

BALANCE ESTRATÉGICO 2010

Gerencia Nacional Financiera y Administrativa

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

Gerencia Nacional Financiera y Administrativa
Diciembre de 2010

BALANCE ESTRATÉGICO 2010

Gerencia Nacional Financiera y Administrativa

Consolidación y mejoramiento del macroproceso de gestión administrativa y financiera

Conscientes del rol fundamental que ejercen los macroprocesos de apoyo en el funcionamiento eficiente de la institución y sus fines misionales, durante el último trimestre de 2009 y con base en la definición del mapa de macroprocesos de la Universidad, la Gerencia Nacional Financiera y Administrativa dio inicio a un subproyecto tendiente al mejoramiento del macroproceso de gestión administrativa y financiera¹ de la Universidad Nacional de Colombia.

El eje principal del mencionado subproyecto se centra en la definición de procedimientos estandarizados y/o mejorados para todas las áreas financieras y administrativas de la Universidad, respaldados en normas integrales y tematizadas, que respondan a las distintas necesidades de la Universidad en el marco de la reglamentación general que la rige. Lo anterior busca que independiente del nivel del que se trate (Nacional, de Sede, de Facultad o en las Unidades Especiales), el procedimiento se lleve a cabo de manera coordinada y bajo los mismos parámetros. Esto permitirá un mejoramiento ostensible en la gestión administrativa y agilizará los tiempos de respuesta en la ejecución de los trámites, impactando positivamente en la gestión docente e investigativa y solucionando las dificultades y quejas que con mayor frecuencia presentan los usuarios de los servicios del macroproceso de gestión administrativa y financiera.

Dada la complejidad del macroproceso, se definió que en la primera etapa iniciada en 2009, se adelantarían las actividades tendientes a la estandarización y mejoramiento de los procedimientos asociados a los procesos de Dirección y Desarrollo, Presupuesto, Adquisición de Bienes y Servicios, Gestión de Bienes, Tesorería, y Contable. El mejoramiento de los procedimientos referidos a los procesos de Gestión de Espacios Físicos y de Servicios Generales y de Apoyo se hará una vez finalizada la anterior etapa, teniendo en cuenta que es probable que gran parte de éstos no pueda ser estandarizados para toda la Universidad debido las particularidades en la infraestructura de cada sede. No obstante lo anterior, se pretende que cuenten con los lineamientos del nivel nacional.

Para tal efecto se definió un plan de trabajo que ha requerido la articulación permanente de la Gerencia Nacional Financiera y Administrativa como área líder del macroproceso, con sus pares en las sedes, facultades y unidades especiales (que reúnen un poco más de 500 servidores públicos y contratistas) y el apoyo técnico de la coordinación del Sistema de Mejor Gestión - SIMEGE.

El 2010 ha sido el año que ha permitido avanzar en la estandarización y mejoramiento del 84% de los procedimientos definidos para la primera etapa. En este sentido se han adelantado actividades

¹ La revisión y reformulación realizada al macroproceso de gestión administrativa y financiera contempla en la actualidad ocho procesos para el desarrollo de sus funciones, los cuales son operados a través de las áreas responsables de su ejecución: proceso de dirección y desarrollo, proceso de presupuesto, proceso de adquisición de bienes y servicios, proceso de gestión de bienes, proceso de tesorería, proceso contable, proceso de gestión de espacios físicos y proceso de servicios generales y de apoyo.

tendientes a la revisión de los procedimientos, recopilando la documentación de las distintas sedes a fin de definir, socializar y validar propuestas de procedimientos que pudieran ser comunes a las distintas áreas financieras y administrativas de la Universidad. El trabajo liderado desde la Gerencia se ha centrado también en que los procedimientos cuenten con criterios uniformes en cuanto a la forma en que están siendo documentados, independiente del proceso al que se encuentren asociados, y que a su vez se definan de modo tal que se pueda evidenciar la transversalidad de los mismos, buscando con esto eliminar la ejecución de actividades por dependencia, dando énfasis a la operación basada en procesos.

Lo anterior ha permitido redefinir los procesos, subprocesos y procedimientos del macroproceso de gestión administrativa y financiera de la Universidad, principalmente en los siguientes aspectos:

1. Consolidar un nuevo proceso que recoja aquellos procedimientos que son transversales a los demás procesos o los que requieran la coordinación de los líderes del macroproceso, tanto en el nivel nacional como en las sedes. En este proceso se incluyó como un subproceso lo relacionado con el soporte funcional al SGF-QUIPU, teniendo en cuenta lo mencionado de la transversalidad de los procedimientos incluidos en éste. A este proceso lo hemos llamado “Dirección y Desarrollo” aunque su nombre definitivo depende de lo que se decida en la Coordinación de Simege pues es probable que también exista en los otros macroprocesos de la Universidad.
2. Definir los procedimientos de forma tal que se mantengan criterios uniformes, independientemente del proceso al que se encuentren asociados.
3. Unificar en un procedimiento varios que podrían tener características comunes.
4. Eliminar procedimientos que no son de competencia de las funciones asociadas al macroproceso de gestión administrativa y financiera, que pertenecen a otro macroproceso y a los cuales la Gerencia debe acogerse.
5. Desarrollar instructivos que agrupen tareas asociadas al procedimiento que corresponden a los roles operativos, permitiendo que los niveles directivos tengan un acercamiento gerencial a los procedimientos definidos de manera más ágil y sencilla para entender a nivel macro las diferentes actividades que deben adelantarse en la gestión administrativa y financiera.

A partir del trabajo adelantado y basados en los criterios enunciados anteriormente, el despliegue y el nivel de estandarización de los procedimientos, revisados en la primera fase, presenta el siguiente estado:

PROCESO	Número procedimientos	Nivel de avance en estandarización		
		Socializado y/o estandarizado	En construcción	Pos construir
Dirección y desarrollo	4	-	1	3
Presupuesto	24	22	2	-
Adquisición de bienes y servicios	17	12	5	-
Gestión de bienes	15	12	3	-
Tesorería	15	15	-	-
Contable	14	14	-	-
TOTAL	89	75	11	3

En comparación con el despliegue que se encontraba levantado en el primer trimestre de 2009, se observa una disminución del 47% en el número de procedimientos, si se tiene en cuenta que para los procesos enunciados anteriormente se tenía un total de 132 procedimientos.

A los procedimientos se han ido asociando de manera paralela otros documentos dentro de los que se encuentran algunos como manuales, instructivos, guías, formatos y modelos, que buscan definir de manera clara y detallada las herramientas necesarias para la ejecución de cada una de las actividades y tareas asociadas a los mismos. Para este tipo de documentos, a la fecha se tienen identificados un total de 128 instructivos y 187 formatos que serán de uso y aplicación en las distintas instancias de la Universidad.

Para el año 2011 el gran reto consiste en implementar dichos procedimientos, mediante múltiples capacitaciones y acompañamientos a los equipos administrativos en las sedes y en facultades. Adicionalmente la apuesta frente a la normatividad es construir normas integrales y temáticas que faciliten la comprensión y el cumplimiento de las mismas, y que estén acordes con los procedimientos estandarizados, de tal forma que se constituyan en el régimen administrativo y financiero de la Universidad Nacional de Colombia.

Calificación de Riesgo Crediticio

En el marco del Plan Global de Desarrollo 2010 – 2012 la Universidad tiene planeado realizar inversiones, principalmente en materia de infraestructura y adecuación tecnológica, que requieren la consecución de crédito para su financiación.

En este sentido, desde la Gerencia Nacional Financiera y Administrativa, como líder del macroproceso de gestión administrativa y financiera y en coordinación permanente con la Oficina Nacional de Planeación, se coordinó el proceso de calificación de riesgo crediticio de la Universidad ante la firma Fitch Ratings Colombia S.A, en consideración a que éste es un requisito que las entidades financieras exigen para otorgar el crédito.

Como resultado de la evaluación realizada por Fitch Ratings Colombia S.A a partir de la información suministrada desde la Gerencia, la Universidad obtuvo una calificación “AAA (col)” con perspectiva estable, la cual corresponde a la más alta calificación otorgada por firmas calificadoras que le permiten una calidad crediticia sobre una base de endeudamiento cercano a los 160.000 millones de pesos. Dentro de los aspectos que destaca la firma para otorgar la mencionada calificación, se encuentran “(...)la importancia de la institución para el país, su posición competitiva frente a su grupo de pares, la evolución de sus finanzas públicas bajo un entorno económico adverso, aunado a un mejoramiento continuo en sus indicadores tanto cualitativos como cuantitativos. Al igual, contempla el fortalecimiento de la estructura administrativa para acompañar los diferentes procesos de expansión y reconocimientos académicos tanto a nivel nacional como internacional”.

Con esta calificación, la Universidad podrá entonces abordar el análisis de la pertinencia del valor y plazo de endeudamiento, teniendo en cuenta su situación financiera y la prioridad de los proyectos a ejecutar.

Participación en elaboración de acciones legales para buscar compensación en el presupuesto

Tal como se informó en el balance estratégico del año 2009, la Gerencia Nacional Financiera y Administrativa participó en una comisión de vicerrectores administrativos y financieros de siete universidades públicas del país, que tuvo como tarea principal en ese momento realizar un análisis del comportamiento de la financiación de las universidades públicas con aportes de la Nación, evidenciando un desfinanciamiento progresivo de estas instituciones, debido a que 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.

Con este diagnóstico como insumo, en el año 2010 la Universidad conformó un equipo, del que hizo parte esta gerencia, a fin de revisar a fondo la situación particular de la institución y analizar la viabilidad de interponer alguna acción legal contra el gobierno nacional.

El estudio realizado por los Vicerrectores, determinó que dentro de las apropiaciones presupuestales autorizadas a la Universidad en la leyes por las cuales se decretó el presupuesto de rentas y recursos de capital para las vigencias comprendidas entre los años 1993 al 2010, no han sido tenidos en cuenta los mayores gastos derivados de obligaciones legales, ni los menores ingresos percibidos en razón de la aplicación de normas expedidas con posterioridad a la Ley 30 de 1992. En consecuencia, el valor total dejado de apropiar en las leyes por las cuales se decretó el presupuesto para la Universidad Nacional de Colombia, supera en pesos corrientes los \$ 155.000 millones, discriminados de la siguiente forma:

1. Para el periodo 1993 a 2010 no se apropió la suma de \$117.830.990.149, que debió ser cubierta por la Universidad para atender gastos de personal. De esta cifra, \$79.659.963.295 corresponden a valores pagados a docentes en cumplimiento de los decretos 1444 de 1992 y 1279 de 2002, relacionados con puntos con el incremento salarial de los docentes por productividad académica; \$14.780.403.560 hacen referencia a prestaciones sociales pagadas a docentes ocasionales y supernumerarios en aplicación de las sentencias C-006 DE 1993 Y C-401 DE 1998 de la Corte Constitucional; \$3.147.786.866 por concepto de mayor valor en las prestaciones sociales derivado de la aplicación del Decreto 404 de 2006; y por último, \$20.242.836.429 en razón al mayor valor pagado en aportes patronales al sistema de seguridad social en aplicación de las leyes 797 de 2003 y 1122 de 2007 y de los decretos 4982 de 2007 y 2090 de 2003.
2. Para las vigencias fiscales comprendidas en los periodos 1999 al 2010 no se apropió la suma de \$32.314.273.688 que debió ser cubierta por la Universidad para atender adecuaciones físicas en cumplimiento de las leyes 400 de 1997 y 1229 de 1998 y de los Decretos Reglamentarios 1052 de 1998 y 2809 de 2000
3. Por último, para el periodo 1997 al 2010 se dejaron de percibir \$5.441.762.913 en razón de la aplicación del descuento del 10% del costo de la matrícula, de aquellos estudiantes que acreditaron haber sufragado en la última votación realizada con anterioridad al inicio de los respectivos períodos académicos, en cumplimiento de las leyes 403 de 1997 y 815 de 2003.

Como resultado de lo anterior, el Rector de la Universidad, interpuso, ante el Tribunal Administrativo de Cundinamarca una acción popular con la pretensión de *“que se declare que la Nación (Congreso de la República y Ministerio de Hacienda y Crédito Público) son causantes de la vulneración de los derechos colectivos a la educación superior y al patrimonio público por haber omitido en las leyes de presupuesto desde 1993 al 2010, la apropiación de partidas para cubrir gastos asignados a la Universidad Nacional de Colombia por leyes, decretos y sentencias de obligatorio cumplimiento o para compensar un menor valor de sus ingresos en el rubro de matrículas, según la ley de estímulos electorales, también de obligatorio cumplimiento”*. La información y las cifras que sustentan la acción popular elevada ante el Tribunal Administrativo, fueron suministradas por la Gerencia Nacional Administrativa y Financiera.

Mayores recursos para el presupuesto de funcionamiento

De igual forma el mismo estudio sobre desfinanciamiento de las universidades adelantado por algunas vicerrectorías financieras y administrativas de universidades públicas y liderado por la Gerencia Nacional Financiera y Administrativa de la Universidad Nacional de Colombia, permitió gestionar ante el Congreso de la República y sustentar ante el propio Ministerio de Educación Nacional, recursos adicionales de funcionamiento para la vigencia 2010, representados en la devolución de los descuentos para el Icfes, recursos adicionales para el tema de cobertura y devolución parcial de los recursos de los descuentos de matrícula ordenados en la Ley 103 de 1997

Estos recursos alcanzaron para la Universidad la suma de \$23.590.millones, con los cuales se han podido atender necesidades de funcionamiento de la actual vigencia y el saldo está programado para atender parcialmente los gastos generales y transferencias de la vigencia 2011.

Mejora en el dictamen a los Estados Contables de la Universidad

En los últimos siete años, la Universidad ha obtenido, por parte de la Contraloría General de la República, dictámenes con salvedades o negativos para sus estados contables (Para los años 2002, 2003, 2004, 2006 y 2008 el dictamen fue favorable con salvedades y para los años 2005 y 2007 el dictamen fue negativo)

En el año 2010 la Contraloría General de la República, dictaminó los estados contables de la vigencia 2009 *favorable sin salvedades*, lo cual se debió principalmente al esfuerzo y las actividades llevadas a cabo en años anteriores, especialmente en lo relativo al levantamiento del inventario físico de bienes y la implementación del módulo de bienes y servicios al interior del SGF – QUIPU, que permite contar con un auxiliar contable idóneo con información individual de cada uno de los bienes de la universidad, para reflejar estados contables razonables.

En aras de mantener el dictamen obtenido en el año 2009, desde la Gerencia Nacional Financiera y Administrativa se emprendieron acciones referidas a capacitaciones y acompañamiento permanente en temas que afectan el proceso contable, se implementaron y estandarizaron para toda la Universidad los conceptos de liquidación de cuentas por pagar con el fin de facilitar el seguimiento y control de la información contable y tributaria; y se realizó seguimiento a conciliaciones de almacén y activos fijos para garantizar la confiabilidad de la información.

Seguridad y eficiencia en las tesorerías

Como parte del proceso de mejora continua y buscando tener mecanismos administrativos y tecnológicos que brinden mayor seguridad en las tesorerías, la Gerencia Nacional Financiera y Administrativa, apoyada en la División Nacional de Tesorería y en la tesorería de la sede Bogotá, realizó un diagnóstico de la seguridad en las veintiséis (26) tesorerías de la Universidad, que contempló el análisis del recurso humano, la seguridad física, la seguridad de la información y algunos procedimientos relacionados con puntos de control, lo que arrojó un plan de acción que permite minimizar los riesgos existentes.

Buscando una mayor eficiencia en el manejo de los recursos, el plan de acción contempla concentrar la operación de las tesorerías de la sede Bogotá, en una única tesorería que se encargará del manejo de los ingresos, facturación y cartera, inversiones financieras y pagos, entre otros, y en las facultades se delegará lo relacionado con el trámite de cuentas por pagar. Su puesta en marcha depende de la implementación de un plan de trabajo que contiene, entre otros, el estudio de cargas de trabajo del personal actual de las distintas tesorerías de la sede, identificación de perfiles de los cargos requeridos de acuerdo con la nueva estructura de operación propuesta, revisión y análisis del personal que se reubicaría de acuerdo con la nueva estructura, el cual está en revisión por parte de la Dirección Nacional de Personal.