



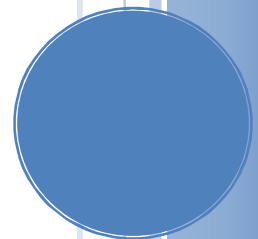
UNIVERSIDAD  
**NACIONAL**  
DE COLOMBIA

---

## **BALANCE ESTRATÉGICO VIGENCIA 2009**

**GERENCIA NACIONAL FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA**

**ENERO DE 2010**



## Contenido

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>1. ESTUDIO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS.....</b>	<b>1</b>
<b>2. ESTANDARIZACIÓN Y MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL MACROPROCESO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA.....</b>	<b>3</b>
2.1. VALIDACIÓN, ESTANDARIZACIÓN Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL MACROPROCESO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA .....	3
2.2. EFICIENCIA EN LA EJECUCIÓN CONTRACTUAL .....	5
2.3. DISEÑO Y ADOPCIÓN DE LAS NORMAS, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA GESTIÓN DE BIENES DE LA UNIVERSIDAD....	7
<b>3. ELABORACIÓN DEL RÉGIMEN FINANCIERO Y ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD .....</b>	<b>8</b>
3.1. SISTEMATIZACIÓN DE LA NORMATIVIDAD EXPEDIDA POR LA GERENCIA NACIONAL FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA .....	8
<b>4. SEGURIDAD EN TESORERÍAS.....</b>	<b>9</b>
<b>5. POLÍTICAS, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL RECAUDO DE CARTERA .....</b>	<b>10</b>
<b>6. MEJORAMIENTO Y SEGUIMIENTO A LA INFORMACIÓN TRIBUTARIA .....</b>	<b>11</b>
<b>7. ESTABILIZACIÓN DEL SUBSISTEMA DE BIENES Y SERVICIOS E INFORMACIÓN DE INVENTARIOS .....</b>	<b>11</b>

## **BALANCE ESTRAGÉGICO GERENCIA NACIONAL FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA VIGENCIA 2009**

### **INTRODUCCIÓN**

La Gerencia Nacional Financiera y Administrativa como dependencia del nivel nacional, contempla dentro de sus propósitos el diseño y la formulación de políticas, planes, programas y proyectos de carácter nacional sobre administración y gestión financiera, así como el seguimiento, evaluación y control de las mismas<sup>1</sup>.

En desarrollo de este propósito, durante el año 2009 la Gerencia asumió la coordinación del estudio y análisis de la situación financiera de las universidades públicas haciendo parte de la comisión que para tal efecto conformó el SUE<sup>2</sup> y que dio como resultado el documento base para argumentar las dificultades financieras y buscar alternativas de negociación ante el Gobierno Nacional.

En este mismo sentido, coordina el direccionamiento de uno de los macroprocesos de gestión, apoyo y soporte a la misión de la Universidad, y en el desarrollo de sus funciones, ha identificado la necesidad de emprender acciones tendientes al mejoramiento de la gestión administrativa y financiera, en especial en algunos temas que han sido reconocidos como relevantes para la operación de la Universidad.

Por lo anterior, durante la vigencia 2009, en coordinación con las dependencias adscritas a esta Gerencia y con cada una de los pares de las sedes y unidades especiales de la Universidad, se dio inicio a la formulación y puesta en marcha de proyectos estratégicos que contribuyen al mejoramiento de los procesos y procedimientos que soportan la gestión y la hacen más eficiente.

A continuación se describen los proyectos y estrategias formuladas, con los respectivos logros y avances alcanzados durante la vigencia 2009 y la proyección de las acciones a adelantarse en la vigencia 2010.

### **1. ESTUDIO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS**

El deterioro progresivo de los presupuestos de las universidades públicas analizado en diferentes escenarios de debate adelantados por el SUE, originó la conformación de una comisión de vicerrectores administrativos y financieros de siete universidades públicas del país, liderada por la Gerencia Nacional Financiera y Administrativa de la Universidad Nacional de Colombia.

A dicha comisión se le encomendó la realización de un estudio que permitiera hacer un análisis del comportamiento de la financiación de las universidades públicas con aportes de la Nación, evidenciando un desfinanciamiento progresivo de estas instituciones, pues si bien es cierto, que el artículo 86 de la Ley 30 de 1992 pretendió garantizar los aportes de la Nación a precios constantes, los impactos que han tenido las decisiones del Gobierno Nacional y del Congreso de la República a través de decretos, leyes, políticas gubernamentales y planes de desarrollo, le han exigido a estas instituciones un incremento en la cobertura de programas de pregrado, consolidación de grupos de investigación, cualificación docente, nexos con el sector empresarial, internacionalización, regionalización y extensión solidaria entre otras, que demandan cuantiosos recursos sin contrapartidas del Gobierno Nacional, generando un impacto directo en la disminución real de sus presupuestos.

---

<sup>1</sup> Acuerdo No. 020 de 2004 del Consejo Superior Universitario

<sup>2</sup> Sistema Universitario Estatal

### **Principales puntos de análisis**

El estudio contempló un análisis minucioso en cada uno de los siguientes aspectos:

- Normatividad que ha incidido en el presupuesto de gastos de las universidades públicas a partir de la ley 30 de 1992 incluyendo:
  - Decretos 1444 de 1992 y 1279 de 2002 - Régimen Salarial y Prestacional Docente.
  - Sentencias C-006 de 1996 y C-401 de 1998 de la Corte Constitucional - Del trato de igualdad en aspectos prestacionales a los docentes ocasionales, docentes hora-cátedra y supernumerarios administrativos.
  - Ley 797 de 2003, Decreto 4982 de 2007, Decreto 2090 de 2003 y Ley 1122 de 2007 - Aportes al Sistema General de Seguridad Social en Salud y en Pensiones.
  - Decreto 404 de 2006 - Gastos adicionales en el régimen prestacional.
  - Leyes 403 de 1997 y 815 de 2003- Descuento en matrículas de universidades públicas para sufragantes.
- Impacto de los gastos por efectos de acreditación y certificaciones de calidad.
- Impacto de los gastos generales en los presupuestos de funcionamiento de las universidades públicas.
- Impacto de los gastos recurrentes derivados de proyectos de inversión.

### **Resultado del estudio**

Del análisis surgieron las siguientes propuestas:

- Reconocer, a valor presente, los gastos adicionales en que han incurrido las universidades públicas en cumplimiento de la normatividad emitida con posterioridad a la expedición de la Ley 30 de 1992 en materia de gastos de funcionamiento.
- Actualizar los aportes de la Nación en un porcentaje equivalente al IPC más: 5.5% representado en la cualificación docente por el impacto de las normas y el incremento del aporte patronal por seguridad social; más 3.5 % representado en el impacto por gastos generales y gastos de personal por docentes temporales para el cumplimiento del desarrollo misional, a partir de la vigencia 2010.
- Garantizar la asignación de recursos adicionales a los establecidos en el artículo 87 de la Ley 30 de 1992, para distribuir en las Universidades, de acuerdo con el resultado que obtengan en los indicadores de gestión, para así reconocer los esfuerzos realizados en cumplimiento de las políticas de cobertura, calidad, pertinencia y eficiencia, y además evaluando el uso racional de los recursos.
- Crear un fondo con destinación específica para las universidades públicas administrado por las mismas, que garantice los recursos para atender necesidades de infraestructura y dotación tecnológica conforme a las exigencias que la modernidad educativa y que los planes de desarrollo demandan.

### **Avances y logros alcanzados**

Las propuestas derivadas del estudio fueron sustentadas ante los diferentes actores que intervienen en la definición de los presupuestos de carácter nacional, tales como, el Congreso de la República, el Ministerio de Hacienda y Crédito Público y el Ministerio de Educación Nacional, las cuales se constituyeron en insumos para la toma de decisiones con respecto a la destinación de recursos adicionales dirigidos a la educación pública superior.

Dado lo anterior, para la vigencia 2010, se tiene previsto seguir avanzando en la construcción de alternativas que permitan el incremento de la base presupuestal de las universidades públicas del país.

## **2. ESTANDARIZACIÓN Y MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DEL MACROPROCESO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA.**

El Modelo Estándar de Control Interno –MECI- y la norma técnica de calidad en la gestión pública (NTCGP 1000:2004) hacen especial énfasis en la necesidad e implementación de modelos de gestión de calidad basados en la operación por procesos, aspecto que ha sido considerado de manera especial en la implementación del Sistema de Mejor Gestión UN-SIMEGE desarrollado por la Universidad en los últimos años.

Una vez definido el mapa de macroprocesos para la Universidad y en el marco del premio de Mejor Gestión, las áreas financieras y administrativas, adelantaron actividades tendientes a la caracterización de los procesos y al levantamiento, adopción o adaptación de los procedimientos asociados. Lo anterior se constituye en un avance importante, que permitió documentar la forma en la que se adelantan actualmente los procedimientos asociados a la gestión administrativa y financiera. No obstante lo anterior, las debilidades identificadas en la implementación de dichos procedimientos determinó la necesidad de avanzar en la estandarización y mejoramiento de los mismos, con el fin de contribuir a una gestión eficiente, eficaz y efectiva de los procesos de apoyo de la institución.

El macroproceso de gestión administrativa y financiera contempla ocho procesos para el desarrollo de las funciones, los cuales son operados a través de las áreas responsables de su ejecución: proceso de presupuesto, proceso de adquisición de bienes y servicios, proceso de gestión de activos fijos, proceso de tesorería, proceso contable, proceso soporte funcional Quipu, proceso de gestión de espacios físicos y proceso de servicios generales y de apoyo.

Al interior de estos procesos se han agrupado los distintos procedimientos que vienen siendo objeto de validación, estandarización y mejoramiento, a fin de que la Universidad pueda contar con procedimientos mejorados e implementados en sus áreas administrativas y financieras.

Para el desarrollo de las actividades se ha planeado su ejecución en tres grandes componentes, uno abordará los procesos y procedimientos administrativos y financieros en su totalidad, con excepción de los procedimientos de carácter contractual que por su vital importancia se tratarán de manera particular y los definidos para la gestión de bienes, que de igual forma, se considera deben ser tratados de manera independiente.

A continuación se describen cada uno de los componentes definidos dentro de la estrategia de estandarización y mejoramiento de los procesos y procedimientos:

### **2.1. Validación, estandarización y mejoramiento de procesos y procedimientos del macroproceso de gestión administrativa y financiera**

#### **Descripción**

Este componente tiene como objetivo, la implementación de procedimientos estandarizados y mejorados en las distintas dependencias adscritas a las unidades especiales, sedes y/o facultades de la universidad que adelantan procesos administrativos y financieros. Su desarrollo contempla cuatro etapas:

**Etapas:** Aplicación de una prueba piloto para la validación, estandarización y mejoramiento de cuatro procedimientos asociados a los procesos de adquisición de bienes y servicios, presupuesto, tesorería y al proceso contable. Los objetivos primordiales son los de concientizar e involucrar a los distintos líderes de los procesos administrativos y financieros en las actividades propuestas y verificar la pertinencia de la metodología diseñada para adelantar las actividades planeadas.

**Etapa II:** Validación, estandarización y mejoramiento de los procedimientos asociados a los procesos de adquisición de bienes y servicios<sup>3</sup>, presupuesto, tesorería y al proceso contable. En los cuatro procesos mencionados se encuentran levantados un total de 132 procedimientos, y en el análisis realizado a la fecha se ha identificado que se requerirá la formulación de nuevos procedimientos y redefinición de varios ya existentes, así como la elaboración de instructivos que apoyen la gestión administrativa y financiera.

**Etapa III:** Acompañamiento para levantar y mejorar los procedimientos propios de cada sede, asociados a los procesos de gestión de espacios físicos, servicios generales y de apoyo administrativo, dado que es probable que gran parte de éstos no puedan ser estandarizados para toda la Universidad por las particularidades de cada sede.

Para estas etapas, la Gerencia Nacional Financiera y Administrativa a través de sus divisiones adscritas, será la responsable de elaborar las propuestas de procedimientos mejorados, utilizando como insumo los que hayan sido levantados o adaptados en las demás dependencias administrativas y financieras de la Universidad. Posteriormente, se requerirá que se realice, con los líderes de procesos de las áreas mencionadas, la socialización de la propuesta de procedimientos mejorados, para su aprobación.

**Etapa IV:** Implementación y auditoría. Si bien las actividades de validación, estandarización y mejoramiento son determinantes para contar con procedimientos uniformes, es importante garantizar la implementación y aplicación de los mismos en las áreas encargadas de liderar los procesos administrativos y financieros en las unidades especiales, sedes y/o facultades de la Universidad. Por lo anterior, a lo largo de la ejecución de las tres etapas mencionadas anteriormente, y a medida que se surta el proceso de aprobación de los procedimientos mejorados, las dependencias deberán ir realizando la implementación de los mismos, a fin de asegurar la mejora continua en la prestación de los distintos servicios asociados a la gestión administrativa y financiera.

De otra parte, la Gerencia Nacional Financiera y Administrativa, como instancia del nivel nacional encargada definir políticas y lineamientos en la materia, de manera paralela a las actividades de mejoramiento e implementación, programará la realización de auditorías de gestión que permitan verificar el adecuado cumplimiento de la implementación en las distintas instancias.

### Principales logros y avances 2009

- Definición de la metodología y conformación del grupo de trabajo para lograr la estandarización y mejoramiento de los procedimientos asociados al macroproceso de gestión administrativa. Lo anterior a partir del trabajo articulado entre la Gerencia Nacional Financiera y Administrativa y la coordinación general del Sistema de Mejor Gestión, UN-SIMEGE.
- Validación y mejoramiento de los procedimientos seleccionados para la realización de la prueba piloto contemplada en la etapa I. En este sentido se avanzó en la estandarización de los siguientes procedimientos: registro de ejecuciones del proceso presupuestal, del cual resultaron tres procedimientos nuevos que buscan dar una mayor claridad a los usuarios (expedir CDP, registro y autorización del compromiso, y administración el PAC), efectuar giros electrónicos del proceso de tesorería y cierre contable a nivel de empresa del proceso contable. Esta etapa contemplada también la estandarización del procedimiento formalización y autorización del gasto, pero aunque se hizo su validación y mejoramiento a partir de las observaciones planteados por los líderes del proceso de adquisición de bienes y servicios en distintas, se está a la espera de realizar un nuevo ajuste para estandarización teniendo en cuenta la modificación que cursa actualmente sobre la normatividad interna en materia de delegaciones para este tipo de actividades.
- En lo referente a la segunda etapa, se realizó la estandarización de nueve procedimientos del proceso presupuestal: Ingresos en casos especiales, gastos en casos especiales – registro de interfases, gastos en

<sup>3</sup> Excluyendo los procedimientos de contratación.

casos especiales – registro de 4 x 1000, gastos en casos especiales – registro transferencia liquidación de proyectos, cierre presupuestal anual, cierre presupuestal mensual, unidad de caja, registro de apropiaciones – funcionamiento, registro de apropiaciones – inversión. La publicación definitiva de dichos procedimientos para su implementación se realizará una vez se haya finalizado la revisión y estandarización de los procedimientos pendientes.

Para el proceso de tesorería se validaron, para estandarización con las sedes y unidades especiales, los procedimientos de elaborar informe de devolución de IVA, elaborar informe de convenios de cooperación y entregar y recibir puesto de trabajo del tesorero; actualmente se están realizando los ajustes que resultaron de las reuniones de estandarización para su posterior publicación. Así mismo se inicio el levantamiento de algunos procedimientos nuevos asociados a actividades propias de las tesorerías que en la actualidad no se encuentran documentadas.

Ahora bien, en lo referente a los procedimientos asociados al proceso contable y al proceso de adquisición de bienes y servicios, se avanzó en la validación y mejoramiento de gran parte de los procedimientos para su posterior validación con los pares en las sedes y unidades especiales.

### Principales proyecciones 2010

- Finalizar la estandarización y mejoramiento de todos los procedimientos asociados a los procesos de adquisición de bienes y servicios, presupuesto, tesorería y al proceso contable, pertenecientes al macroproceso de gestión administrativa y financiera de la Universidad.
- Realizar el levantamiento y estandarización de aquellos procedimientos que a la fecha no se encuentren documentados.
- Lograr para las distintas sedes, el mejoramiento de los procedimientos asociados a los procesos de gestión de espacios físicos, servicios generales y de apoyo administrativo.
- Avanzar en la implementación de los procedimientos mejorados y/o estandarizados en las distintas áreas administrativas y financieras de las sedes, facultades y/o unidades especiales.
- Realizar auditorías de gestión que permitan verificar el adecuado cumplimiento de la implementación de los procesos y procedimientos.

## 2.2. Eficiencia en la ejecución contractual

### Descripción

El proyecto busca retroalimentar y reformular las políticas, estrategias, metodologías, técnicas y mecanismos para mejorar la gestión de los proyectos de la Universidad, mediante el fortalecimiento y la cualificación del proceso contractual.

Los productos esperados en desarrollo del mencionado proyecto y las actividades propuestas para alcanzarlos, se relacionan a continuación:

1. Diagnóstico de la situación actual, referida al uso adecuado y oportuno de los procedimientos actuales de contratación. Este producto busca determinar el uso y la aplicabilidad de los procedimientos vigentes en materia contractual, mediante la recopilación y consolidación de información documental, del estudio y análisis de expedientes contractuales y de la información expresada por las fuentes primarias.
2. Procedimientos contractuales mejorados y estandarizados. Este producto tiene como fin determinar una propuesta de procedimientos reformulados, recogiendo los aspectos determinantes identificados en el diagnóstico, y diseñando herramientas pedagógicas de acompañamiento a los mismos, que faciliten y optimicen la gestión contractual.

3. Plan de seguimiento y acompañamiento de la aplicación adecuada de los procedimientos definidos para la gestión contractual. Este producto tiene como fin realizar acciones de seguimiento, monitoreo y evaluación a las diferentes unidades administrativas para verificar el cumplimiento y la adecuada aplicabilidad de los procedimientos mejorados, así como, la utilización efectiva de las herramientas pedagógicas diseñadas.

#### **Principales logros y avances 2009**

- Definición de variables que alimentan y complementan el diagnóstico del uso adecuado y oportuno de los procedimientos actuales de contratación.
- Aplicación de test de conocimiento en conceptos de carácter contractual a los equipos administrativos; dicho test fue aplicado a 226 personas con los siguientes resultados: 2 Excelente; 62 Bueno y 162 a reforzar.
- Diseño de herramientas de recolección de información para realizar las visitas de verificación y seguimiento a la aplicación de los procedimientos contractuales. Dichas herramientas contemplan variables para determinar, verificación de las actividades del procedimiento, Verificación de Tiempos, Verificación documental, Verificación de herramientas de interventoría e Identificación de Buenas Prácticas y aspectos a mejorar.
- Realización de diez vistas aleatorias de verificación y seguimiento a la aplicación de los procedimientos contractuales. Oficinas de contratación visitadas: Dirección Académica, Facultad de Artes, Facultad de Ciencias Económicas, Facultad de Ciencias, Facultad de Ingeniería, Facultad de Derecho, Sección de Contratación Sede Bogotá, Sección de Contratación Nivel Nacional y Sede Manizales y Medellín.
- Consolidación de información recogida en las visitas, junto con otras fuentes como informes de auditoría de la Oficina de Control Interno, solicitudes verbales y escritas de consulta a los jefes de contratación, información recogida por la Rectoría en el proceso de ajuste organizacional.
- Elaboración de matriz clasificando aspectos a mejorar identificados en el diagnóstico en cuatro categorías de mejora: procedimental, normativo, conceptual y sistemas de información, igualmente cada clasificación contempla el producto por medio del cual se va abordar la estrategia de mejora.

#### **Principales proyecciones 2010**

- Definir una propuesta de procesos y procedimientos para la gestión contractual, mejorados y estandarizados basados en la información recogida, procesada y analizada en la etapa de diagnóstico
- Diseñar e implementar una herramienta interactiva, de uso masivo, que permita acceder a los procesos y procedimientos validados y mejorados.
- Diseñar y socializar herramientas pedagógicas de apoyo al proceso contractual, que permitan clarificar conceptos y cualificar el proceso desde su solicitud hasta su liquidación
- Diseñar y poner en marcha un plan de capacitación dirigido a los auditores de procesos y procedimientos de la UN, en los ajustes realizados en los procesos y procedimientos para la gestión contractual, fruto de los análisis anteriores, con el fin de diseñar una auditoría para las unidades administrativas.
- Realizar visitas periódicas y aleatorias a las diferentes unidades administrativas para identificar los cambios positivos en la gestión de los procesos contractuales



## 2.3. Diseño y adopción de las normas, procesos y procedimientos para la gestión de bienes de la Universidad

### Descripción

El proyecto busca avanzar en la formulación y puesta en marcha de las políticas, directrices y lineamientos para el manejo y gestión de los bienes de la Universidad de su propiedad y de los asignados para custodia.

Los productos esperados en desarrollo del mencionado proyecto y las actividades propuestas para alcanzarlos, se relacionan a continuación.

1. Diagnóstico de la normatividad vigente referida a la gestión de bienes al interior de la universidad: Este producto pretende determinar los actos administrativos que se encuentran vigentes en la Universidad, ya sea de manera total o parcial, referidos al tema de gestión de bienes.
2. Procedimientos levantados, validados y estandarizados: Este producto pretende definir, con la participación de todas las sedes, los procedimientos asociados a la gestión de bienes de la Universidad, tanto para consumo como para activos fijos.
3. Manual para la gestión de bienes de la Universidad: Este producto pretende plasmar los procesos, procedimientos y normas para la gestión eficiente de los bienes de la Universidad, en un documento de fácil acceso y consulta.
4. Estrategia de socialización del manual de gestión de bienes: Este producto pretende definir una serie de acciones de carácter pedagógico para la socialización del manual, dirigidas principalmente a los equipos administrativos responsables del proceso en las diferentes sedes a fin de permitir una mayor interiorización y mejor aplicación de los procedimientos.

### Principales logros y avances 2009

- Revisión, análisis y clasificación de la normatividad referida a la gestión de bienes de la Universidad Nacional de Colombia, identificando el carácter de su vigencia, ya sea parcial o total.
- Revisión de los procedimientos vigentes de cada una de las Sedes en materia de administración, control y seguimiento de los bienes de la Universidad Nacional de Colombia.
- Elaboración de una propuesta unificada de procedimientos estandarizados para la gestión de bienes de la Universidad.
- Elaboración de un documento borrador de manual, que contenga directrices y lineamientos generales sobre la administración, control y seguimiento de los bienes de la Universidad Nacional de Colombia, basado en la información arrojada de los análisis de normatividad y de procedimientos.

### Principales proyecciones 2010

- Socialización y retroalimentación de la propuesta de manual de gestión de bienes, con los aportes de los equipos administrativos responsables del proceso en cada una de las sedes.
- Elaboración de documento final del manual de gestión de bienes de la Universidad, recogiendo los ajustes y sugerencias de los equipos administrativos responsables.
- Elaboración de los diagramas de flujo de los procedimientos validados y estandarizados como anexos al manual.
- Entrega del manual de gestión de bienes a cada una de las Sedes, incluyendo capacitación sobre el mismo.

### **3. ELABORACIÓN DEL RÉGIMEN FINANCIERO Y ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD**

#### **3.1. Sistematización de la normatividad expedida por la Gerencia Nacional Financiera y Administrativa**

##### **Descripción**

Este componente busca la realización de un proceso de sistematización de la normatividad expedida por la Gerencia Nacional Financiera y Administrativa de la Universidad Nacional de Colombia, en el periodo comprendido entre 1993 y 30 de junio de 2009.

El primer producto consiste en la clasificación de las normas que contienen directrices aplicables a los procesos administrativos y financieros y la identificación de las temáticas normativas de acuerdo con los procesos asociados al macroproceso de gestión administrativa y financiera.

De forma posterior, se desarrollará el análisis de las normas seleccionadas, en el "Formato de ingreso de datos al Sistema de Información Normativa, Jurisprudencial y de Conceptos -Régimen Legal de la Universidad Nacional de Colombia-", con el fin de que el producto esté alineado con otras actividades desarrolladas por la universidad, tales como la alimentación del sistema de régimen legal de la Universidad<sup>4</sup>.

El segundo producto consiste en el diseño de formatos de cada una de las normas proferidas por la Gerencia Nacional Financiera y Administrativa, clasificados de conformidad con las temáticas seleccionadas.

Una vez se cuente con los productos anteriormente descritos, se realizará un documento contentivo que establezca las normas actualmente vigentes para regular los distintos procesos asociados al macroproceso de gestión administrativa y financiera, que genere alertas sobre las contradicciones existentes entre ellas y recomendaciones para su solución. Igualmente que permita tener claridad sobre la historia y evolución de las distintas labores desarrolladas en el marco de la gestión administrativa y financiera desde el año de 1993, de conformidad con las normas estudiadas.

Este documento se constituirá en la base para continuar con la segunda fase que puede describirse como la etapa de integración, actualización y adopción del sistema normativo que regule la gestión financiera y administrativa de la Universidad.

##### **Principales logros y avances 2009**

El universo de estudio inició con 416 normas expedidas por la Gerencia Nacional Financiera y Administrativa, a las que luego fue necesario incorporar 328 normas elaboradas por esta dependencia, pero expedidas por el Rector. En total fueron 744 normas, de las cuales se encontró que 352, corresponden a directrices o políticas de direccionamiento para la gestión de las distintas divisiones que conforman la gerencia, es decir, tienen vocación normativa.

Una vez depurada la información se ha iniciado la tematización de la normatividad, a la fecha se cuenta con 166 "Formatos de ingreso de datos al Sistema de Información Normativa, Jurisprudencial y de Conceptos - Régimen Legal de la Universidad Nacional de Colombia-" diligenciados parcialmente y con la clasificación de cada una de las 352 normas de acuerdo con el proceso o procedimiento del macroproceso de gestión administrativa y financiera al cual pertenecen.

Se ha avanzado entonces, de forma paralela en los productos 1 y 2, lo que permite afirmar que para finales del mes de enero de 2010, se podrá contar con el documento contentivo mencionado anteriormente.

---

<sup>4</sup> Subproyecto Ordenamiento Jurídico liderado por la Secretaría General en el marco de UN SIMERGE

## Principales proyecciones 2010

El documento que se espera tener a comienzos del 2010 se constituye en la base para continuar con la segunda fase que consiste en la etapa de integración, actualización y adopción del sistema normativo que regule la gestión financiera y administrativa de la entidad. Este proceso deberá entre otras cosas, proporcionar una regulación de los vacíos detectados a causa de la ausencia de normas que regulen la gestión administrativa y financiera. También, corregir las contradicciones que se generen porque un mismo procedimiento o actividad, haya sido reglado de distinta forma por varias disposiciones. Igualmente debe clarificar la vigencia de las normas analizadas, derogando de forma expresa aquellas que carezcan de validez por este motivo.

Todo este proceso deberá culminar con la adopción del sistema normativo administrativo y financiero de la Universidad Nacional de Colombia. El documento definitivo que será adoptado previa socialización y discusión con los usuarios de estas normas, servirá para soportar jurídicamente el desarrollo de los distintos procesos y procedimientos adelantados por las sedes y dependencias que conforman la universidad.

## 4. SEGURIDAD EN TESORERÍAS

### Descripción

Dada la importancia que tiene para la Universidad el manejo eficiente de sus recursos financieros<sup>5</sup>, la gestión de las tesorerías que los administran se convierte en un factor relevante teniendo en cuenta el alto nivel de riesgo que implica no tomar acciones preventivas y correctivas de manera oportuna. Por lo anterior la Gerencia Nacional Financiera y Administrativa consideró conveniente adelantar un diagnóstico de la seguridad en las Tesorerías de la Universidad, que contemplara el análisis del recurso humano, la seguridad física, la seguridad de la información y algunos procedimientos relacionados con puntos de control (volumen de recursos y nivel de transaccionalidad). Así mismo, se busca identificar las mejores prácticas en materia de seguridad, a fin de formular estrategias y un plan de acción a corto, mediano y largo plazo para mitigar los riesgos que se identifiquen.

### Principales logros y avances 2009

La realización del diagnóstico, el cual fue desarrollado por las tesoreras del Nivel Nacional y el Nivel Central de la Sede Bogotá, se llevó a cabo a partir de un análisis interno y otro externo, de los cuales se destacan las siguientes actividades.

Análisis interno:

- Aplicación de una encuesta al personal de tesorería de la Universidad Nacional, visita a diecisiete (17) tesorerías de la sede Bogotá con el acompañamiento, en algunas de ellas, de un experto en seguridad física del Banco Davivienda.
- Entrevistas con los tesoreros y algunos Jefes de Unidad de las tesorerías de la Sede Bogotá, quienes suministraron información adicional sobre el manejo de seguridad en las tesorerías
- Registro fotográfico de las áreas de tesorería y cajas recaudadoras de la Universidad
- Entrevista con un experto en seguridad de la información del Banco de Occidente
- Generación de un script del Sistema de Gestión Financiera Quipu con información de recaudos en caja, ingresos por bancos, giros en cheques y electrónicos de los años 2006 a 2008.

---

<sup>5</sup> En promedio mensual \$ 480 mil millones de pesos, de los cuales \$ 270 mil millones se manejan en cuentas corrientes y cuentas de ahorro y \$ 210 mil millones en inversiones financieras.

#### Análisis externo

- Visitas a las tesorerías del Distrito, Corpoica y de las Universidades Javeriana, Rosario, Distrital y de Antioquia, con el fin de realizar un benchmarking en aspectos relacionados con seguridad de la información, física y del recurso humano que apoyan las labores de tesorería.

De los análisis realizados se identificaron las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, variables que permitieron definir una apuesta estratégica para la modernización de las tesorerías, con el fin de optimizar los recursos financieros, tecnológicos, físicos y humanos bajo parámetros de seguridad, calidad y oportunidad y proponer un plan de acción a corto, mediano y largo plazo a 2 años, basado en los siguientes objetivos:

- Optimizar el portafolio de inversiones financieras.
- Modernizar la planta administrativa adscrita a las áreas de tesorería y garantizar la idoneidad del personal vinculado.
- Mejorar la seguridad de los accesos, controles y puestos de trabajo de las tesorerías.
- Mejorar las medidas de seguridad de la información y en los equipos de cómputo.
- Desarrollar programas de capacitación estructurados y continuos para las tesorerías.
- Mejorar el proceso de recaudo.
- Mejorar el proceso de pago.
- Concentrar la operación de tesorería.
- Optimizar la seguridad de la custodia de valores.
- Actualizar la normatividad vigente.
- Mejorar el servicio a usuarios.
- Mejorar el control y seguimiento de las operaciones de tesorería.

## 5. POLÍTICAS, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL RECAUDO DE CARTERA

### Principales logros y avances 2009

Se adelantó un estudio y análisis de la composición de la cartera en la Universidad Nacional de Colombia la cual se origina en desarrollo de sus funciones misionales.

Como resultado se observó que el manejo y la responsabilidad de las actividades que originan cartera a favor de la Universidad, se encuentran desconcentradas en diferentes áreas como Tesorerías, Bienestar Universitario, Unisalud, Caja de Previsión Social y Personal, así mismo, se detectó que no existen directrices unificadas para definir las garantías y las condiciones del otorgamiento de créditos a los beneficiarios, ni mecanismos para el cobro eficiente y efectivo de cartera. De otra parte, si bien se han realizado esfuerzos importantes para reglamentar los aspectos relacionados con la recuperación de cartera, la elaboración de actos administrativos independientes ha generado dificultades en su interpretación y vacíos en la definición de lineamientos para la administración de la misma.

Se expidió el acto administrativo, resolución 768 del mes de noviembre de 2009, emitida por la Gerencia Nacional Financiera y Administrativa con el fin de unificar los porcentajes de provisión utilizados actualmente.

### Principales proyecciones vigencia 2010

Definición de un proyecto conformado por un grupo interdisciplinario para alcanzar las siguientes metas:

- Definir las políticas, directrices, procesos y procedimiento para la administración, seguimiento y recuperación de cartera al interior de la Universidad, incluyendo una propuesta para el castigo de la

misma. Un tema que será importante estructurar es la pertinencia o no de centralizar el manejo de la cartera.

- Definir la necesidad de implementar en una o en varias aplicaciones (software) cada tipo de cartera, de acuerdo a su especificidad.
- Revisar la normatividad vigente y ajustarla de acuerdo con los resultados de las actividades propuestas anteriormente.

## **6. MEJORAMIENTO Y SEGUIMIENTO A LA INFORMACIÓN TRIBUTARIA**

### **Descripción**

Se diseñó un programa de auditoría y seguimiento a la información fiscal con el fin de conciliar, analizar y verificar que las declaraciones y pagos efectuados durante la vigencia 2009, correspondan a la información exógena a reportar a los entes de control, dadas las inconsistencias generadas al presentar la información tributaria a los mismos. Estas inconsistencias originan el riesgo de sanciones pecuniarias a la Universidad, por lo que se considera de vital importancia efectuar e implementar mecanismos de control y seguimiento a la información tributaria.

### **Principales logros y avances 2009**

- Diseño e implementación del formato de conciliación
- Revisión de la información tributaria de cada una de las sedes y unidades del período enero a junio de 2009.
- Presentación del informe de resultados de la revisión realizada por la División Nacional de Contabilidad de la información tributaria de las sedes y unidades especiales del período enero a junio de 2009
- Acompañamiento continuo en el análisis, verificación y ajustes de la información tributaria de enero a junio de 2009.
- Capacitación a la sede Bogotá, Medellín y sedes de Presencia Nacional (Amazonía, Orinoquía y Caribe) para adelantar el programa de auditoría tributaria.
- Propuesta para unificar la base de datos a nivel nacional de los conceptos de liquidación de cuentas por pagar.

### **Principales proyecciones vigencia 2010**

- Implementar la propuesta para unificar la base de datos de los conceptos de liquidación de cuentas por pagar.
- Propuesta e implementación para unificar a nivel nacional los conceptos de recaudo.
- Continuar con el programa de auditoría y seguimiento a la información tributaria aleatoriamente a las sedes y unidades especiales.
- Acompañar el proceso de análisis y depuración de las bases de datos de terceros en las sedes y unidades especiales de la Universidad.

## **7. ESTABILIZACIÓN DEL SUBSISTEMA DE BIENES Y SERVICIOS E INFORMACIÓN DE INVENTARIOS**

### **Descripción**

Con el desarrollo del proyecto “Mejoramiento de las funciones de la cadena de bienes y servicios”, la Gerencia Nacional Financiera y Administrativa emprendió las acciones tendientes a la automatización de las operaciones propias de la gestión de activos fijos y el levantamiento de los inventarios de la institución, teniendo como uno de los objetivos principales reflejar en los estados financieros de la Universidad el verdadero valor de sus activos debidamente soportados en el detalle correspondiente.

Una vez culminado este proceso y con la puesta en operación del subsistema en todas las sedes, se identificó la necesidad de implementar un plan de trabajo que condujera a la estabilización de éste y de la información de inventarios cargada al mismo. A continuación se mencionan los cuatro componentes que fueron incluidos en el plan de trabajo para lograr el objetivo propuesto:

1. Revisión de puntos detectados como incidencias en el subsistema de bienes y servicios.
2. Revisión de la parametrización del SGF<sup>6</sup> – QUIPU en lo referente al subsistema de bienes y servicios.
3. Análisis de las diferencias que presentan las conciliaciones de inventarios y almacén de las sedes.
4. Revisión de la calidad de la información que reposa en el sistema.

### **Principales logros y avances 2009**

1. Revisión de puntos detectados como incidencias en el subsistema de bienes y servicios.

Se identificaron 70 incidencias que requerían el apoyo de los funcionarios expertos en los temas, con quienes se procedió a definir y estandarizar los procedimientos, de modo que los mismos queden definidos de manera apropiada y acorde con el comportamiento de la herramienta. Como efecto de lo anterior se realizaron nuevas parametrizaciones y pruebas en el subsistema para dar solución a las incidencias detectadas; así mismo, se generó un instructivo que describe la operación en el sistema y detalla las definiciones para cada caso.

Producto de este proceso se genera la necesidad de realizar programas de capacitación a los usuarios finales con el fin de estandarizar los procesos y el registro de las operaciones en el sistema.

2. Revisión de la parametrización del SGF – QUIPU en lo referente al subsistema de bienes y servicios.

Con la implementación del subsistema de bienes y servicios, se realizó la parametrización de las operaciones diarias con las que el sistema genera el efecto financiero correspondiente a cualquier transacción que el usuario realiza durante su operación diaria. Fue necesario realizar la validación y análisis de la parametrización actual de acuerdo con los cambios de la normatividad contable vigente.

A partir de lo anterior, se llevó a cabo la creación y ajuste de aproximadamente 350 mil registros de parametrización financiera, con lo cual fue también necesario generar la reclasificación de saldos contables de acuerdo a los cambios generados, así como, la estandarización en los efectos y procesos contables que genera en el sistema.

3. Análisis de las diferencias que presentan las conciliaciones de inventarios y almacén de las sedes.

Actividad dirigida a determinar y ajustar las diferencias que se presentan con respecto a las cifras reflejadas en los estados financieros frente a los saldos del auxiliar de activos fijos en el sistema, generadas básicamente por parametrización contable que no corresponde a la operación diaria de la Universidad, registros errados de los usuarios en el sistema, errores propios del sistema, análisis equivocados de la operación en el aplicativo por parte de los usuarios y falta de control y seguimiento de la actividad de algunas sedes.

Producto de este ejercicio se desarrollaron actividades tendientes a la elaboración de las conciliaciones de los inventarios de cada sede, la validación, análisis y ajuste de las diferencias encontradas y el seguimiento posterior a las mismas.

Durante la vigencia 2010, se espera realizar la validación, depuración y estandarización del catálogo de Bienes y Servicios con el que cuenta la Universidad actualmente.

---

<sup>6</sup> Sistema de Gestión Financiera

4. Revisión de la calidad de la información que reposa en el sistema.

El trabajo desarrollado, tuvo como propósito general revisar en detalle las inconsistencias reportadas por los usuarios de las áreas de inventarios de las sedes Bogotá, Medellín y Manizales una vez puesta en operación la información de inventarios cargada en el subsistema de bienes y servicios, con el fin de precisar la real magnitud de dichas inconsistencias y tomar las acciones correspondientes.