las directrices generales para su funcionamiento.

A continuación se describen algunas de ellas:

- Constitución Política de Colombia
  - **a)** Artículo 249 "La Fiscalía General de la Nación estará integrada por el Fiscal General, los fiscales delegados y los demás funcionarios que determine la ley. El Fiscal General de la Nación será elegido para un período de cuatro años por la Corte Suprema de Justicia, de terna enviada por el Presidente de la República y no podrá ser reelegido. Debe reunir las mismas calidades exigidas para ser Magistrado de la Corte Suprema de Justicia. La Fiscalía General de la Nación forma parte de la rama judicial y tendrá autonomía administrativa y presupuestal."

  - **b)** Artículo 250: De las funciones de la Fiscalía General de la Nación.

  - **c)** Artículo 251: Describe funciones especiales de la Fiscalía General de la Nación.

  - **d)** Artículo 252: "Aun durante los Estados de Excepción de que trata la Constitución en sus artículos 212 y 213, el Gobierno no podrá suprimir, ni modificar los organismos ni las funciones básicas de acusación y juzgamiento."

  - **e)** Artículo 253: "La ley determinará lo relativo a la estructura y funcionamiento de la Fiscalía General de la Nación, al ingreso por carrera y al retiro del servicio, a las inhabilidades e incompatibilidades, denominación, calidades, remuneración, prestaciones sociales y

régimen disciplinario de los funcionarios y empleados de su dependencia."

f) Artículo 209 de la Constitución Política "Artículo 209. La función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones. Las autoridades administrativas deben coordinar sus actuaciones para el adecuado cumplimiento de los fines del Estado. La administración pública, en todos sus órdenes, tendrá un control interno que se ejercerá en los términos que señale la ley".

- Leyes

a) Ley 600 de 2000: "Ley por la cual se expide el código de procesamiento penal colombiano, determina las normas rectoras". Es el antiguo código de procesamiento penal que serviría de base para el sistema Penal Oral Acusatorio de la ley 906 de 2004

b) Ley 906 de 2004: "Por la cual se expide el Código de Procedimiento Penal Colombiano".

c) Ley 962 de 2005: "Por la cual se dictan disposiciones sobre racionalización de trámites y procedimientos administrativos de los organismos y entidades del Estado y de los particulares que ejercen funciones públicas o prestan servicios públicos."

d) Ley 1142 de 2007: "Por medio de la cual se reforman parcialmente las Leyes 906 de 2004, 599 de 2000 y 600 de 2000 y se adoptan medidas para la prevención y represión de la actividad delictiva de especial impacto para la convivencia y seguridad ciudadana"

e) Ley 1098 de 2006: “Por la cual se expide el código de infancia y adolescencia”, donde se resaltan temas como derechos de protección, obligaciones de la familia, obligaciones de las instituciones educativas y funciones de la Policía Nacional para garantizar los derechos de los niños, niñas y adolescentes.

f) Ley 1448 de 2010: “Por la cual se dictan medidas de atención, asistencia y reparación integral a las víctimas del conflicto armado interno y se dictan otras disposiciones.”

g) Ley 1592 de 2012, modificaciones a la Ley 975 de 2005, Por la cual se dictan disposiciones para la reincorporación de miembros de grupos armados organizados al margen de la ley, que contribuyan de manera efectiva a la consecución de la paz nacional y se dictan otras disposiciones para acuerdos humanitarios”.

h) Ley 1760 de 2015: “Por medio de la cual se modifica parcialmente la Ley 906 de 2004 en relación con las medidas de aseguramiento privativas de la libertad”

i) Ley 418 de 1997: “Por la cual se consagran unos instrumentos para la búsqueda de la convivencia, la eficacia de la justicia y se dictan otras disposiciones.” (Ley de orden público)

j) Ley 1786 de 2016: “Por medio de la cual se modifican algunas disposiciones de la Ley 1760 de 2015”

k) Artículo 3 de la Ley 489 de 1998: “Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el

ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del Artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones."

l) Artículo 3 de la Ley 1437 de 2011: "Por la cual se expide el Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo." El artículo 3 especifica de cómo debe actuar la entidad en sus procesos a la luz de los principios de la constitución política.

m) Ley 1106 de 2006, articulo 4, Programa de Protección de Testigos de la Fiscalía General de la Nación.
n) Ley 1424 de 2010, disposiciones de Justicia Transicional.
o) Ley 793 de 2002 Extinción del Derecho de Dominio.
p) Ley 1708 de 2014 Código de Extinción de Dominio.

- Decretos

a) Decreto Número 0989 de 2017: Por el cual se dictan normas sobre el régimen salarial y prestacional para los servidores públicos de la Fiscalía General de la Nación y se dictan otras disposiciones.

b) Decreto Número 1015 de 2017: Por el cual se modifica el Decreto 247 de 2016

c) Decreto 415 de 2016: "Por el cual se adiciona el Decreto Único Reglamentario del sector de la Función Pública, Decreto Número 1083 de 2015, en lo relacionado con la definición de los lineamientos para el fortalecimiento institucional en materia de tecnologías de la información y las comunicaciones".

d) Artículo 4 Decreto 2573 de 2014: "Por el cual se establecen los lineamientos generales de la Estrategia de Gobierno en Línea, se

reglamenta parcialmente la Ley 1341 de 2009 y se dictan otras disposiciones."

e) Decreto Ley Número 016 de 2014, (Modificado por Decreto Ley 898 de 2017)

- Resoluciones

a) Resolución 2456 de 2016: "Por medio de la cual se reglamenta el sistema de evaluación del desempeño laboral de los servidores que ostenten derechos de carrera o se encuentren en período de prueba en el régimen de carrera especial de la Fiscalía General de la Nación, y se aprueban y adoptan los parámetros y el instrumento para su aplicación."

b) Resolución 0-1343 de 2014: "Por medio de la cual se reglamentan el Comité Nacional y los Comités Seccionales de Priorización de Situaciones y Casos, y se asignan diversas funciones para la implementación de la política de priorización.

c) Resolución 0-0526 de 2014: Por medio de la cual se reglamenta el Comité de Gobierno en Línea de la Fiscalía General de la Nación.

d) Resolución 0-6552 del 24 de Octubre de 2008, en la cual se adopta el Código de Ética y Buen Gobierno de la Fiscalía General de la Nación; el cual reúne los principios, valores y directrices que sirven como referencia para la aplicación de la gestión ética de los servidores de la Fiscalía General de la Nación, así como los compromisos éticos de la alta dirección para una gestión integra, eficiente y transparente en su labor, que a manera de disposiciones voluntarias de autorregulación son promulgadas ante los diversos públicos y grupos de interés.

- Directivas

    a) Directiva 0001 de 2012: “Por medio de la cual se adoptan unos criterios de priorización de situaciones y casos, y se crea un nuevo sistema de investigación penal y de gestión de aquellos en la Fiscalía General de la Nación.”

    b) Directiva 002 de 2015: “Por medio de la cual se amplía y modifica la Directiva 01 de 2012, se desarrolla el alcance de los criterios de priorización de situaciones y casos, y se establecen lineamientos para la planificación y gestión estratégica de la investigación penal en la Fiscalía General de la Nación.”

- Acuerdos de paz

    a) Artículo 69. “Los Magistrados de las Salas de Justicia y del Tribunal para la Paz y los fiscales integrantes de la Unidad de Investigación y Acusación, podrán acceder a los documentos y fuentes de investigación conforme a lo establecido en las leyes colombianas que en cada momento regulen el acceso a documentos y fuentes de investigación para magistrados, jueces y fiscales de la República.”

- Manual del Sistema de Gestión Integral de la Fiscalía General de la Nación, el cual integra todos los elementos que definen y componen el Sistema de Gestión Integral y el Modelo Estándar de Control Interno de la Fiscalía General de la Nación, con base en las Normas NTC-ISO 9001, NTC GP1000, NTC-ISO/IEC 17025, MECI 1000, y gradualmente adicionando los requisitos de las normas NTC ISO 14001 Sistema de Gestión Ambiental (SGA) y NTC-OHSAS 18001 Sistema de Gestión en Seguridad Industrial y Salud Ocupacional, con el propósito que se conviertan en un instrumento clave para la inducción, capacitación, desarrollo y mejoramiento del servicio de los servidores, pasantes y contratistas.

1.3. Marco Económico

La Fiscalía General de la Nación es financiada por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público de acuerdo a lo planteado en el Plan Manual de Adquisiciones que realiza la Entidad para cada vigencia. Lo anterior, teniendo en cuenta lo establecido en las siguientes políticas:

- Artículo 20 del Decreto 2236 del 27 de diciembre de 2017, por el cual se liquida el Presupuesto General de la Nación para la vigencia fiscal 2018, se detallan las apropiaciones y se clasifican y definen los gastos, establece en el inciso 5° "El Jefe del órgano o en quien este haya delegado la ordenación del gasto podrá efectuar mediante Resolución desagregaciones presupuestales a las apropiaciones contenidas en el anexo del decreto de liquidación, así como efectuar asignaciones internas de apropiaciones en sus dependencias, seccionales o regionales a fin de facilitar su manejo operativo y de gestión, sin que las mismas impliquen cambiar su destinación".

- Resolución 00-01050 de fecha 29 de diciembre de 2017, mediante la cual se asignan unas apropiaciones del Presupuesto de Gastos de Funcionamiento e Inversión de la Fiscalía General de la Nación para la vigencia fiscal de 2018.

2. DIAGNOSTICO

Para realizar una descripción precisa y detallada de la situación actual de la institución, de sus dinámicas y problemáticas a la luz del contexto en el que se desarrolla es necesaria la aplicación de un diagnóstico empresarial integral que sirva de herramienta para identificar las áreas de mayor importancia dentro y fuera de la misma, para lo cual Romagnoli (2007), lo define como: una herramienta utilizada para comprender datos históricos como presentes con el objetivo de actuar a corto o a largo plazo.

Por otra parte Amant (2008), aporta que el diagnóstico es una herramienta clave, para la gestión correcta de la empresa. Este debe elaborarse de una forma continua, cuyo fin es conocer en cada momento el estado en que la empresa se encuentre. Para que el diagnostico sea completo es preciso analizar el entorno empresarial de la Entidad.

La Fiscalía General de la Nación con miras a garantizar el cumplimiento de la misión institucional, traducida en el ejercicio de la acción penal y de extinción de dominio en el marco del derecho constitucional al debido proceso; participa en el diseño y la ejecución de la política criminal del Estado; garantiza el acceso efectivo a la justicia, la verdad y la reparación de las víctimas de los delitos; y genera confianza en la ciudadanía, siendo la Subdirección Regional de Apoyo Caribe la dependencia dentro del marco de sus atribuciones funcionales la competente para atender los requerimientos que en tal sentido se presenten dentro de su circunscripción.

De conformidad a lo anterior y con el objeto de coadyuvar en el buen funcionamiento y ejecución de las labores que le son propias a la entidad, la Subdirección Regional de Apoyo Caribe a través de las diferentes áreas seccionales de Gestión Contractual lleva a cabo la Adquisición de bienes y servicios de toda la Regional Caribe, conformada por las Seccionales: Atlántico, Bolívar, Cesar, Guajira, Magdalena Y San Andrés, Providencia y Santa Catalina.

Así las cosas, para la compra y ejecución de los bienes , servicios y obras objeto de contratación el área, dependencia o seccional donde se presenta la necesidad, luego de conocerla e identificar los bienes, obras o servicios que la satisfacen está en capacidad de definir el sector o mercado al cual pertenecen tales bienes, obras o servicios y hacer el análisis correspondiente a través de una serie de estudios previos en cuanto al sector y materia de contratación, los cuales deberán ser realizados con base a la normatividad emitida por Colombia Compra Eficiente y la Fiscalía General de la Nación, en atención a lo consagrado en el Artículo 2.2.1.1.1.6.1. del Decreto 1082 de 2015, el cual señala que *"Deber de análisis de las Entidades Estatales. La Entidad Estatal debe hacer, durante la etapa de planeación, el análisis necesario para conocer el sector relativo al objeto del Proceso de Contratación desde la perspectiva legal, comercial, financiera, organizacional, técnica, y de análisis de Riesgo. La Entidad Estatal debe dejar constancia de este análisis en los Documentos del Proceso"*. (DECRETO NÚMERO 1082 de 2015 Hoja N°. 12 y 13).

El alcance del estudio de sector debe ser proporcionado al valor del Proceso de Contratación, la naturaleza del objeto a contratar, el tipo de contrato y a los Riesgos identificados para el Proceso de Contratación, además este deberá cubrir las áreas: Aspectos Generales (Económico, Técnico, Regulatorio, entre otros), Estudio de la Oferta y Estudio de la Demanda.

Los Estudios Previos, Estudios del Sector y documentación pre-contractual son el soporte para realizar el proyecto de pliegos, los pliegos de condiciones y el contrato, los cuales al igual que los estudios deben permanecer a disposición del público en la página SECOP durante el desarrollo del proceso de contratación. De acuerdo a lo estipulado en el Artículo 2.2.1.1.1.7.1. Publicidad en el SECOP. *"La Entidad Estatal está obligada a publicar en el SECOP los Documentos Proceso y los actos administrativos del Proceso de Contratación, dentro de los tres (3) días siguientes a su expedición. La oferta que debe ser publicada es la del adjudicatario del Proceso de Contratación. Los documentos de operaciones que se realicen en bolsa de productos no tienen que ser publicados en el SECOP".* (DECRETO NÚMERO 1082 de 2015 Hoja N°. 14).

No obstante lo anterior, durante las etapas de planeación y estructuración de las actividades que conforman un Proceso Contractual en la Seccional Magdalena se observaron las siguientes problemáticas:

1. Falta de Personal. Se entiende por personal al conjunto de personas que participan en actividades definidas dentro de una organización mediante la recepción de una remuneración que normalmente es en dinero a través de una relación laboral. El personal está constituido por *"todos los empleados de todos los niveles de la organización contratados para desempeñar una actividad específica"* [1]

   Si bien es cierto, cada Seccional del área de Gestión Contractual está conformada por un equipo de trabajo al cual le son asignadas ciertas actividades para el buen funcionamiento de la Entidad; sin embargo el proceso es tardío por la falta de conocimientos en la elaboración de Estudios Previos y del Sector de un Proceso Contractual.

[1] Chiavenato, Ob. Cit. , pp. 79-83

Ahora bien, con la aseveración del párrafo anterior, donde se señala que los recursos humanos de una empresa son el activo más importante de las organizaciones, hay que considerar entonces lo que se ha llamado el *"Capital Intelectual de la empresa que es todo aquello que agrega o constituye valor en la empresa y tiene la cualidad de ubicarse en el espacio de intelecto, ejemplo de ello son el conocimiento, la información, la propiedad intelectual o la experiencia utilizados para la generación de valor o creación de riqueza en una organización productiva"* [2].

Por lo que se puede llegar a considerar que no solo se trate de un problema de ausencia de personal en las áreas de trabajo, sino que el personal adscrito a los puestos carece de Capital Intelectual o Gestión del Conocimiento en actividades propias de la Sección. Edvinson y Malone (1999), definen La Gestión del Conocimiento *"como la identificación de categorías de conocimiento necesario para apoyar la estrategia empresarial global, representa un intento sistemático y organizado de utilizar el conocimiento dentro de una organización para mejorar sus resultados".*

Es de anotar que esta problemática (*Falta de personal adscrito a las diferentes áreas de Gestión Contractual de la Fiscalía General de la Nación*) solo podrá ser solventada por Nivel Central o en su efecto por la Dirección Ejecutiva, ya que según directrices son las áreas encargadas de la vinculación de personal a la Institución

2. La otra problemática presentada corresponde a la carencia de una base de datos y/o histórico de las variables que hacen parte de los procesos objeto de contratación que se llevan a cabo en cada Seccional adscrita a la Subdirección Regional de Apoyo Caribe, tales como las variables: económicas, tecnológicas, técnicas, regulatoria, entre otras; considerando que cada Seccional posee entornos diferentes al momento de ejecutar un acto contractual.

[2] García Pineda Anselmo y Hernández Sánchez Andrés, Art, Capital Intelectual y activos intangibles en la empresa, Revista de Información dinámica de consulta (IDC) No. 118, Año XIII, 2ª, Época, México 30 de Junio de 2000, p. 1180.

Teniendo en cuenta lo anteriormente referido y considerando que la sección de Gestión Contractual es la encargada de coordinar y adelantar los procesos pre-contractuales y contractuales para la selección de contratistas que satisfagan las necesidades presentes en cada seccional adscrita a la Fiscalía General de la Nación, quienes además de presentar la necesidad son las responsables de realizar el análisis detallado de las variables internas y externas del sector al momento de la contratación del bien, servicio u obra, el presente documento tiene como finalidad elaborar una base de datos en la sección de Gestión Contractual - Seccional Magdalena que contenga los procesos, variables y posibles oferentes que hacen parte de cada proceso, la cual servirá de parámetro para la elaboración de la base de datos de cada seccional y/o regional adscrita a la Fiscalía General de la Nación.

No obstante lo anterior, de acuerdo a la Circular No. 0008 de fecha catorce (14) de noviembre de dos mil diecisiete (2017) los bienes y/o servicios correspondientes a: papelería, compras de equipo militar, uniformes de dotación para Policías Judiciales, materiales reactivos de laboratorios y químicos, munición, edición de libros y revistas, seguros, arrendamiento de computadores e impresoras de escritorio, gastos reservados, renovación de salvoconductos para armas y obras civiles, adecuaciones y reparaciones locativas serán programadas y adquiridas por el Nivel Central de la Fiscalía General de la Nación.

Lo anterior con el fin de:

- **a.** Facilitar el estudio del comportamiento del mercado con respecto a vigencias pasadas, presentes y futuras.
- **b.** Eficiencia en los procesos de contratación.
- **c.** Cómodo y seguro acceso a la información
- **d.** Adecuado manejo de la información necesaria para desarrollar de manera: óptima, ordenada y sistemática un Contrato.
- **e.** Permitir una apropiada actualización del comportamiento de las variables del mercado.
- **f.** Facilitar la elaboración de una base de datos a nivel Regional.

3. OBJETIVOS

- Objetivo General

  Crear una base de datos de las variables económicas, técnicas, regulatorias y tecnológicas que hacen parte de los procesos objeto de contratación de la seccional Magdalena.

- Objetivos Específicos

  1. Establecer las necesidades básicas que presenta la Seccional del Magdalena.
  2. Determinar las variables económicas que integran los procesos objeto de contratación de la Seccional Magdalena.
  3. Establecer las variables técnicas que conforman los procesos objeto de contratación de la Seccional Magdalena.
  4. Determinar las leyes a las que se encuentran sometidos los procesos objeto de contratación de la Seccional Magdalena.
  5. Establecer las variables tecnológicas que rodean los procesos objeto de contratación de la Seccional Magdalena.

6. REFERENTES TEÓRICOS

6.1. Administración pública y gobernabilidad

Lo público siempre ha generado grandes debates en torno a la administración de lo que se considera, es algo colectivo. La gerencia de lo público, desde sus inicios ha representado uno de los mayores desafíos para el Estado. Este reto ha cambiado en las últimas décadas gracias al proceso de globalización y de apertura de los mercados. Como producto de estos procesos el Estado se ha visto en la obligación de ceder algunas de sus responsabilidades a terceros, es decir, que poco a poco lo colectivo ha pasado a ser protegido y gestionado desde el ámbito privado.

Aunque la delegación de ciertas actividades de la esfera pública a empresas privadas no ha significado el traslado de la función original del Estado, que consiste en ejercer el poder político así como proporcionar los bienes y servicios que la ciudadanía requiere, este proceso si ha

despertado un mayor interés y ha hecho que la ciudadanía ejerza y exija un mayor control sobre la ejecución de las iniciativas del Estado.

Ahora bien, aunque el Estado desde su concepción ha buscado el logro de la máxima eficiencia mediante la aplicación de principios y postulados propios del modelo burocrático, en el que la racionalización de los recursos y el apego a los reglamentos, así como la meritocracia y el cumplimiento estricto de las normas, entre otros, eran considerados los aspectos clave para el correcto ejercicio de la función pública, la práctica ha demostrado en la mayoría de los casos lo contrario. García, valida este argumento al manifestar que a partir de los años 70 empieza a surgir una gran preocupación por las "ineficacias detectadas en la ejecución de los programas públicos, surgiendo el planteamiento de «los fallos de la intervención del estado» en la economía, asociados a la burocracia, la competencia política o derivados de la propia naturaleza de los bienes públicos."[3]

En este sentido, actualmente la búsqueda de nuevos enfoques que permitan una mejor orientación de la función estatal ha dado origen a un importante enfoque gerencial denominado "nueva gerencia pública". Este nuevo enfoque es considerado como un paradigma emergente el cual consiste en y se ofrece como enfoque que de acuerdo a García, "persigue la creación de una administración eficiente y eficaz, es decir, una administración que satisfaga las necesidades reales de los ciudadanos al menor coste posible, favoreciendo para ello la introducción de mecanismos de competencia que permitan la elección de los usuarios y a su vez promuevan el desarrollo de servicios de mayor calidad."[4]

El enfoque de la Nueva Gerencia Pública actualmente ha empezado a ser implementado especialmente en países industrializados y ha gozado de una amplia aceptación académica y gubernamental. Aunque tiene una importante fundamentación teórica (teoría de la elección pública, teoría de los costes de transacción, el neo-tailorismo y la teoría de la agencia) cuenta con diferentes acepciones conceptuales. "Para unos, es un sistema de manejo descentralizado que aplica innovadores instrumentos de gestión como lo son el controlling, el benchmarking y la

[3] García. En La nueva gestión pública: evolución y tendencias. Presupuesto y Gasto Público, (2007).
[4] *Ibid*.

gestión esbelta (lean management). Para otros, es privatizar en la mayor medida posible las actividades gubernamentales."[5]

El objetivo final de la Nueva Gerencia Pública es aplicar los principios gerenciales de las empresas al ámbito público, haciendo que las entidades estatales sean administradas de una manera un tanto "más empresarial". De esta manera el Estado podrá ejercer su función paternalista como prestatario de los bienes y servicios que la ciudadanía necesita pero de una manera mucho más eficiente y eficaz. En últimas, se podría afirmar que la Nueva Gerencia Pública combina la reglamentación y regulación pública con la eficiencia y búsqueda de resultados de la esfera privada para la eficiente prestación de los servicios a favor de la ciudadanía.

Todos estos aspectos han sido claves para el surgimiento de un mayor control popular sobre las acciones de los entes gubernamentales. Este proceso, denominado control social, se ofrece como un mecanismo cuyo principal objetivo es "contribuir a que la gestión gubernamental y el manejo de los recursos públicos se realicen en términos de transparencia, eficacia, legalidad y honradez, así como para exigir la rendición de cuentas a los gobernantes."[6] La contraloría social representa tanto un derecho que la sociedad debe exigir y un deber que debe cumplir para poder evaluar e incidir en la toma de decisiones sobre lo público.

Las acciones de las personas que hacen parte de la organización inciden ya sea de forma positiva o negativa sobre otras organizaciones, sobre la comunidad en la que se encuentra inmersa la empresa y sobre cada individuo. Por esta razón es imperativo que la gerencia se encamine a ejercer conductas honestas y mucho más solidarias puesto que la sociedad ha otorgado el derecho a las empresas de funcionar y generar utilidades y "en contrapartida la sociedad exige que la empresa brinde beneficios a los empleados, la comunidad y el medio ambiente; si una organización no satisface adecuadamente estas necesidades, la sociedad puede finalizar el contrato y demandar el cierre de la empresa infractora."[7] Por tanto, las actuaciones de la empresa deben enmarcarse dentro de la ética para llegar a convertirse en un patrón de comportamiento para la sociedad.

[5] Schröder, P. (s.f.). Nueva Gestión Pública: Aportes para un buen gobierno.
[6] De la Rosa, M. M. (s.f.). La Contraloría Social: un Derecho de la Sociedad Civil en México.
[7] Rodríguez. Comportamiento ético gerencial. Manizalez: Centro de Publicaciones Universidad Nacional de Colombia. (2005).

De esta manera, el comportamiento ético gerencial, que se refiere a las acciones de la gerencia, sea ésta del nivel alto, medio o de supervisión, se encuentra fundamentado en el respeto de los principios éticos y normas de conducta que han establecido ellos mismos, por su organización y por la sociedad de la que son miembros. De allí la importancia que se le ha otorgado a los gerentes de las organizaciones. Ellos se encuentran posicionados dentro de los grupos más relevantes de la empresa y en ellos recae el direccionamiento de los recursos y los esfuerzos humanos que permitan el logro de los objetivos organizacionales. Por tanto, uno de los factores clave para comprender si la organización está actuando éticamente es conocer el comportamiento de sus gerentes o presidentes.

Es decir, los gerentes deben respetar las normas de conducta establecidas no solamente desde el ámbito organizacional, sino que también las que la misma sociedad les ha impuesto por el derecho que le han conferido a las empresas de explotar sus recursos. Ahora bien, como se expresó inicialmente, las transformaciones que ha tenido la democracia contemporánea han surgido como respuesta a los cambios en el orden económico, político y social, lo que ha hecho que el vínculo entre Estado y sociedad se estreche cada vez más, gracias a que los mismos ciudadanos están interviniendo en la planeación y ejecución de las políticas públicas.

En este sentido, una gestión pública orientada más al logro de la eficiencia mediante la participación, y unida a una gerencia responsable y honesta, puede llegar a convertirse en una simbiosis que permita un mejor ejercicio de la función pública, como lo expresa Uvalle en el estudio *La importancia de la ética en la formación de valor público*: "es importante una visión de reivindicación institucional en el Estado y la Administración Pública, siendo que ambas figuras están ubicadas en el centro del quehacer público y, con ello, la bandera de la transparencia y efectividad son indisolubles."[8]

La base de una correcta administración de lo público es una eficiente gerencia, no sólo desde la consecución de los objetivos sino también de las actuaciones de la gerencia. Es así como una adecuada formación ética y moral de estos actores es la mejor manera de incentivar y promover una mayor transparencia en la función pública. La formación desde la ética gerencial supone muchos desafíos, principalmente por el modelo capitalista que prima en nuestra sociedad, que ha

[8] Uvalle. La importancia de la etica en la formación de valor público. Estudios Políticos (32), 59-81. 2014.

hecho que las organizaciones persigan la máxima eficiencia aún a costa de incorrecto hábitos de consumo, degradación ambiental y por supuesto, poca transparencia en la toma de decisiones en la organización. Este componente ético para la toma de decisiones gerenciales toma un papel mucho más importante especialmente en las relaciones interempresariales "donde la confianza, el respeto, la honestidad y la fidelidad en el cumplimiento de los acuerdos, son elementos esenciales para el éxito de cualquier estrategia basada en relaciones con otras organizaciones en particular si se trata de estrategias cooperativas"[9]

Sin embargo, la toma de decisiones debe considerar también a los demás actores y grupos de interés de la organización como propietarios, accionistas, competidores, clientes y otros. La formación gerencial en valores ofrece un sinnúmero de ventajas para la organización. Aunque tradicionalmente ha sido percibida como poco beneficiosa para la organización, a tal punto que se ha llegado a considerar excluyente con la rentabilidad, los valores gerenciales pueden, por ejemplo "afectar decisiones sobre la aceptación o no aceptación de la oferta de empleo, una promoción o un cambio de domicilio; también inciden en el compromiso, el sentido de pertenencia, las relaciones con los colegas y la fidelidad a la empresa."[10]

La toma de decisiones hace parte del diario vivir de gerentes tanto del ámbito privado como público. Una correcta decisión debe evaluarse no sólo desde la perspectiva financiera sino que también deben considerarse los aspectos éticos que determinada decisión representará para los miembros de la organización y para la sociedad en general.

Resulta muy interesante reflexionar sobre el Estado y la forma como este se relaciona con la sociedad. De esta forma es posible comprender la nueva dinámica de control social fundamentada en la vigilancia y verificación ciudadana. La contraloría social ha existido siempre, pero actualmente se le está empezando a otorgar un mayor protagonismo, gracias a los procesos de democratización emprendidos a través de varias décadas por las diferentes naciones. Y aunque este acercamiento entre ciudadanía y Estado resulta muy saludable para la eficiencia en la gestión pública, el logro de la misma también depende de las actuaciones desde la gerencia estatal.

[9] Sandrea, & Boscán. Ética gerencial: fundamento para el desarrollo endógeno de sectores productivos. CICAG, 7(2), 31-48. 2010.
[10] Rojas. Ética organizacional: estrategia para el éxito. Bogotá: Ediciones de la U. 2012.

De esta manera, la ética gerencial se ofrece como la mejor forma de encaminar a los gerentes tanto de lo público como de lo privado a una eficiente toma de decisiones, que también sean honestas, solidarias y transparentes. Aunque actualmente las organizaciones gubernamentales y las empresas del orden privado han empezado a considerar la ética gerencial como el instrumento para lograr una mejor gestión y un direccionamiento mucho más correctos, es necesario aclarar, tomando las palabras de Rojas, que "La ética no debe ser considerada una moda administrativa, sino que debe inculcarse en toda la organización hasta llegar a convertirla en un estilo de vida. Es las empresas son frecuentes los cambios en prácticas gerenciales, procesos productivos y modelos administrativos; pero la ética debe estar presente en todas las evoluciones de este orden."[11]

Son muchos los retos que aún existen para la gerencia pública. Sin embargo la mayor participación que actualmente realiza la ciudadanía, el control y vigilancia que también ejerce sobre lo público y la demanda de prácticas de gestión más transparentes sin duda alguna están propiciando un espacio para lograr niveles más altos de gobernabilidad.

A continuación se presenta una breve descripción de la normativa que rige los procesos de contratación pública en Colombia, con el fin de conocer el marco regulatorio que orienta la celebración de contratos en la Fiscalía General de la Nación – Seccional Magdalena.

6.2. Marco Legal

[11] Rojas. Ética organizacional: estrategia para el éxito. Bogotá: Ediciones de la U. (2012).

NORMA	OBJETIVO	CONCEPTOS CLAVE	FUENTE
Ley 80 de 1993	Por medio de esta ley se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública. En ella se plantean los fines de la contratación pública en Colombia, las obligaciones y derechos de los contratistas y entidades estatales y las capacidades para la contratación, entre otros aspectos. En términos generales, es la ley que rige los contratos de las Entidades Estatales.	- Contratación. - Contratista. - Celebración de convenios. - Inhabilidades e Incompatibilidades	Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE. (2015). Ley 80 de 1993. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/acerca/Normatividad/decreto-1170-2015/Ley-80-de-1993.pdf
Ley 1150 de 2017	Por medio de esta ley se introducen medidas para la eficiencia y la transparencia en la Ley 80 de 1993 y se establecen otras regulaciones respecto a la contratación con recursos públicos.	- Licitación - Selección - Contratación directa. - Proponentes. - Adjudicación.	Alcaldía Distrital de Bogotá. Diario Oficial 46691 de julio 16 de 2007. Ley 1150 de 2017. Recuperado de http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=25678
Decreto 1510 de 2013	Mediante este decreto se reglamenta el sistema de compras y contratación pública de Colombia. Su principal fin es procurar el logro de los objetivos del sistema de compras y contratación pública que ha definido Colombia Compra Eficiente	- Sistema de Compras y Contratación Pública. - Procesos de Contratación. - Contratistas. - Supervisores. - Interventores.	Colombia Compra Eficiente. (2017). Decreto 1510 de 2013. Recuperado de https://sintesis.colombiacompra.gov.co/normatividad/documento/14049

7. PROPUESTA

A partir del análisis estratégico propuesto, se hace necesario plantear una herramienta que permita hacer más expeditos los procesos de contratación en esta seccional de la Fiscalía. En ese sentido, durante el tiempo que duró la práctica profesional, se elaboró una base de datos que permitiera recopilar el mayor número de variables a considerar durante un proceso de contratación. En la primera columna de la matriz se encuentran las variables económicas (IPC, TRM, SMMLV, inflación, tasa de desempleo, importación, exportación, contrabando, PIB, gremios y asociaciones), regulatorias (mercado, precios, ambientales, tributarios, normas técnicas colombianas, normas técnicas internacionales y acuerdos o normas vigentes) y técnicas (tiempos de entrega, condiciones para entregas, cambios tecnológicos y especificaciones de calidad). Luego aparecen los tres procesos de contratación más comunes en esta seccional, que son combustible, mantenimiento de vehículos y Técnico Mecánica. Esta base de datos facilitará la identificación de las variables que más inciden en determinado tipo de proceso contractual.

A continuación se presenta el siguiente plan de trabajo, como responsable de las actividades Zoraida Acevedo Ariza, Practicante del programa de Administración de Empresas de la Universidad del Magdalena.

OBJETIVO	RECURSOS	TIEMPO DE ELABORACIÓN	RESULTADOS ESPERADOS
Plan de Acción Organizacional del área Gestión Contractual.	Equipo de cómputo. Servicios de Internet.	15 días	Posibles soluciones a mediano y largo plazo.
Consolidación de variables externas e internas que inciden en los procesos contractuales de la	Equipo de cómputo. Servicios de Internet. Acceso a información Contractual.	40 días	Base de datos con registros de variables económicas, regulatorias y técnicas

Fiscalía General de la Nación, Seccional Magdalena.	Suministro de información histórica. Asesorías.		que inciden en los procesos contractuales.

8. PLAN DE ACCIÓN

PLAN DE ACCIÓN ESTRATEGICO							
FACTOR CRITICO	**OBJETIVO**	**ACCIÓN ESTRATÉGICA**	**META**	**INDICADORES DE GESTION**	**CRONOGRAMA**	**FACTOR CLAVE DE ÉXITO**	**RESPONSABLES**
El factor crítico identificado fue la baja eficiencia en los procesos de contratación**.**	Formular una estrategia que permita fortalecer los sistemas de información, con el fin de mejorar los procedimientos en los procesos de contratación.	Plantear una herramienta técnica para identificar las variables externas e internas que afectan el flujo de información en los procesos de contratación.	Elaborar una base de datos que recopile el mayor número de variables internas y externas de los procesos de contratación de la Seccional Magdalena.	- Base de datos con variables económicas, técnicas, regulatorias y tecnológicas para la contratación relacionada con los procesos de combustible, mantenimiento de vehículos, revisión técnico mecánica de vehículos…	Duración: 4 meses Actividades: - Identificación de procesos de contratación más comunes. - Identificación de variables económicas. - Identificación de variables regulatorias. - Identificación de variables técnicas	El éxito de cualquier estrategia radica en una toma de decisiones acertadas. Por esa razón se requiere del compromiso de las directivas para la implementación de la estrategia.	Área de Gestión Contractual – Seccional Magdalena.

9. ACTIVIDADES REALIZADAS

Como actividad derivada de la práctica realizada en el área de Gestión Contractual, Seccional Magdalena de la Fiscalía General de la Nación, se realizó un diagnóstico estratégico de los procesos contractuales de ésta Entidad, teniendo en cuenta la metodología del análisis estratégico DOFA. El objetivo principal de dicho diagnóstico fue conocer las variables internas y externas que pueden incidir en la forma en que la Fiscalía General realiza sus procesos contractuales.

La matriz DOFA (Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) es una metodología de la Planeación Estratégica. El propósito general, de esta herramienta estratégica "es adaptar y preparar a la organización para enfrentar las condiciones previsibles en su entorno en el futuro. Ese "futuro" es cercano. Los especialistas proponen que sea de 3-5 años. Consideran que un período mayor es difícil de predecir por las organizaciones" (Jimenez, 2011, p.94).

La matriz de: Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas mejor conocida como matriz (DOFA), es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los líderes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fortalezas y amenazas, estrategias de debilidades y amenazas. Observar los factores internos y externos clave es la parte más exigente para desarrollar una matriz DOFA y requiere juicios sólidos, además de que no existe una serie mejor de adaptaciones.[12]

Según Fred, R. (2003) es factible diferenciar estas estrategias unas de otras, para Fred, R. (2003) las estrategias FO usan las fuerzas internas de la organización para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Todos los líderes buscan organizaciones en una posición tal que puedan usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos. Por regla general, las organizaciones siguen a las estrategias de DO, FA o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO. Cuando una organización tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fortalezas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.[13]

[12] Enciclopedia Virtual, Eumed.net.
[13] Enciclopedia Virtual, Eumed.net.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	○ Se cuenta con los recursos técnicos y tecnológicos necesarios para la implementación de estrategias de mejora. ○ Histórico de las variables externas que conciernen a los procesos contractuales de la Subdirección de Apoyo Regional Caribe.	○ Falta de planeación previa en la contratación. ○ Desconocimiento de la normativa contractual. ○ Flujo lento de los procesos de contratación. ○ Débil sistema de información y comunicación que agilice los procesos de contratación al interior de la Entidad.
OPORTUNIDADES	**ESTRATEGIA FO**	**ESTRATEGIA DO**
○ Adopción de nuevas tecnologías: repercusión en los costos y la calidad de los insumos adquiridos. ○ Desarrollo de procedimientos para mejorar la eficiencia en la contratación. ○ Autonomía en el desarrollo de procesos de contratación.	Adoptar nuevas tecnologías para que aprovechen los recursos técnicos actuales.	Fortalecer los sistemas de información con el fin de mejorar los procedimientos en los procesos de contratación.
AMENAZAS	**ESTRATEGIA FA**	**ESTRATEGIA DA**
○ Cambios en la Inflación: Afecta la capacidad adquisitiva.	Analizar la información histórica de variables disponibles, con el fin de hacer frente a eventuales variaciones.	Identificar las variables externas que afectar el flujo de información en los procesos de contratación.

○ Variación del IPC: aumento del precio de los bienes y servicios. ○ Variación de las tasas de cambio: repercusión sobre el rendimiento y los beneficios. ○ Salario mínimo: Sus variaciones pueden incrementar el costo de los productos. ○ PIB: Una mejor economía garantiza la provisión de insumos. ○ Importaciones y exportaciones: La balanza comercial de un país ○ Nuevas legislaciones nacionales e internacionales**:** repercusión en el costo de los insumos. ○ Reformas tributarias: repercusión en las inversiones y demanda de productos. ○ Obsolencia tecnológica: repercusión en la capacidad instalada de la Entidad.		

Una vez identificadas las principales variables a considerar para los procesos de contratación en la Fiscalía, se procedió a formular la siguiente base de datos:

	VARIABLES	COMBUSTIBLE	TÈCNICO MECANICA	MANTENIMIENTO DE VEHÌCULOS
ECONÓMICAS	IPC	https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc	https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc	https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc
	TRM	http://www.banrep.gov.co/es/trm	http://www.banrep.gov.co/es/trm	http://www.banrep.gov.co/es/trm
	SMMLV	http://www.salariominimocolombia.net/	http://www.salariominimocolombia.net/	http://www.salariominimocolombia.net/
	INFLACIÓN			
	TASA DE DESEMPLEO	https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-	https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo	https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-
	CONTRABANDO	X	N.A.	N.A.
	PIB	http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-producto-interno-bruto-pib	http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-producto-interno-bruto-pib	http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-producto-interno-bruto-pib
	GREMIOS Y ASOCIACIONES	• Ministerio de Minas y Energía. • Federación Nacional de Distribuidores de Combustibles y Energéticos • (Fendipetróleo). • Agencia Nacional de hidrocarburos. • Productores o refinadores e importadores, almacenadores, tres intermediarios • (transportadores y distribuidores mayoristas y minoristas). • Consumidores	N.A.	N.A.
REGULATORIO	MERCADO	Ley 489 de 1998, Articulo 59.	http://www.supertransporte.gov.co/documentos/2016/Mayo/Notificaciones_13_C/circular%2053%20(1).pdf	N.A.
	PRECIOS	Exceptos de IVA	file:///C:/Users/pc2/Downloads/RESOLUCION%200003318-2015.pdf file:///C:/Users/pc2/Downloads/Resolucion%20Tarifas%20CEA%2017-02-17.pdf	N.A.
	AMBIENTALES		http://corponarino.gov.co/expedientes/tramites/2005res3500.pdf	https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2011-13046
	ACUERDOS O NORMAS VIGENTES	http://servicios.minminas.gov.co/compilacionnormativa/docs/resolucion_minminas_72145_2014.htm	https://www.invima.gov.co/images/pdf/tecnovigilancia/Normatividad%20aplicable/DECRETO%202200%20DE%202005.pdf	N.A.
ESPECIFICACIONES TÈCNICAS		Clasificaciòn de combustible (Gasolina - ACPM).	Nùmero de vehìculos objeto de la Tècnico Mecanica.	Espacios minìmos requeridos
		Sistemas de chip	Clasificaciòn del tipo de vehiculos. (motocicletas - livianos - pesados).	Personal técnico u operativo contará con la experiencia requerida
		Cercanìa de cuadrantes en las Seccionales donde se requiere el servicio. (Estaciones de servicios).	Cumplir los Centros de Inspección Vehicular para realizar la revisión técnico – mecánica y de emisiones contaminantes de los vehículos automotores establecidas por la Norma Técnica Colombiana.	Disponibilidad de horarios requeridos
		Disponibilidad de horarios.	Contar con herramientas, máquinas y equipos necesarios para realizar la revisión técnico mecánica.	Contar con los equipos, repuestos e insumos minìmos requeridos.
		Personal capacitado para el suministro.	Personal calificado, capacitado y entrenado tanto administrativa como técnicamente	Vigencias de la garantia del servicio pretado.
			Centro de Diagnóstico automotor en el lugar donde sea requerido el servicio.	Nùmero de vehìculos para prestaciòn del servicio.

(Ver base de datos).

10. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS CRÍTICO DE LOS RESULTADOS

El análisis de las variables internas y externas constituye la base para el análisis estratégico de cualquier organización. Para el caso específico de la Fiscalía General, conocer las variables económicas, regulatorias y técnicas permitirá conocer de primera mano los factores que podrían afectar su direccionamiento estratégico y sus procesos internos de contratación. Para este trabajo se consideró un grupo de variables económicas dado que la estabilidad económica de un país determina el bienestar de la población y facilita las transacciones comerciales. Por eso variables

como la inflación, el IPC, la balanza comercial, el salario mínimo y el desempleo, entre muchas otras, se deben considerar al momento de hacer estudios del sector.

Por otra parte, también se consideró un grupo de variables regulatorias, debido a que la legislación y las tasas impositivas pueden incentivar o desincentivar la puesta en marcha de los negocios y la oferta y demanda interna, aumentando o disminuyendo el costo de los insumos, productos y servicios. Aunque Colombia se ha caracterizado por la libre empresa, también hay que decir que existen fuertes regulaciones en materia impositiva, lo cual puede verse reflejado en los costos de los productos y servicios. También se identificó un grupo de variables técnicas. Estas tienen como objetivo identificar aquellos aspectos como los cambios tecnológicos y los procesos de calidad que podrían facilitar los procesos de contratación.

Hoy en día el acceso a información basada en la evidencia es una importante fuente para la reducción de la incertidumbre a la hora de tomar decisiones. Por esa razón, como producto derivado de la práctica profesional en el área de Gestión Contractual, Seccional Magdalena de la Fiscalía General de la Nación, se diseñó una base de datos en la que sea posible recopilar, en tiempo real, las distintas variables que plantea el entorno a esta Entidad Pública.

Como conclusión final se debe decir que ninguna herramienta, por más elaborada que sea, garantiza el éxito en los procesos de una organización. No obstante, el diseño de la base de datos sobre variables que afectan los procesos de contratación, especialmente los relacionados con la celebración de contratos para aprovisionamiento de combustible, mantenimiento de vehículos y tecno meca de vehículos representa un importante insumo que de ser considerado por los tomadores de decisiones garantizará una menor incertidumbre en dichos procesos.

No obstante lo anterior, inicialmente se planteó formular la base de datos a nivel regional, dado que una nueva directriz determinó que la Fiscalía debe entrar en un proceso de regionalización, debido a la corta duración de la práctica no fue posible hacerlo de esa manera. Esto debido a los múltiples procesos que se tendrían que considerar a nivel regional.

11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Schröder, P. (s.f.). Nueva Gestión Pública: Aportes para un buen gobierno.

García, S. I. (2007). La nueva gestión pública: evolución y tendencias. *Presupuesto y Gasto Público*.

De la Rosa, M. M. (s.f.). La Contraloría Social: un Derecho de la Sociedad Civil en México. Obtenido de http://www.icnl.org/programs/lac/mexico/la-contraloria-social-medellin.pdf

Jiménez, A. C. (2011). DEFICIENCIAS EN EL USO DEL FODA CAUSAS Y SUGERENCIAS/SHORTCOMINGS IN THE USE OF THE SWOT ANALYSIS CAUSES AND SUGESTIONS. *Revista Ciencias Estrategicas, 19*(25), 89-100.

Rodríguez, C. M. (2005). Comportamiento ético gerencial. Manizalez: Centro de Publicaciones Universidad Nacional de Colombia.

Rojas, L. M. (2012). Ética organizacional: estrategia para el éxito. Bogotá: Ediciones de la U.

Sandrea, M., & Boscán, M. (2010). Ética gerencial: fundamento para el desarrollo endógeno de sectores productivos. CICAG, 7(2), 31-48.

Uvalle, B. R. (2014). La importancia de la etica en la formación de valor público. Estudios Políticos(32), 59-81.

http://web.fiscalia.col/fiscalnet/

Manual de Contratación de la Fiscalía General de la Nación, 2014.

Resolución 0-0724 del 24 de febrero del 2017

Constitución Política de Colombia de 1991.

Decreto 1082 de 2015.

Decreto Ley 898 de 2017.

Ley 80 de 1993.

Ley 1150 de 2007.

Decreto 1510 de 2013.

Decreto 2236 del 27 de diciembre de 2017

http://www.eumed.net/libros-gratis/2011d/1042/matriz_dofa.html

http://www.dinero.com/edicion-impresa/informe-especial/articulo/proyecciones-de-la-economia-colombiana-en-2017/240051

www.colombiacompraeficiente.gov.

Guía para la elaboración de Estudios de Sector, Colombia Compra Eficiente.

Guía para elaborar el Plan Anual de Adquisiciones en SECOP I, Colombia Compra Eficiente.

https://www.colombiacompra.gov.co/manuales-guias-y-pliegos-tipo/manuales-y-guias

Resolución 0-6552 del 24 de Octubre de 2008, Código de Ética y Buen Gobierno.

Manual del Sistema de Gestión Integral de la Fiscalía General de la Nación.

Resolución 00-01050 de fecha 29 de diciembre de 2017