



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
VICERRECTORIA ACADEMICA**

**DIRECTRICES PARA LA ACTIVIDAD ACADÉMICA DE CONSULTORÍA EN LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA, BOGOTÁ**

Octubre 6 de 2004

Tabla de Contenido

1. Consideraciones Generales/ 3
2. Marco conceptual y sus efectos legales/ 5
 - 2.1 La función en la Universidad/ 5
 - 2.2 Modalidades de la función/ 5
 - 2.3 Consultorías y diferencias con otros servicios/ 5
 - 2.4 Tipos de servicios aplicables a la consultoría/ 7
 - 2.5 Unidades que ejecutan consultorías/ 8
 - 2.6 Definiciones básicas/ 8
 - 2.6.1 Proyecto de consultoría/ 8
 - 2.6.2 Director de proyecto/9
 - 2.6.3 Consultor/9
 - 2.6.4 Personal de apoyo/9
 - 2.7 Principios/10
 - 2.8 Distribución de responsabilidades/10
3. Aspectos administrativos y financieros/12
 - 3.1 Participación en convocatorias/12
 - 3.2 Consorcios y uniones temporales/13
 - 3.3 Presupuesto/13
 - 4.3.1 Bonificaciones /13
 - 4.3.2 Contratación de personal/14
 - 4.3.3 Costos de infraestructura física y tecnológica/15
 - 4.3.4 Distribución de excedentes/15
 - 3.4 Organización administrativa/16

1. CONSIDERACIONES GENERALES

Además de la formación integral de las personas, las instituciones de educación superior, al igual que las demás instituciones que conforman el sistema educativo, deben ser reconocidas como las instituciones a las que la sociedad les confirió la responsabilidad de adelantar procesos que propenden por la producción, circulación y apropiación de los saberes.

Es por esta razón que la responsabilidad de estas instituciones es la de generar sentidos y significados que le permitan a los miembros de una sociedad la construcción de redes semánticas, a través de las cuales sea posible entender, explicar y transformar la realidad.

Actualmente las actividades básicas de la universidad son la docencia, la investigación y los servicios. Todas mutuamente interdependientes en cuanto a que la docencia necesariamente se debe nutrir de la investigación con el fin de proveer una adecuada calidad en la educación, y los servicios, cuyas actividades requieren del conocimiento y la experiencia que generan la investigación y la docencia para atender las exigencias del entorno.

Durante los últimos años, vigorosamente en países desarrollados, y lentamente en países en desarrollo, el papel de la universidad como proveedora de bienes y servicios ha adquirido un papel preponderante, en la medida que los procesos educativos se han transformado hacia procesos donde la disponibilidad de información es instantánea y no presencial como había sido lo común durante toda la historia de la universidad. Esto ha planteado el reto social a la universidad de producir bienes y servicios cualificados en simultánea con su tarea, cada vez más competida, de formar recursos humanos calificados.

En el caso específico de la consultoría, esta actividad se fundamenta en el derecho de la Universidad de aplicar y socializar, como servicios, los desarrollos producto de sus actividades de estudio y de investigación. Contribuye así al avance científico, tecnológico y cultural de la sociedad en que se inserta. Igualmente, amplía la experiencia de profesores y constituye una fuente de ingresos que permite sustentar nuevos desarrollos académicos.

Las principales actividades de consultoría que la Universidad provee a los entes externos están constituidos por proyectos con productos y tiempos definidos por el contratante. La consultoría se provee a un agente externo, público o privado con el fin de mejorar su información, o capacidad de toma de decisiones de organización interna, (productividad) o frente al mercado (competitividad).

Las universidades cuentan con un talento humano enriquecido por la experiencia docente y la investigación que la habilita para aportar orientaciones y capacitación, tendientes a solucionar problemas de carácter técnico y administrativo. Así mismo, la prestación de servicios por la Universidad puede conducir a la optimización en

el uso de su capacidad instalada, disponible para sus procesos académicos.

En consecuencia, a las instituciones de educación superior se les reconoce una ventaja competitiva frente a otras agencias productoras de servicios en la medida que por mantener un control importante sobre la actividad investigativa, tienen mayor capacidad de producirlos en forma más calificada. Sin embargo, las universidades tienen grandes limitantes para desarrollar estas actividades, particularmente debido a su propio modelo organizacional donde los parámetros de eficiencia en la producción son diferentes al modelo de empresa. Esto hace que las universidades pierdan oportunidades muy importantes en la generación de bienes y servicios.

Respecto a la consultoría en la Pontificia Universidad Javeriana, la Institución mantiene su autonomía para responder a los intereses del solicitante, dentro del marco de su Misión, Proyecto Educativo y valores que la inspiran. Por tanto, tiene el derecho de seleccionar o rechazar las diferentes actividades de servicios, de acuerdo con sus principios y prioridades.

El aporte de la Universidad privilegiará un enfoque interdisciplinario, según la naturaleza de los problemas presentados por el solicitante, y de acuerdo con su Misión, dará prioridad a las problemáticas en ella relacionadas.

Dada la importancia y complejidad que ha venido adquiriendo las consultorías para la Universidad, se hace necesario definir unas directrices que orienten el manejo de los proyectos, garanticen el fortalecimiento de la actividad académica y disminuyan los riesgos, particularmente derivados de la responsabilidad civil, a partir de compromisos adquiridos por la Universidad frente a entes privados o públicos.

2. MARCO CONCEPTUAL Y SUS EFECTOS LEGALES

2.1 La función en la Universidad

De acuerdo con el artículo 82 de los Estatutos de la Universidad, la función está definida como una actividad académica, llevada a cabo por las unidades académicas con el soporte de otras dependencias de la Universidad, según la organización y las funciones señaladas.

2.2 Modalidades de la función

Se explicitan como modalidades de servicio: la consultoría, la asesoría, y la educación continua.

Estos servicios pueden ser dirigidos tanto hacia la comunidad universitaria como a agentes externos, públicos o privados, con interés particular en demandarlos de la Universidad, o adquirirlos como bien o servicio, y usufructuarlos en su propio provecho.

2.3 Consultoría y diferencias con otros servicios

La consultoría es un servicio que se presta bajo una forma organizada y sistemática de producción con las implicaciones que le son propias: es de doble vía, delimitada espacial y temporalmente, y está predeterminada en términos de productos o resultados. La consultoría conlleva la aplicación de conocimientos y prácticas a situaciones específicas, bajo el espíritu empresarial que le es inherente, se exigen altos niveles de eficiencia y celeridad que requieren un entorno organizacional ágil y flexible.

El desarrollo de la consultoría está precedido de procesos de convocatorias, licitaciones o invitaciones privadas, que determinan el concurso a partir de la capacidad financiera y de la experiencia técnica institucional e individual de los consultores. Opera a través de proyectos diseñados en función de términos de referencia y especificaciones determinadas por los contratantes sobre la base de sus necesidades y problemáticas identificadas. Su ejecución tiene impactos, efectos y resultados sobre los contratantes y sus entornos, así como eventualidades e implicaciones sobre terceros.

La contratación estatal implica la realización de una actividad pública y ello se complementa con la administración de recursos públicos, pues lo que se recibe como pago por la prestación del servicio es dinero público y ello genera responsabilidad civil y penal de conformidad con el artículo 53 de la ley 80 de 1993.¹

¹ Ley 80 de 1993. Art. 53. DE LA RESPONSABILIDAD DE LOS CONSULTORES, INTERVENTORES Y ASESORES. Los consultores, interventores y asesores externos responderán civil y penalmente tanto por el cumplimiento de las obligaciones derivadas del contrato de consultoría, interventoría o asesoría, como por los hechos u omisiones que les fueren imputables y que causen daño o perjuicio a las entidades, derivados de la celebración y ejecución de los contratos respecto de los cuales hayan ejercido o ejerzan las funciones de consultoría, interventoría o asesoría.

Por lo general los contratos estatales de consultorías pactan cláusulas de caducidad, incumplimiento, terminación unilateral e interpretación muy exigentes, así como multas y cláusula penal pecuniaria.

La consultoría se diferencia técnicamente de la asesoría en que en esta última el bien transado corresponde esencialmente a la transferencia de información y orientación técnica o profesional, sobre la base de la aplicación de conocimientos y experiencia acumulada por el asesor en un campo específico. A diferencia de la consultoría, no supone investigación o diseño, generación de nuevo conocimiento, ni desarrollo tecnológico.

Mientras que en la consultoría la responsabilidad frente al desarrollo de productos y resultados recae en su totalidad en el consultor, en la asesoría la responsabilidad del desarrollo de los productos finales, por lo general, recae sobre los demandantes del servicio.

La educación continua está dirigida a procesos de capacitación de personas que tienen una formación profesional o técnica previa. Se orienta a mejorar competencias ocupacionales y ampliar conocimientos. Otros servicios técnicos, pueden ser actividades que implican la transferencia de un producto estandarizado de acuerdo con unas normas técnicas de producción de bienes o servicios y atención a las personas, por ejemplo: pruebas químicas y bacteriológicas o pruebas de asfaltos, generadas desde un laboratorio u otro tipo de unidad productiva de la Universidad.

Pueden existir proyectos que combinen estos diferentes tipos de servicios, pero su denominación principal está determinada por el peso mayoritario de cualquiera de los componentes. Se denominará consultoría, si el mayor peso corresponde a este servicio.

De otra parte, el proyecto de consultoría se diferencia administrativamente del proyecto de investigación en cuanto a: 1) Los temas y preguntas de investigación surgen, en la mayoría de los casos, del interés intrínseco del investigador, mientras que en el proyecto de consultoría éstos aspectos surgen del interés y necesidades de quien requiere el servicio y de terceros, lo cual se expresa en unos términos de referencia. 2) La investigación es un bien que le genera derecho patrimonial a la Universidad, mientras en la consultoría los productos generados son propiedad patrimonial de quien contrata. En razón a que en la investigación la Universidad adquiere derechos patrimoniales, es justificable el aporte de contrapartidas, no así en el caso de la consultoría, la cual debe cubrir todos los costos.

Se consideran proyectos de consultoría aquellos en los que:

- Existe una propuesta formulada en función de una solicitud o términos de referencia.

- Media un contrato.
- Se constituyen pólizas de responsabilidad.
- El bien transado implica diseño, desarrollo tecnológico ó transferencia de propiedad patrimonial.
- Existe responsabilidad total de la Universidad en la generación de los productos contractuales.
- Existe agregación de valor y/o optimización de procesos o resultados.

2.4 Tipos de servicio aplicables a la consultoría

En relación con las actividades desarrolladas, los servicios de consultoría se pueden clasificar en: estudios, diseño y desarrollo de productos, asistencia técnica y mixtos.

- Estudios:
 - Estudios para la ejecución de proyectos de inversión
 - Estudios de diagnóstico
 - Estudios de evaluación
 - Estudios de prefactibilidad o factibilidad
- Diseño y desarrollo de productos:
 - Obras civiles o arquitectónicas
 - Prototipos
 - Equipos
 - Software
 - Audiovisuales
 - Obras artísticas
- Asistencia técnica.
 - Asistencia para la coordinación, control y supervisión
 - Asistencia técnica en implementación y adquisiciones
 - Interventoría
 - Gerencia de obra o de proyectos
- Tipo Mixto: Combinación de las anteriores.

Para la legislación de contratación estatal, el contrato de consultoría es definido en el numeral 2 del artículo 32 de la ley 80, como aquel referido al estudio necesario para la ejecución de proyectos de inversión, estudios de diagnóstico, prefactibilidad o factibilidad para programas o proyectos específicos, así como a asesorías técnicas de coordinación, control y supervisión. Al género de la consultoría pertenecen especies como los contratos de interventoría, asesoría, gerencia de obra o de proyectos, dirección, programación y la ejecución de diseños, planos, proyectos o anteproyectos.

2.5 Unidades que ejecutan consultorías

De acuerdo con los Estatutos de la Universidad, las unidades académicas son las responsables integrales de la ejecución de consultorías, que como servicio, corresponde a una actividad académica.

Se definen como unidades académicas los departamentos, carreras, posgrados, institutos y centros académicos. Dentro de las facultades, actualmente están habilitados para desarrollar consultorías los departamentos e institutos. Estos últimos, en aquellos casos que no pueden ser atendidos en la actividad ordinaria de los departamentos².

La ejecución de consultorías requiere que las unidades académicas habilitadas puedan garantizar por lo menos:

- Experiencia acumulada como unidad en la ejecución de consultorías
- Capacidad técnica acorde con los requerimientos de los términos de referencia
- Contar con el recurso humano calificado que ha acumulado la experiencia en el desarrollo de consultorías similares
- Contar con el apoyo logístico y administrativo para la gerencia del proyecto, el establecimiento de sistemas de control y monitoreo de la ejecución
- Garantizar la continuidad de sus obligaciones en relación con la producción de investigación y mejoramiento de programas académicos, en el caso de las unidades a las que les son aplicables
- Garantizar los compromisos adquiridos en tiempo de consultores de acuerdo con las propuestas aprobadas.

Las unidades académicas sin experiencia en consultorías, deberán trabajar con unidades más experimentadas, como estrategia para acumular experiencia. Cualquier opción diferente deberá presentarse a consideración de la Vicerrectoría Académica.

La experiencia específica de una unidad no podrá ser utilizada por otras unidades de la Universidad, sin el conocimiento y autorización de la unidad que la registra. Cuando haya que demostrar experiencia general en consultoría, se puede presentar la experiencia de la Universidad.

2.6 Definiciones básicas

2.6.1 Proyecto de Consultoría

Es el conjunto de medios, procedimientos y actividades que permiten alcanzar los requerimientos de los contratantes a nivel operativo y conceptual, especificados en los términos contractuales. Los proyectos están enmarcados en una

² Reglamento Orgánico de las Unidades Académicas, numeral 6 y 47.

temporalidad y en un presupuesto dado. El proyecto tiene implicaciones en tres dimensiones: técnica, temporal y costos.

La dimensión técnica acota los aspectos teóricos y metodológicos necesarios para garantizar los niveles adecuados de calidad en relación con los requerimientos de los contratantes. También implica la garantía de calidad a través de las cualificaciones institucionales y de los consultores en relación con perfiles ocupacionales para la ejecución del proyecto. La dimensión técnica dentro de los proyectos de consultoría está asociada a la satisfacción del contratante con los productos contractuales, y por lo tanto frente a los riesgos de calidad, sobre los cuales se constituyen amparos. Desde el punto de vista de la Universidad, está asociado a condiciones de imagen y reputación.

La dimensión temporal está asociada con el tiempo de ejecución del proyecto establecido en un plan de trabajo para el desarrollo de las actividades y la entrega de productos. En los proyectos de consultoría la dimensión tiempo cobra particular importancia frente a las responsabilidades contractuales y civiles a través de pólizas de cumplimiento.

La dimensión de costos se refiere a los aspectos económicos estrechamente relacionados con la dimensión técnica y temporal. Dentro de los proyectos de consultoría, la adecuada estimación de los costos del proyecto cobra particular importancia en relación con el mantenimiento del equilibrio económico de la unidad ejecutora.

2.6.2 Director de Proyecto (Consultor líder)

Es el profesor con amplia experiencia en diseño y desarrollo de proyectos de consultoría. Su función está orientada hacia la gestión del proyecto garantizando la agregación de valor y la optimización de los procesos de acuerdo con los limitantes de tiempo, restricciones del entorno de ejecución y el precio acordado. Es responsable de la ejecución técnica y control administrativo.

2.6.3 Consultor

El profesor con experiencia en el desarrollo de consultorías e investigación y cuyo perfil profesional y de experiencia se ajusta a los requerimientos de los términos de referencia del proyecto. Es responsable por el cumplimiento de las funciones asignadas y la entrega oportuna de productos que se encuentran a su cargo.

2.6.4 Personal de apoyo

Personal administrativo o técnico responsable de asistir y apoyar actividades puntuales del proyecto.

2.7 Principios

Los principios que orientan las actividades de la consultoría son: responsabilidad social, principios éticos, de autonomía, excelencia, interdisciplinariedad, eficiencia y viabilidad económica.

Las unidades académicas ejecutoras de consultorías deberán garantizar el cumplimiento de los principios que se relacionan tanto con el contratante que demanda los servicios como con la Universidad. De esta manera:

Frente al contratante:

- Defensa de la confiabilidad de la información propiedad del contratante y derechos de los terceros.
- Compromiso en el desarrollo y agregación de valor al producto.
- Garantía de calidad de los productos.
- Responsabilidad contractual frente a condiciones, tiempo, recursos y resultados.
- Manejo ético frente al contratante y terceros

Frente a la Universidad:

- De la competencia entre las unidades académicas en función de su experiencia y capacidad técnica.
- Compromiso de lealtad y defensa del patrimonio de la institución.
- Limitaciones frente a la identidad y naturaleza de la Universidad
- Preservación de la imagen institucional
- Excelencia académica.

2.8 Distribución de Responsabilidades

Niveles de responsabilidad	Nivel de centralización	Responsables	Propósito
Imagen institucional, responsabilidad jurídica y equilibrio financiero para la institución y de cada proyecto en particular.	Esta debe ser centralizada en las instancias de decisión de la Universidad.	Rectoría, Vicerrectoría Académica, Vicerrectoría Administrativa y Secretaría Jurídica.	<ul style="list-style-type: none"> - Controlar y minimizar potenciales efectos de un determinado proyecto sobre la imagen de la universidad. - Establecer la conveniencia de asociación para la ejecución. - Minimizar el riesgo financiero frente al equilibrio económico de la universidad. - Cumplir el presupuesto aprobado - Minimizar el riesgo jurídico derivado de las especificidades del contrato frente a las normas que rigen

Niveles de responsabilidad	Nivel de centralización	Responsables	Propósito
			en la contratación pública y privada y la organización contratante.
Ejecución técnica y presupuestal del proyecto.	Esta responsabilidad es necesariamente descentralizada con autonomía de la unidad a cargo para la ejecución presupuestal y el control técnico.	Director de la unidad académica, líder del proyecto, grupo consultor y consultores.	<ul style="list-style-type: none"> - Garantizar los niveles de responsabilidad en el entorno más cercano al proyecto. - Evaluación previa de la conveniencia académica de la propuesta para la unidad y el área del conocimiento. - Evaluación previa de la capacidad técnica de la unidad, del líder y el grupo que ejecuta la propuesta - Garantía en la calidad de la ejecución integral (técnica y presupuestal) del proyecto.
Apoyo administrativo en formulación de propuestas.	<p>Centralizado en la Vicerrectoría Académica.</p> <p>Descentralizado en las unidades académicas.</p>	<p>Asesoría para la gestión de las consultorías y asesoría jurídica.</p> <p>Secretaría de facultad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Garantizar el adecuado apoyo administrativo y logístico en el proceso de formulación de propuestas técnicas para cumplir con los requerimientos de acreditación financiera, jurídica, experiencia institucional y del recurso humano.
Apoyo administrativo en ejecución de proyectos.	<p>Centralizado en la Vicerrectoría Administrativa.</p> <p>Descentralizado en las unidades académicas.</p>	<p>Recursos humanos, tesorería, contabilidad, asesoría jurídica, compras y adquisiciones.</p> <p>Descentralizado: Secretaría de facultad y Coordinadores de actividades administrativas de centros e institutos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Garantizar el adecuado apoyo administrativo y logístico para la ejecución del proyecto. - Garantizar la rendición de cuentas y el cumplimiento de las normas anteriores, y legales y fiscales del Estado Colombiano.

3. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS

3.1. Participación en convocatorias

La responsabilidad de decidir sobre la participación en una convocatoria es del decano académico o director de la unidad no adscrita a facultad. Con base en la experiencia propia del grupo, su capacidad técnica de respuesta y con el concepto técnico del grupo que elaboró la propuesta se tomará la decisión. La aprobación por parte de la Vicerrectoría Académica considerará la relevancia y conveniencia para la Universidad, y los riesgos jurídicos y de imagen institucional.

Los departamentos, institutos y centros son las unidades académicas responsables de concebir la parte técnica y presupuestal de las propuestas de consultoría, y de realizar los proyectos en su área de competencia. Ellos establecerán los campos y líneas de intervención, a partir de sus áreas de trabajo e investigación y de los recursos humanos y técnicos disponibles.

La consultoría, como actividad con responsabilidad contractual frente a quien requiere el servicio, debe ejecutarse a partir de la competencia de las unidades académicas comprometidas para el desarrollo de los bienes o servicios contratados. La dirección de los proyectos de consultoría residirá, en profesores de planta de la Universidad.

Profesores de hora cátedra podrán participar en las convocatorias que atienda la Universidad; y, en casos especiales y excepcionales podrán dirigir un proyecto, siempre y cuando exista el aval académico y el compromiso firmado por el director de departamento y el decano académico. Los egresados que no tienen vínculo laboral con la Universidad podrán ser vinculados como parte del equipo de consultoría, o en forma de uniones temporales; pero no podrán ser directores de proyectos. En ningún caso los estudiantes podrán asumir responsabilidades en actividades de consultoría.

Los profesores que figuren como consultores en una propuesta, están obligados a participar efectivamente en el desarrollo de la consultoría. Si se requiere el cambio de un integrante del equipo de trabajo, la solicitud deberá presentarse a consideración de la entidad contratante, firmada por el director del proyecto, con el aval del decano académico o del director de la unidad académica no adscrita a facultad.

Los proyectos que puedan ser adelantados por dos o más unidades académicas, serán liderados por la unidad académica que certifique la mayor experiencia en el tema específico de la convocatoria, según decisión del Vicerrector Académico.

Cuando dos unidades académicas pretendan presentarse en forma independiente a una misma convocatoria, la Vicerrectoría Académica decidirá cual de ellas participará en representación de la Universidad, con base en la experiencia

específica que certifiquen.

El aporte de la Universidad privilegiará un enfoque interdisciplinario, según la naturaleza de los problemas presentados por quien requiere el servicio.

3.2 Consorcios y uniones temporales

El Rector definirá la pertinencia de la participación de la Universidad con otras instituciones en la elaboración de proyectos conjuntos de consultorías, cuando para la Universidad la responsabilidad jurídica sea solidaria. Únicamente se harán consorcios o uniones temporales con personas jurídicas de reconocido prestigio y competencia en su campo. El liderazgo en la unión temporal dependerá de la experiencia, capacidad técnica y riesgo de la ejecución de las instituciones dentro del proyecto.

3.3. Presupuesto

El presupuesto que la Universidad presente en cada proyecto deberá ser competitivo en términos de mercado y por ningún motivo se podrá anteponer el beneficio de los consultores a la competitividad de las propuestas.

Para la elaboración del presupuesto se considerarán los siguientes costos:

Costos directos:

- Contratación de personal: sueldos y prestaciones, bonificaciones y honorarios.
- Suministros: equipos, materiales, útiles de oficina.
- Viajes: viáticos y transporte.
- Adecuaciones y arriendos de espacios físicos, oficinas y locales.
- Impuestos, tasas y contribuciones legales y fiscales en proyectos en el exterior y en casos especiales.

Costos Indirectos: costos de infraestructura física y tecnológica, o costos de administración, conocidos también como "overhead"

- Sueldos y prestaciones sociales del personal administrativo.
- Gastos de legalización de los contratos: pólizas y garantías.
- Seguros, impuestos y gastos bancarios.
- Uso de equipos e instalaciones: operación, mantenimiento, licencias, redes.
- Gastos de promoción.

3.3.1 Bonificaciones

La remuneración al personal de planta de las facultades o de las unidades académicas no adscritas a facultad, que participan en una consultoría, estará compuesta por el salario devengado por su trabajo ordinario más una bonificación por el tiempo adicional a su compromiso con la Universidad. La bonificación será definida de acuerdo con la categoría de consultor en la cual clasifique el profesor,