

Bogotá D.C., 04 de Julio del 2024

[B.FCE.1.260-434-24]

Señores


**Asociación Nacional de Empleados del Banco de la República –ANEBRE**

**Asunto:** Presentación de propuesta para ANEBRE

Estimados, reciban un cordial saludo:

El Centro de Investigaciones para el Desarrollo – CID, de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia, atendiendo su amable solicitud, se permite presentar propuesta al proceso que tiene como objeto: **“Realizar estudio integral sobre aspectos laborales relacionados con la Asociación Nacional de Empleados del Banco de la República –ANEBRE”**.

Cordialmente,



Firmado digitalmente por Nancy Milena Hoyos Gómez

**NANCY MILENA HOYOS GÓMEZ**

Decana (e) encargada  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Nacional de Colombia

[Página 1 de 1]

Proyecto	Revisión	Aprobó	Aprobó
Rúbrica 	Rúbrica 	Rúbrica 	Rúbrica 
Gina García	Catalina Cabrales	Gladys Santacruz	Julianna Ocampo
Contratista AGEP	Contratista AGEP	Contratista CID	Contratista Área Jurídica

Calle 44 # 45-67  
Edificio 862, UCT Bloque A Entrada A4  
3165000 EXT: 10354-10374  
Bogotá, D. C., Colombia  
Subdir\_cid@unal.edu.cc

PROYECTO  
**CULTURAL,**  
**CIENTÍFICO**  
**Y COLECTIVO**  
DE NACIÓN



**“REALIZAR ESTUDIO INTEGRAL SOBRE ASPECTOS LABORALES  
RELACIONADOS CON LA ASOCIACIÓN NACIONAL DE  
EMPLEADOS DEL BANCO DE LA REPÚBLICA –ANEBRE”.**

---

**PROPUESTA TÉCNICA Y ECONÓMICA**

**ASOCIACIÓN NACIONAL DE EMPLEADOS DEL BANCO DE LA REPÚBLICA –  
ANEBRE**

**BOGOTÁ D.C., 04 DE JULIO DEL 2024**



## Tabla de contenido

1.	PRESENTACIÓN .....	3
2.	ANTECEDENTES .....	4
3.	OBJETO GENERAL .....	4
4.	METODOLOGÍA .....	6
5.	PLAZO Y CRONOGRAMA.....	8
6.	EQUIPO DE TRABAJO .....	10
7.	PROPUESTA ECONÓMICA .....	12
8.	PRODUCTOS A ENTREGAR POR ESTUDIO.....	13
9.	FORMA DE PAGO.....	14
10.	VIGENCIA .....	17

## 1. PRESENTACIÓN

La Universidad Nacional de Colombia, creada por la Ley 66 de 1867, es una comunidad académica cuya misión esencial es la creación, desarrollo, incorporación y transferencia del conocimiento. Como Universidad pública comprometida con la transformación, contribuye a través de los servicios de asesorías, consultorías, auditorías e interventorías a la elaboración y significación del proyecto de Nación, estudia y enriquece el patrimonio cultural, natural y ambiental del país. Como tal brinda asesoría al Estado en los órdenes científico, tecnológico, cultural y artístico con autonomía académica e investigativa.

Por su carácter nacional y para cumplir la misión de contribuir a la identidad de la Nación en su diversidad, la Institución está constituida por nueve sedes hasta la fecha: Bogotá, Medellín, Manizales, Palmira, Caribe (San Andrés), De la Paz (Cesar), Orinoquía (Arauca), Amazonía (Leticia) y Tumaco (Nariño); a través de las cuales trabaja para impactar de forma positiva el devenir de la sociedad colombiana.

El enfoque orientado a “Universidad de Investigación” ha permitido que las actividades realizadas por la institución se traduzcan en aportes al conocimiento, al desarrollo económico y social, a la innovación, a los procesos de cambio y modernización de la sociedad y a la calidad de vida de los colombianos. Desde 2009, la Universidad ha desarrollado más de 10.380 proyectos de extensión en todo el territorio nacional, los cuales han beneficiado aproximadamente a más de 5 millones de ciudadanos pertenecientes a diferentes grupos poblacionales, y de manera particular a comunidades vulnerables y habitantes de las regiones más apartadas de la nación.

Dentro de los principales centros de investigación se encuentra el Centro de Investigaciones para el Desarrollo (CID), de la Facultad de Ciencias Económicas de Bogotá, que por su trayectoria ha sido reconocido con la acreditación por parte del Ministerio de Ciencia y Tecnología. El CID encabeza el equipo de trabajo del que dispondrá la Universidad para la realización de la presente propuesta.

El CID es una Unidad Académica de la Facultad de Ciencias Económicas (FCE) de la Universidad Nacional de Colombia que presta servicios orientados a satisfacer las necesidades específicas en investigación, consultoría, auditoría, interventoría, capacitación, información y cooperación académica a entidades gubernamentales, no gubernamentales, empresas y comunidad científica y académica nacional e internacional.

El Centro de Investigaciones para el Desarrollo -CID- tiene como misión analizar, producir y socializar conocimientos de las ciencias económicas, empresariales y sociales para responder a las necesidades y propósitos de la sociedad colombiana en su complejidad y diversidad, así como a sus problemáticas regionales, nacionales e internacionales.

Como resultado de la labor desarrollada por casi 50 años, en octubre de 2007 el CID recibió la certificación ISO 9001:2000, convirtiéndose en el primer **Centro de Investigación** en Colombia en obtener esta distinción, con alcance para la prestación de servicios en proyectos de investigación, consultoría y programas de capacitación, en temas de las ciencias económicas, de las organizaciones, políticas y sociales. Así mismo, en 2022 MINCIENCIAS, le otorgó el Certificado de acreditación como Centro de Investigación.

El trabajo realizado por el CID se encuentra liderado por equipos de trabajo con altas calidades técnicas y científicas, conformados tanto por profesores e investigadores con formación académica a nivel de maestría y doctorado en áreas de conocimiento económico, social y de las organizaciones, así como por estudiantes de pregrado y posgrado de la Universidad, quienes se vinculan a los diferentes proyectos, como parte de la estrategia de formación para la investigación científica y aplicada que fortalece el quehacer de alta capacidad investigativa. De igual manera, cuenta con las áreas de Gestión y Evaluación de proyectos, la administrativa y financiera y la jurídica, las cuales garantizan la gestión efectiva de los procesos desde su fase precontractual, pasando por la formalización, ejecución, seguimiento y hasta su liquidación para un óptimo resultado.

Por otra parte, para garantizar la efectiva gestión de los proyectos y facilitar su seguimiento se lleva un control tanto, de los productos contractuales a entregar, como de la gestión técnica y financiera de los proyectos a través del Sistema Hermes (de gestión de proyectos de investigación y extensión, el cual realiza un control permanente durante toda la ejecución del proyecto hasta su liquidación.

## 2. ANTECEDENTES

Teniendo en cuenta los progresivos cambios que se han presentado desde 1990 en la estructura de la planta y reajuste de los cargos en el Banco de la República (en adelante BR), la Asociación Nacional de Empleados del Banco de la República –ANEBRE, ha solicitado a la Universidad Nacional de Colombia, a través del CID (UNAL/CID), realizar tres (3) estudios que permitan tener los elementos necesarios para determinar cuáles han sido los efectos que han generado dichos cambios en relación con el cierre de las sucursales con tesorería a nivel nacional, en las condiciones de los trabajadores y los efectos en la operación misional del BR por la tercerización de servicios y la subcontratación de personal.

En tal sentido la UNAL /CID presenta la siguiente propuesta técnica y económica teniendo en cuenta la solicitud de ANEBRE.

## 3. OBJETO GENERAL

***“Realizar estudio integral sobre aspectos laborales relacionados con la Asociación Nacional de Empleados del Banco de la República –ANEBRE”.***

En la solicitud de ANEBRE se plantean tres objetivos generales, de tal forma que en este documento se presentan como tres estudios de la siguiente manera:

### 3.1. Objetivo general del estudio 1.

*Estudio para analizar la incidencia y las transformaciones estructurales que ha generado el cierre de las diferentes sucursales con tesorería del Banco de la República a nivel regional y nacional, desde 1990 a la fecha.*

#### 3.1.1. Objetivos específicos:

1. Analizar los criterios que se tuvieron en cuenta en el cierre de las sucursales e identificar el impacto diferenciado por ciudad.
2. Identificar y analizar *el efecto económico* que generó el cierre de las sucursales con tesorerías en los procesos misionales del Banco de la República desde 1990, teniendo en cuenta los hitos históricos donde se dieron las transformaciones o cambios de estructura (Revisión de la planta después de cada cambio).
3. Identificar los efectos de la falta de efectivo y circulación de moneda, según la denominación, en las ciudades y en las zonas de frontera, así como en aspectos como en los precios y la inflación debido al cierre de las sucursales con tesorería.
4. Identificar y analizar el efecto en la estructura/planta de personal en cuanto a las condiciones laborales de los trabajadores generados por los cambios que se han aplicado en la estructura desde 1990, teniendo en cuenta los hitos históricos donde se dieron las transformaciones o cambios de estructura.
  - Los principales cambios en la planta de personal y el comportamiento de la subcontratación de trabajadores y tercerización de servicios misionales.
  - Revisar el proceso del cierre de las sucursales con tesorería por regiones y la incidencia de éstos (económicos y de estructura/planta personal), considerando el número de cierres en cada transformación estructural (por ciudades - región).
  - Revisar si el cierre de las sucursales y el cambio de la producción de las especies monetarias en algunas de éstas significó la promoción, el desarrollo y ejecución de los espacios culturales del banco de la república en las respectivas ciudades.
  - Conclusiones y recomendaciones de alternativas

### 3.2. Objetivo general del estudio II

*“Un estudio sobre la tasa de trabajadores subcontratados y tercerizados dentro del Banco de la República en cada una de sus dependencias y sucursales a nivel nacional, lo anterior se considera un elemento fundamental para poder plantear las realidades, los análisis y las discusiones sobre la composición de la planta actual y futura de trabajadores del Emisor”.*

#### 3.2.1. Objetivos específicos

1. Análisis de la planta de personal para identificar el nivel de tercerización que se ha venido implementando en la estructura y planta de personal desde 1990 a la fecha. Análisis por hitos históricos teniendo en cuenta los años en que se dieron los cambios de estructura.
2. Revisión de los efectos que generan los cambios y tercerización, tanto a nivel nacional como regional (comparación por ciudades), en los procesos misionales del Banco de la República (BR).
3. Identificar los servicios que han sido tercerizados en cada sucursal y los efectos que sobre los derechos de los trabajadores se han generado.
4. Identificar si la tercerización y subcontratación de personal y servicios cumple con las normas vigentes y garantiza y asegura los derechos laborales de los trabajadores
5. Conclusiones y recomendaciones sobre los efectos de la tercerización de las operaciones misionales del BR.

### 3.3. Objetivo General del estudio III

*Analizar y revisar la nueva política de organización de cargos implementada por el Banco de la república desde el mes de mayo de 2024 y los efectos sobre la planta de trabajadores del Emisor.*

#### 3.3.1. Objetivos específicos

1. Revisar la metodología utilizada por las directivas del BR en la nueva organización de los cargos implementada para identificar si *la agrupación de cargos y grupos de trabajo es pertinente y favorece a los trabajadores del emisor.*
2. Identificar si la nueva estructura y organización de cargos es pertinente y favorece la política de compensación salarial definida.
3. Revisar si la nueva estructura y organización de cargos entorpece o dificulta a los trabajadores acceder y cumplir los procesos de carrera administrativa dentro del BR.
4. Conclusiones y propuesta de un modelo alternativo de estructura de la planta de personal (Levantamiento de cargas de trabajo por áreas y procesos).

## 4. METODOLOGÍA

En los tres estudios se aplicará un diseño metodológico similar, teniendo en cuenta las especificidades y productos de cada uno de ellos. De manera general se describen las actividades metodológicas generales a realizar:

1. Plan de Trabajo (cronograma) y Metodología a aplicar en los estudios.
2. Definición del marco legal, jurídico y administrativo de la entidad desde 1990. Definición de las principales normas emitidas sobre las transformaciones que se aplicaron en la entidad durante los últimos 34 años.
3. Recopilación y recepción (entrega por parte de ANEBRE) de los documentos y de los soportes que se relacionan con los cierres de las sucursales de tesorería desde 1990 a la fecha (Información histórica, estadísticas e identificación de categorías indicadores de analizar).
4. Definición de los **hitos históricos** en los que se dieron los cambios de estructuras a nivel nacional regional: Teniendo en cuenta que se requiere el análisis desde 1990 se establece como herramienta de análisis el hito histórico que hace referencia a la identificación del año o años en los que se dieron los principales cambios o transformaciones en la entidad, haciendo énfasis en los requerimientos de ANEBRE. En estos hitos históricos se identifican tendencias, características y contextos que permiten realizar un diagnóstico o perfil, donde se trata de buscar e identificar factores externos e internos, que incidieron en los cambios (cierres) de la entidad.
5. Recopilación y recepción de las diferentes estructuras organizacionales aplicadas con las respectivas plantas de personal y descripción de cargos desde 1990 a la fecha (hitos históricos en los que se dieron los cambios). Un documento o soporte de los servicios ofrecidos por la entidad. Por ejemplo, mapa de procesos, Informe o listado de productos generados por cada proceso anualmente y detallado por cada uno de los procedimientos que lo conforman para confrontar las frecuencias de ejecución, Mapas de riesgos por procesos, informes de rendición de cuentas, entre otros.
6. Acceder y revisar los documentos relacionados con el direccionamiento estratégico, documentos de prospectiva o planes futuros de desarrollo de la entidad, Informes de gestión de la entidad,

- Información del sistema de gestión de la calidad, para revisar procesos y procedimientos (manuales, guías, formatos, documentos, entre otros), teniendo en cuenta los años en los que se presentaron los cambios en la estructura organizacional y en la planta de personal (hitos históricos).
7. Revisión y análisis de la información recolectada (documentos, bases de datos, plantas de personal, entre otros) y elaboración de un diagnóstico.
  8. Definición de la metodología de análisis a partir de enfoques y herramientas cualitativas, cuantitativas y comparativas. Definición de categorías de análisis.
  9. Definición de instrumentos de recolección de información (cualitativa como entrevistas, grupos focales) y de recolección cuantitativa (información estadística, de plantas de personal en cada hito).
  10. Organización, alistamiento, selección de sucursales para la aplicación de instrumentos de recolección cualitativa de información por regiones y el nivel nacional. Esto implica visitas a algunas regionales/ciudades con presencia del BR (centros culturales, entre otros). Preparación de Mesas de Trabajo/Grupos Focales e instrumentos para recolección de información.
  11. Revisión y análisis de información cuantitativa y de las plantas de personal generados a partir de los cambios en cada uno de los años en que fueron implementadas. Es decir, análisis de los periodos o hitos históricos en los que se dieron los cambios y lineamientos desde la Junta Directiva de la entidad en cuanto a la transformación de la estructura interna (por ejemplo, eliminar o agregar funciones, delegar a terceros operaciones misionales y, revisar la legalidad de estas).
  12. Análisis de los efectos del cierre de las sucursales del servicio de tesorería a partir de los productos o servicios prestados por la institución (sucursales, centros culturales, plantas de personal), y desde *la perspectiva de las condiciones salariales y de los procesos de selección para los ascensos de los trabajadores*.
  13. Para identificar la tasa de trabajadores *subcontratados* y *tercerizados* es necesario disponer de información, bases de datos y estadísticas desde 1990, por dependencia y sucursales en todo el país. Por ejemplo: planta de personal y empresas tercerizadas.
  14. Disponer de actos administrativos de conformación de la entidad y de modificación de la estructura organizacional durante el periodo de análisis (información que debe ser suministrada por ANEBRE).
  15. Sobre la planta actual: se requiere la discriminación del tipo de empleo, la dependencia, denominación, código, grado salarial, y nivel jerárquico, salario asignado vigente; datos del funcionario que lo desempeña (nombres y apellidos, identificación y situación administrativa, fecha de ingreso, edad, tiempo de servicio, nivel de estudios (si es técnico o profesional incluir la formación) y datos del funcionario titular (nombres y apellidos, identificación y datos de protección reforzada del empleo) e indicando si quien ocupa el empleo tiene asignado un factor o concepto salarial específico.
  16. Relación de los contratos por prestación de servicios personales indicando: número de contrato, fecha de suscripción, objeto, contratista, nivel jerárquico equivalente (de apoyo, técnico, profesional, de asesoría), requisitos, monto, periodo y la ubicación (dependencia), fuente de financiación, donde se ejecuta el contrato. Información cinco últimos años con la presente vigencia. Formato Excel.
  17. Elaboración de un documento de análisis y recomendaciones a partir de los resultados y los efectos, en el corto plazo, de la *metodología puesta en marcha* a partir del mes de mayo de 2024 para toda la planta de trabajadores del Emisor.



Es importante aclarar que en el desarrollo del *Estudio 1* se propone realizar cinco grupos focales en 5 ciudades diferentes con el fin de recoger la percepción y posición de los trabajadores del Banco de la República, frente a las transformaciones que se han venido implementando en la entidad. Así mismo, se realizarán una serie de entrevistas dirigidas por medio digital. Esto con el fin de ahorrar costos durante el proceso.

## 5. PLAZO Y CRONOGRAMA

Tiempo de ejecución total del proyecto es de 15 meses. Los cuales se contarán a partir de la suscripción del acta inicio previo perfeccionamiento y legalización del contrato. Se aclara que la ejecución de cada uno de los estudios se toma 5 meses de trabajo.

Una vez se defina la prioridad de los estudios, las condiciones y la formalización de la contratación, se elaborarán los cronogramas definitivos para cada estudio, y, se entregarían como producto del primer pago correspondiente a la UNAL-CID.

### Cronograma estudio 1:

Cronograma de actividades: Estudio 1 ANEBRE 2024: Estudio 1: Productos - Entregables	Mes / Semanas																			
	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Plan de trabajo, cronograma y Metodología general que se entregaría en la semana 4 del primer mes de la ejecución del estudio 1. Porcentaje de pago: 15% del valor del estudio 1.																				
2. Instrumentos de aplicación de la metodología general y documento con la metodología e instrumentos de grupos focales y entrevistas: que se entregarían en la semana 8 de iniciada la ejecución del estudio 1. Porcentaje de pago: 15% del valor del estudio 1.																				
3. Documento de avance sobre las transformaciones estructural analizadas y un documento de avance sobre los grupos focales y entrevistas realizadas en las regionales que se entregara en la semana 12 de iniciado el estudio 1. Porcentaje de pago: 25% del valor total del estudio 1.																				
4. Documento final sobre resultados de los grupos focales y entrevistas: consiste en el análisis de los resultados de los grupos focales y de las entrevistas realizadas a entregar en la semana 16 de iniciado el estudio 1. Porcentaje de pago: 20%																				
5. Documento de avance sobre la incidencia y transformaciones estructurales por el cierre de sucursales con tesorería: se presentaría lo concerniente a los siguientes aspectos: Marco legal; Criterios para el cierre de las sucursales e identificación del impacto diferenciado por ciudad; Identificación y análisis del efecto económico que generó el cierre de las sucursales con tesorerías en los procesos misionales del Banco de la República desde 1990, teniendo en cuenta los hitos históricos donde se dieron las transformaciones o cambios de estructurales. Este avance se entregaría en la semana 16 de iniciado el estudio 1. Porcentaje de pago: 15%.																				
6. Documento Final sobre la incidencia y transformaciones estructurales por el cierre de sucursales con tesorería: se presentaría lo concerniente a los siguientes aspectos: Identificación de los efectos de la falta de efectivo y circulación de moneda, según la denominación, en las ciudades y en las zonas de frontera, así como en aspectos como en los precios y la inflación debido al cierre de las sucursales con																				



tesorería; Identificación y análisis del efecto en la estructura/planta de personal en cuanto a las condiciones laborales de los trabajadores generados por los cambios que se han aplicado en la estructura desde 1990; Conclusiones y recomendaciones de alternativas. producto final del estudio 1, que se entregará en la semana 20 de iniciada la ejecución. porcentaje de pago: 10%	<table border="1" style="width: 100%; height: 100%;"> <tr> <td style="width: 15%;"></td><td style="width: 15%;"></td><td style="width: 15%;"></td><td style="width: 15%;"></td><td style="width: 15%;"></td><td style="width: 15%;"></td><td style="width: 15%;"></td><td style="width: 15%;"></td><td style="width: 15%;"></td><td style="width: 15%;"></td><td style="width: 15%;"></td><td style="width: 15%;"></td><td style="width: 15%;"></td><td style="width: 15%;"></td><td style="width: 15%;"></td><td style="width: 15%;"></td><td style="width: 15%;"></td><td style="width: 15%;"></td><td style="width: 15%;"></td><td style="width: 15%;"></td> </tr> </table>																				

**Cronograma estudio 2**

ANEBRE 2024: Estudio 2: Productos - Entregables	Mes / Semanas																			
	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. <b>Plan de Trabajo, Cronograma y metodología general</b> para el desarrollo del estudio 2: se entregaría en la semana 4 una vez iniciada la ejecución del estudio 2. Porcentaje de pago: 15% del valor total del estudio 2.																				
2. <b>Primer documento de avance del diagnóstico</b> sobre análisis de la planta de personal del Banco de la República en sus dependencias y sucursales, con los siguientes aspectos: Análisis de la planta de personal para identificar el nivel de tercerización que se ha venido implementando en la estructura y planta de personal desde 1990 a la fecha. Análisis por hitos históricos teniendo en cuenta los años en que se dieron los cambios de estructura. Este avance se entregaría en la semana 8 de iniciado el estudio 2. Porcentaje de pago: 20%.																				
3. <b>Segundo documento de avance del diagnóstico y análisis de la planta de personal</b> del Banco de la República en sus dependencias y sucursales, con los siguientes aspectos: Revisión de los efectos que generan los cambios y tercerización, tanto a nivel nacional como regional (comparación por ciudades), en los procesos misionales del Banco de la República (BR); Identificación de los servicios que han sido tercerizados en cada sucursal y los efectos que sobre los derechos de los trabajadores se han generado. Este avance se entregaría en la semana 12 de iniciado el estudio 2. Porcentaje de pago: 25%.																				
4. <b>Tercer documento de diagnóstico sobre análisis de la planta de personal del Banco de la República</b> en sus dependencias y sucursales, con los siguientes aspectos: Identificación y análisis sobre si la tercerización y subcontratación de personal y servicios cumple con las normas vigentes y garantiza y asegura los derechos laborales de los trabajadores. Este avance se entregaría en la semana 16 de iniciado el estudio 2. Porcentaje de pago: 20%																				
5. <b>Documento de Conclusiones y recomendaciones</b> sobre los efectos de la tercerización de las operaciones misionales del Banco de la República. Este documento se entregaría en la semana 20 de iniciado el estudio 2. Porcentaje de pago: 20%.																				

**Cronograma Estudio 3:**

ANEBRE 2024 : Estudio 3: Productos - Entregables	Mes/ Semanas																			
	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. <b>Plan de Trabajo, Cronograma y metodología general</b> para el desarrollo del estudio 3: se entregaría en la semana 4 de ejecución del estudio 3. Porcentaje de pago: 15% del valor total del estudio 3.																				

<p>2. <b>Primer documento de avance</b> sobre nueva política de organización de cargos en el Banco de la República, en relación con la Revisión y análisis de la metodología utilizada por las directivas del Banco de la República en la nueva organización de los cargos implementada. Este documento de avance se entregaría en la semana 8 de iniciado el estudio 3. Porcentaje de pago: 20%.</p>																		
<p>3. <b>Segundo documento de avance</b> sobre nueva política de organización de cargos en el Banco de la República, en relación con la Identificación y análisis sobre si la nueva estructura y organización de cargos es pertinente y favorece la política de compensación salarial definida. Este segundo documento de avance se entregaría en la semana 12 de iniciado el estudio 3. Porcentaje de pago: 25%.</p>																		
<p>4. <b>Tercer documento avance</b> sobre nueva política de organización de cargos en el Banco de la República, en relación con Revisión y análisis sobre si la nueva estructura y organización de cargos entorpece o dificulta a los trabajadores acceder y cumplir los procesos de carrera administrativa dentro del Banco de la República. Este documento de tercer avance se entregaría en la semana 16 de iniciado el estudio 3. Porcentaje de pago: 20%.</p>																		
<p>5. <b>Documento Final y conclusiones</b> sobre nueva política de organización de cargos en el Banco de la República, en relación con Propuesta de un modelo alternativo de estructura de la planta de personal (Levantamiento de cargas de trabajo por áreas y procesos) y conclusiones finales del estudio. Este documento final y de conclusiones se entregaría en la semana 20 de iniciado el estudio 3. Porcentaje de pago: 20%.</p>																		

## 6. EQUIPO DE TRABAJO

El equipo de la UNAL /CID estará conformado por un equipo base interdisciplinario que será el responsable de los análisis, elaboración de documentos y entrega de los productos.

### EQUIPO BASE – UNAL 2024

CARGO	N.º DE CARGO	PERFIL PROFESIONAL – EXPERIENCIA	ACTIVIDADES
Director/a general del proyecto	1	Profesional (Economista, Ingeniero industrial, administrador) con experiencia en dirección, coordinación, formulación y evaluación de proyectos en temas relacionados con análisis de políticas públicas y de política social; en diseño aplicación y análisis cualitativo y cuantitativo.	Tiene a cargo la dirección y la coordinación técnica general del proyecto. En el marco estratégico la formulación de los lineamientos metodológicos, conceptuales y técnicos del proyecto. Así como la ejecución administrativa.
Profesional Ingeniero Industrial	1	Profesional (ingeniero Industrial, especialista en gobierno, gerencia y asuntos públicos y en evaluación de proyectos), con experiencia en reingeniería empresarial y de procesos administrativos y el diseño y aplicación de metodologías cuantitativas y cualitativas.	Apoyar a la dirección del proyecto en la orientación técnica y metodológica para abordar los estudios y en la elaboración de los informes y cumplimiento de los cronogramas u productos.

CARGO	N.º DE CARGO	PERFIL PROFESIONAL – EXPERIENCIA	ACTIVIDADES
Profesional en Derecho	1	Profesional (Derecho administrativo), con experiencia en rediseño institucional y organizacional.	Revisar y asesorar el marco jurídico, normativo y administrativo en el que se dieron los cambios estructurales del BR, según los hitos históricos. Formulación de alertas, conclusiones y recomendaciones.
Profesional Economista- política monetaria y cambiaria	1	Profesional (Economía) con experiencia en política macroeconómica (monetaria y cambiaria)	Análisis de contexto sobre las transformaciones que se han implementado en el BR.
Profesional en sistemas de información	1	Profesional en Ingeniería de sistemas con énfasis en manejo de software y bases de datos	Diseño de aplicativos, estructuración de bases y elaboración de los cuadros, gráficos y salidas de información para los análisis.
Profesional de logística y procesos administrativos	1	Profesional (ingeniero y/o Administrador y/o economista), con experiencia en procesos administrativos, planeación y logística de trabajos en campo.	Apoyar la contratación (Convocatorias de personal, manejo de instructivos y sistemas de contratación de la UNAL), y las actividades que surjan entre el CID y la ANEBRE y el personal vinculado al proyecto en todos sus componentes. Así mismo, apoyar el alistamiento de los trabajos de campo (entrevistas y grupos focales). Y, el seguimiento de la entrega de los informes producidos por el equipo técnico, y la edición final en las plantillas institucionales.
Profesionales para el levantamiento de cargas de trabajo/procesos. Según el estudio.		Profesional (administradores públicos, administradores de empresas o ingenieros industriales)	Realizar el levantamiento de la información respectiva con la estructura y planta de personal del BR.
Profesional especialista en el análisis de cargas de trabajo	1	Profesional (administradores públicos, administradores de empresas o ingenieros industriales)	Asesorar y apoyar el levantamiento y análisis de la información relacionada con la estructura y planta de personal del BR.
Profesional especialista en manual de funciones	1	Profesional (administradores públicos, administradores de empresas o ingenieros industriales)	Realizar la revisión y análisis de la estructura organizacional del BR en cuanto a al número de cargos, las funciones y responsabilidades, los requisitos de perfil exigidos, entre otros.
Profesional especialista en plantas de personal	1	Profesional (administradores públicos, administradores de empresas o ingenieros industriales)	Asesorar y apoyar el análisis de la información relacionada con la estructura y planta de personal del BR.
Profesional especialista en el tema organizacional y de procesos	1	Profesional (administradores públicos, administradores de empresas o ingenieros industriales)	Revisar y analizar el diseño organizacional implementado en el BR y formular conclusiones y recomendaciones.

## 7. PROPUESTA ECONÓMICA

El valor total de la presente propuesta que comprende los tres estudios es de **MIL SEISCIENTOS NOVENTA Y CINCO MILLONES OCHOCIENTOS NOVENTA MIL SETECIENTOS OCHENTA PESOS M/CTE (\$1.695.890.780)**.

Valor que incluye las transferencias de la Universidad Nacional.

<b>ANEBRE: Valor total de los tres (3) estudios 2024</b>	
Estudio 1	\$729.032.624
Estudio 2	\$514.836.879
Estudio 3	\$452.021.277
<b>Total 3 estudios</b>	<b>\$1.695.890.780</b>

### 7.1. Propuesta económica del Estudio 1:

El valor total del *Estudio 1* es de **SETECIENTOS VEINTINUEVE MILLONES TREINTA DOS MIL SEISCIENTOS VEINTICUATRO PESOS M/CTE (\$729.032.624)**. Este valor incluye las visitas a las regionales para la realización de los grupos focales y las entrevistas.

### 7.2. Propuesta económica del Estudio 2:

El valor total del *Estudio 2* es de **QUINIENOS CATORCE MILLONES OCHOCIENTOS TREINTA Y SEIS MIL OCHOCIENTOS SETENTA Y NUEVE PESOS M/CTE (\$514.836.879)**.

### 7.3. Propuesta económica del Estudio 3:

El valor total del *Estudio 3* es de **CUATROCIENTOS CINCUENTA Y DOS MILLONES, VEINTIÚN MIL DOSCIENTOS SETENTA Y SIETE PESOS M/CTE (\$452.021.277)**.

**Nota 1:** La Universidad Nacional de Colombia de conformidad con lo dispuesto en el Decreto 1210 de 1993, Acuerdo 011 de 2005 y los artículos 84 y siguientes de la Ley 30 de diciembre 28 de 1992, es un ente universitario autónomo e independiente del orden nacional, vinculado al Ministerio de Educación Nacional, con régimen especial cuyo objeto es la educación superior, investigación y extensión. En virtud del cumplimiento de sus fines la Universidad Nacional de Colombia no genera utilidad en su ejercicio financiero, y sus actividades y funcionamiento son financiadas por los aportes de la Nación y por recursos propios.

Adicionalmente, de acuerdo con el Artículo 92 de la Ley 30 de diciembre 28 de 1992, “Por la cual se organiza el servicio público de la educación superior”, “Las instituciones de educación superior, los colegios de bachillerato y las instituciones de educación no formal, no son responsables de IVA...”.

## 8. PRODUCTOS A ENTREGAR POR ESTUDIO

A continuación, se presentan los productos a entregar por estudio.

### 8.1. Productos y entregables del Estudio 1: Incidencia y las transformaciones estructurales que ha generado el cierre de las diferentes sucursales con tesorería del Banco de la República

Los productos que se obtendrán para este estudio son los siguientes:

1. Plan de trabajo y cronograma de las actividades a realizar del estudio 1.
2. Metodología general del estudio 1.
3. Instrumentos de aplicación de la metodología general
4. Documento con la metodología e instrumentos de grupos focales y entrevistas regionales
5. Documento de avance sobre las transformaciones estructurales analizadas
6. Documento con los resultados de los grupos focales y las entrevistas realizadas en las regionales
7. Documento final sobre resultados de los grupos focales y entrevistas: consiste en el análisis de los resultados de los grupos focales y de las entrevistas realizadas
8. Documento de avance sobre la incidencia y transformaciones estructurales por el cierre de sucursales con tesorería: se presentaría lo concerniente a los siguientes aspectos: Marco legal; Criterios para el cierre de las sucursales e identificación del impacto diferenciado por ciudad; Identificación y análisis del efecto económico que generó el cierre de las sucursales con tesorerías en los procesos misionales del Banco de la República desde 1990, teniendo en cuenta los hitos históricos donde se dieron las transformaciones o cambios de estructurales.
9. Documento Final sobre la incidencia y transformaciones estructurales por el cierre de sucursales con tesorería: se presentaría lo concerniente a los siguientes aspectos: Identificación de los efectos de la falta de efectivo y circulación de moneda, según la denominación, en las ciudades y en las zonas de frontera, así como en aspectos como en los precios y la inflación debido al cierre de las sucursales con tesorería; Identificación y análisis del efecto en la estructura/planta de personal en cuanto a las condiciones laborales de los trabajadores generados por los cambios que se han aplicado en la estructura desde 1990; Conclusiones y recomendaciones de alternativas.

### 8.2. Productos y entregables del Estudio 2: Tasa de trabajadores subcontratados y tercerizados dentro del Banco de la República en cada una de sus dependencias y sucursales a nivel nacional

Los productos que se obtendrán para este estudio son los siguientes:

1. Plan de Trabajo y Cronograma de actividades a realizar
2. Metodología general para el desarrollo del estudio 2
3. Primer documento de avance del diagnóstico sobre análisis de la planta de personal del Banco de la República en sus dependencias y sucursales, con los siguientes aspectos: Análisis de la planta de personal para identificar el nivel de tercerización que se ha venido implementando en la estructura y planta de personal desde 1990 a la fecha.
4. Segundo documento de avance del diagnóstico y análisis de la planta de personal del Banco de la República en sus dependencias y sucursales, con los siguientes aspectos: Revisión de los efectos que generan los cambios y tercerización, tanto a nivel nacional como regional (comparación por ciudades), en los procesos misionales del Banco de la República (BR); Identificación de los servicios que han sido tercerizados en cada sucursal y los efectos que sobre los derechos de los trabajadores se han generado.

5. Tercer documento de diagnóstico sobre análisis de la planta de personal del Banco de la República en sus dependencias y sucursales, con los siguientes aspectos: Identificación y análisis sobre si la tercerización y subcontratación de personal y servicios cumple con las normas vigentes y garantiza y asegura los derechos laborales de los trabajadores.
6. Documento de Conclusiones y recomendaciones sobre los efectos de la tercerización de las operaciones misionales del Banco de la República.

### **8.3. Productos y entregables del Estudio 3: Revisar la nueva política de organización de cargos implementada por el Banco de la República desde el mes de mayo de 2024.**

Los productos que se obtendrán para este estudio son los siguientes:

1. Plan de Trabajo y Cronograma de actividades a realizar en el estudio 2
2. Metodología general para el desarrollo del estudio
3. Primer documento de avance sobre nueva política de organización de cargos en el Banco de la República, en relación con la Revisión y análisis de la metodología utilizada por las directivas del Banco de la República en la nueva organización de los cargos implementada.
4. Segundo documento de avance sobre nueva política de organización de cargos en el Banco de la República, en relación con la Identificación y análisis sobre si la nueva estructura y organización de cargos es pertinente y favorece la política de compensación salarial definida.
5. Tercer documento de avance sobre nueva política de organización de cargos en el Banco de la República, en relación con Revisión y análisis sobre si la nueva estructura y organización de cargos entorpece o dificulta a los trabajadores acceder y cumplir los procesos de carrera administrativa dentro del Banco de la República.
6. Documento Final y conclusiones sobre nueva política de organización de cargos en el Banco de la República, en relación con Propuesta de un modelo alternativo de estructura de la planta de personal (Levantamiento de cargas de trabajo por áreas y procesos) y conclusiones del estudio.

## **9. FORMA DE PAGO**

En este punto, se presenta la forma de pago en relación con los productos y tiempos de ejecución de cada uno de los estudios.

### **9.1. Forma de pago Estudio 1: Incidencia y las transformaciones estructurales que ha generado el cierre de las diferentes sucursales con tesorería del Banco de la República**

Se resalta que en la ejecución de este estudio se realizarían visitas a algunas regionales para la aplicación de los grupos focales y algunas entrevistas. Los productos y la forma de pago de este estudio sería el siguiente.

1. **Un primer pago:** que corresponde al 15% del valor total del Estudio 1. a la entrega de los siguientes productos:
  - Plan de trabajo, cronograma y Metodología general del estudio.
2. **Segundo pago:** correspondiente al 15% del valor total del estudio 1, a la entrega de:
  - Instrumentos de aplicación de la metodología general
  - documento con la metodología e instrumentos de grupos focales y entrevistas

3. **Tercer pago:** correspondiente al 25% del valor total del estudio 1, a la entrega de:
  - ✘ Documento de avance sobre las transformaciones estructurales analizadas
  - ✘ Un documento de avance sobre los s grupos focales y entrevistas realizadas en las regionales.
4. **Cuarto pago:** Correspondiente al 20% del valor total del estudio 1, a la entrega de:
  - ✘ Documento final sobre resultados de los grupos focales y entrevistas: consiste en el análisis de los resultados de los grupos focales y de las entrevistas realizadas.
5. **Quinto pago:** correspondiente al 15% del valor total del Estudio 1, a la entrega de:
  - ✘ Documento de avance sobre la incidencia y transformaciones estructurales por el cierre de sucursales con tesorería: se presentaría lo concerniente a los siguientes aspectos: Marco legal; Criterios para el cierre de las sucursales e identificación del impacto diferenciado por ciudad; Identificación y análisis del efecto económico que generó el cierre de las sucursales con tesorerías en los procesos misionales del Banco de la República desde 1990, teniendo en cuenta los hitos históricos donde se dieron las transformaciones o cambios de estructurales.
6. **Sexto pago:** correspondiente al 10% del valor total del estudio 1, a la entrega de:
  - ✘ Documento Final sobre la incidencia y transformaciones estructurales por el cierre de sucursales con tesorería: se presentaría lo concerniente a los siguientes aspectos: Identificación de los efectos de la falta de efectivo y circulación de moneda, según la denominación, en las ciudades y en las zonas de frontera, así como en aspectos como en los precios y la inflación debido al cierre de las sucursales con tesorería; Identificación y análisis del efecto en la estructura/planta de personal en cuanto a las condiciones laborales de los trabajadores generados por los cambios que se han aplicado en la estructura desde 1990; Conclusiones y recomendaciones de alternativas.

## 9.2. Forma de pago Estudio 2: Tasa de trabajadores subcontratados y tercerizados dentro del Banco de la República en cada una de sus dependencias y sucursales a nivel nacional

1. **Primer pago:** correspondiente al 15% del valor total del estudio 2, a la entrega de:
  - ✘ Plan de Trabajo, y Cronograma de actividades a realizar
  - ✘ Metodología general para el desarrollo del estudio 2.
2. **Segundo pago:** correspondiente al 20% del valor total del estudio 2, a la entrega de:
  - ✘ Primer documento de avance del diagnóstico sobre análisis de la planta de personal del Banco de la República en sus dependencias y sucursales, con los siguientes aspectos: Análisis de la planta de personal para identificar el nivel de tercerización que se ha venido implementando en la estructura y planta de personal desde 1990 a la fecha. Análisis por hitos históricos teniendo en cuenta los años en que se dieron los cambios de estructura.
3. **Tercer pago:** correspondiente al 25% del valor total del estudio 2, a la entrega de:



- Segundo documento de avance del diagnóstico y análisis de la planta de personal del Banco de la República en sus dependencias y sucursales, con los siguientes aspectos: Revisión de los efectos que generan los cambios y tercerización, tanto a nivel nacional como regional (comparación por ciudades), en los procesos misionales del Banco de la República (BR); Identificación de los servicios que han sido tercerizados en cada sucursal y los efectos que sobre los derechos de los trabajadores se han generado.

**4. Cuarto pago:** correspondiente al 20% del valor total del estudio 2, a la entrega de:

- Tercer documento de diagnóstico sobre análisis de la planta de personal del Banco de la República en sus dependencias y sucursales, con los siguientes aspectos: Identificación y análisis sobre si la tercerización y subcontratación de personal y servicios cumple con las normas vigentes y garantiza y asegura los derechos laborales de los trabajadores.

**5. Quinto pago:** correspondiente al 20% del valor total del estudio 2, a la entrega de:

- Documento de Conclusiones y recomendaciones sobre los efectos de la tercerización de las operaciones misionales del Banco de la República.

### **Estudio 3: Revisar la nueva política de organización de cargos implementada por el Banco de la República desde el mes de mayo de 2024**

Los productos que se obtendrán para este estudio y los porcentajes de pago son los siguientes:

**1. Primer pago:** correspondiente al 15% del valor total del estudio 3, a la entrega de:

- Plan de Trabajo y Cronograma de actividades
- Metodología general para el desarrollo del estudio 3:

**2. Segundo pago:** correspondiente al 20% del valor total del estudio 3, a la entrega de:

- Primer documento de avance sobre nueva política de organización de cargos en el Banco de la República, en relación con la Revisión y análisis de la metodología utilizada por las directivas del Banco de la República en la nueva organización de los cargos implementada.

**3. Tercer pago:** correspondiente al 25% del valor total del estudio 3.

- Segundo documento de avance sobre nueva política de organización de cargos en el Banco de la República, en relación con la Identificación y análisis sobre si la nueva estructura y organización de cargos es pertinente y favorece la política de compensación salarial definida.

**4. Cuarto pago:** correspondiente al 20% del valor total del estudio 3, a la entrega de:

- Tercer documento de avance sobre nueva política de organización de cargos en el Banco de la República, en relación con Revisión y análisis sobre si la nueva estructura y organización de cargos entorpece o dificulta a los trabajadores acceder y cumplir los procesos de carrera administrativa dentro del Banco de la República.

**5. Quinto pago:** correspondiente al 20% del valor total del estudio 3.

- Documento Final y conclusiones sobre nueva política de organización de cargos en el Banco de la República, en relación con Propuesta de un modelo alternativo de estructura de la planta de personal (Levantamiento de cargas de trabajo por áreas y procesos) y
- conclusiones del estudio.

## 10. VIGENCIA

La presente propuesta tiene una vigencia de noventa (90) días calendario, contados a partir de la fecha de presentación.

Este documento constituye una referencia inicial para la Entidad, sin que exista por parte de la Universidad el compromiso de ejecutar las actividades allí descritas, en las condiciones contenidas en la misma hasta que la Asociación Nacional de Empleados del Banco de la República –**ANEBRE**, y la Universidad Nacional de Colombia cumplan con los requisitos de perfeccionamiento y ejecución del respectivo contrato.