



Gerencia Nacional Financiera y Administrativa

INFORME DE INDICADORES DE GESTIÓN PROCESO

GESTIÓN FINANCIERA

Vigencia 2024



Elaborado por:

- Equipo de trabajo del Área de Gestión Estratégica de la Gerencia Nacional Financiera y Administrativa – Componentes Presupuesto, tesorería y Contabilidad
- Equipo de trabajo del Área de Gestión Operativa de la Gerencia Nacional Financiera y Administrativa – Componente Presupuesto
- Oficinas Financieras y Administrativas de las Sedes Andinas y de Presencial Nacional
- Equipo de trabajo del Sistema de Gestión de Calidad de la Gerencia Nacional Financiera y Administrativa

Revisado y aprobado por:

Basilio Sánchez Manrique
Gerente Nacional Financiero y Administrativo

Objetivo del informe

Presentar el análisis de los resultados de los 15 indicadores establecidos en la batería del proceso Gestión Financiera de la vigencia 2024. Con esta información es posible identificar acciones correctivas, preventivas y oportunidades de mejora requeridas para el fortalecimiento del proceso. Las mismas serán registradas y gestionadas con las partes interesadas según corresponda a través de la plataforma Softexpert.



Resultados

Los resultados de la medición de los indicadores de gestión del proceso Gestión Financiera cuentan con una escala de evaluación que será el insumo para el análisis que se realizará en el presente informe, además que permitirá identificar el nivel de cumplimiento de los mismos y las mejoras requeridas para el fortalecimiento del desempeño del proceso, dicha escala se presenta a continuación:

Nivel	Escala		
	Exigente	Intermedio	Flexible
Óptimo	90% - 100%	80% - 100%	70% - 100%
Riesgo	70% - 90%	60% - 80%	40% - 70%
Problema	0% - 70%	0% - 60%	0% - 40%

Tabla 1 Escala de evaluación IGP GF

Por lo anterior, en las siguientes tablas se presenta de manera detallada los resultados y análisis de cada uno de los quince (15) indicadores definidos para el proceso, según la información con aplicabilidad Institucional, Nivel Nacional y Sedes.

1. IGP-12.010.001 Porcentaje semestral de entregas en los plazos establecidos

Alcance:	Institucional	Descripción: Medir la gestión en la entrega de información financiera de acuerdo con los plazos definidos en los cronogramas de la UNAL	
Formula: (# entregas en los plazos establecidos en el periodo t / # entregas previstas para ejecutarse en el periodo t) X 100			
Periodicidad: Semestral			
Rango de evaluación: Ascendente intermedio			
Meta o rango de desempeño: 100%		Cumplimiento institucional 2024: 81,3%	
Resultado Nivel Institucional:	Contabilidad: 77%	Tesorería: 77%	Presupuesto: 100%
Análisis: El indicador presenta un Nivel de desempeño Óptimo, se cumplió con la meta establecida debido al seguimiento y acompañamiento permanente desde las áreas a través de correo electrónico, grupos virtuales, y llamadas telefónicas a cada una de las Sedes y Unidades Especiales. Además, del cumplimiento de las fechas establecidas en las Circulares de rendición de informes de la Gerencia Nacional Financiera y Administrativa, esto permite que la entrega de información financiera esté dentro de los plazos establecidos. Sin embargo, se continuarán fortaleciendo las actividades requeridas para alcanzar la meta del indicador a través de la revisión, análisis y consolidación de los informes.			

2. IGP-12.010.002 Promedio semestral de días de retraso en las entregas de información financiera

Alcance:	Institucional	Descripción: Medir el incumplimiento en la oportunidad de entrega de la información financiera a fin de establecer las acciones de mejora correspondientes.	
Formula: Sumatoria de días de retraso de las actividades vencidas en el periodo t / No de actividades vencidas en el periodo t			
Periodicidad: Semestral			
Rango de evaluación: Descendente Intermedio			
Meta o rango de desempeño: 15 días		Cumplimiento 2024: 6,4 días / 99%	
Resultado Nivel Institucional:	Contabilidad: 3,5	Tesorería: 10	Presupuesto: 5,6
Análisis: El indicador presenta un Nivel de desempeño Óptimo, se cumplió con la meta establecida debido al seguimiento y acompañamiento permanente desde las áreas a través de correo electrónico, grupos virtuales, y llamadas telefónicas a cada una de las Sedes y Unidades Especiales. Además, del cumplimiento de las fechas establecidas en las Circulares de rendición de informes de la Gerencia Nacional Financiera y Administrativa, esto permite que la entrega de información financiera esté dentro de los plazos establecidos. Se ha evidenciado una disminución del 75% en el número de días del resultado del indicador en comparación con el primer semestre de 2024, razón por la cual no se estable plan de mejora para este indicador.			
Observación del equipo de calidad Nivel Nacional: Este indicador actualmente cuenta con una meta de 15 días, sin embargo, se ajustará dicha meta a 10 días, ya que se identificó que es un tiempo más apropiado, dado esto, las áreas financieras del AGE revisarán y aprobarán el ajuste.			

3. IGP-12.010.003 Porcentaje semestral de ingresos corrientes acumulados, recaudados y registrados

Alcance:	Nivel Nacional, Sedes	Descripción: Medir la gestión en el recaudo de los ingresos cumpliendo las metas establecidas que permitan atender las obligaciones financieras de la Universidad.	
Formula: (Monto recaudado y registrado de ingresos corrientes acumulado en el periodo t / Presupuesto aforado acumulado en el periodo t) X 100			
Periodicidad: Semestral			
Rango de evaluación: Ascendente Exigente			
Meta o rango de desempeño: 50%		Cumplimiento 2024: 83%	

Sede	Nivel Nacional	Sede Amazonia	Sede Bogotá	Sede Caribe	Sede De La Paz	Sede Manizales	Sede Medellín	Sede Orinoquia	Sede Palmira	Sede Tumaco
Resultado	75%	80%	100%	94%	100%	74%	94%	38%	95%	70%
Nivel de desempeño	Riesgo	Riesgo	Óptimo	Óptimo	Óptimo	Riesgo	Óptimo	Problema	Óptimo	Problema

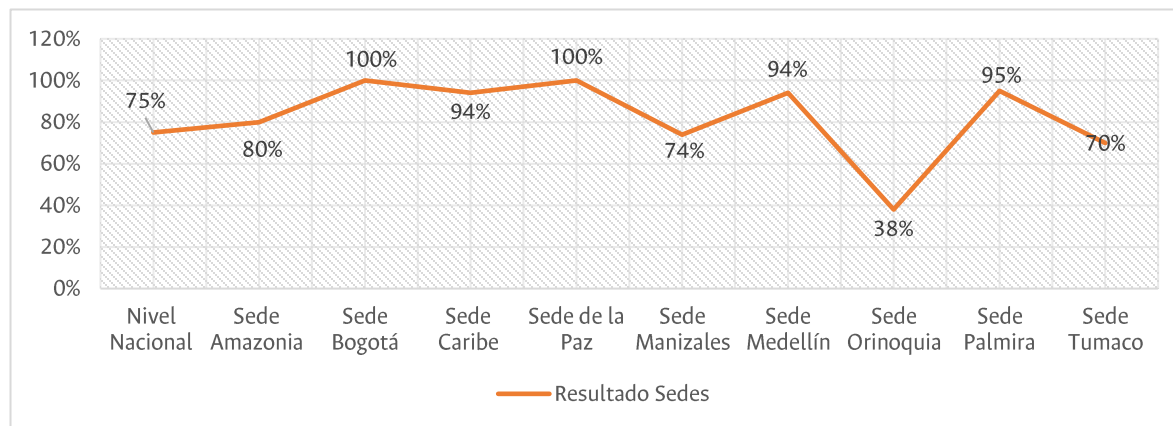


Ilustración 1 Resultados Sede IGP-12.010.003

Análisis de las Sedes:

- **Nivel Nacional:** El indicador superó ampliamente el rango establecido (109,53%), gracias principalmente a los ingresos por matrículas de pregrado y posgrado. Esto garantiza el cumplimiento de todos los compromisos y permitirá contar con un excedente significativo para cubrir necesidades futuras.
- **Sede Bogotá:** El indicador refleja el porcentaje consolidado de ingresos recaudados por las empresas de la Universidad Nacional - Sede Bogotá, destacando que la mayoría de las unidades de gestión superaron el 100% de recaudo, principalmente por el registro oportuno de ingresos de posgrados y programas de extensión.
- **Sede Medellín:** Durante el año, la ejecución de recursos corrientes mostró un avance progresivo, iniciando con un cumplimiento de meta en el primer trimestre (25%), pero sin alcanzar las metas en los siguientes trimestres, cerrando con una ejecución del 90,4%. Se destacan los ingresos por matrículas de pregrado y posgrado, que alcanzaron ejecuciones del 103% y 116% respectivamente al finalizar el año, mientras que investigación y extensión cerraron con 74% y 81%.
Esto se ha visto impulsado por la política de gratuidad del Gobierno Nacional, que transfirió cerca de \$6.000 millones, superando en casi un 50% el valor esperado.

- **Sede Manizales:** En 2024, la Sede Manizales logró un recaudo efectivo de recursos corrientes equivalente al 102% del valor apropiado, a pesar de que en el primer semestre solo alcanzó el 47% debido a una situación anormal. Gracias a una gestión financiera y tesoral eficiente, se cumplieron los compromisos económicos del año y se generó un respaldo financiero para obligaciones pendientes en 2025, superando incluso la meta inicialmente programada.
- **Sede Palmira:** En ambos semestres de 2024 se aplicó el indicador de ejecución presupuestal de ingresos para evaluar el comportamiento de la gestión general de la sede. En el primer semestre se alcanzó un 90,4% de ejecución, y en el segundo, un 95,2%, ambos en nivel óptimo según la escala exigente, cumpliendo la meta establecida. La ejecución se vio afectada por disposiciones sobre recaudos de servicios académicos, la anormalidad académica derivada del proceso de designación de rector, y limitaciones del calendario. No obstante, en el segundo semestre se evidenció una mejora gracias a la activación efectiva de proyectos del PGD, investigación y extensión y se logró gestionar los recursos necesarios para atender las necesidades de la sede y finalizar satisfactoriamente la vigencia fiscal.
- **Sede de la Paz:** La ejecución presupuestal trimestral alcanzó un cumplimiento del 100% en funcionamiento e inversión, reflejando una gestión eficiente y una adecuada planificación de recursos.
- **Sede Orinoquia:** A nivel nacional se realizaron los giros de aportes para funcionamiento e inversión, y el recaudo de fondos se efectuó según los tiempos de los proyectos. Estos recursos disponibles respaldan los compromisos contractuales, garantizando el normal funcionamiento de la sede y evitando demoras en los pagos.
- **Sede Caribe:** Se alcanzó un cumplimiento óptimo en nivel y escala exigente, con un 96% de ejecución, gracias al registro oportuno de ingresos y al cumplimiento del aforo planeado
- **Sede Amazonia:** Se realiza seguimiento mensual de los ingresos, lo que permitió el cumplimiento del indicador establecido.
- **Sede Tumaco:** El indicador está por debajo del rango esperado debido a dificultades con el calendario académico que afectaron la recepción de ingresos por matrículas. Aunque no se alcanzó la meta del segundo semestre, no se considera un riesgo, y se espera que la falta de ingresos no afecte la ejecución de pagos.

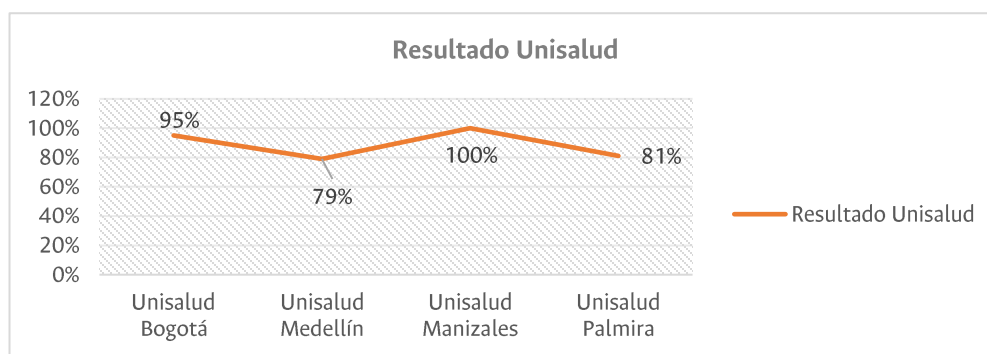


Ilustración 2 Resultados Unisalud IGP-12.010.003

Sede	Unisalud Bogotá	Unisalud Medellín	Unisalud Manizales	Unisalud Palmira
Resultado	95%	79%	100%	81%
Nivel de desempeño	Óptimo	Riesgo	Óptimo	Riesgo
Análisis por Unisalud: Unisalud Bogotá: El ingreso por segundos empleadores y beneficiarios cotizantes se incrementó con un traslado presupuestal de \$704 millones desde las sedes de Manizales y Palmira hacia la Sede Bogotá, representando un aumento del 0.08% del valor inicial apropiado. Unisalud Medellín: El incremento de aportes en salud se debe principalmente a la entrada en vigencia del artículo 165 del Plan de Desarrollo, que permitió a Unisalud recibir aportes de beneficiarios cotizantes y segundos empleadores. Además, el acuerdo 06 de 2023 reglamentó fondos adicionales como el Fondo Prounisalud, fortaleciendo la sostenibilidad financiera de Unisalud. Unisalud Manizales: En 2024, la Unidad de Servicios de Salud – Unisalud Sede Manizales logró un resultado positivo, pasando de una pérdida de \$729 millones en 2023 a un excedente de \$709 millones. Esto se debe a varios factores: el recaudo de aportes de beneficiarios cotizantes y segundos empleadores tras la Resolución 1271 de 2023; ingresos por el Fondo Prounisalud creado en 2023; y aportes del Programa de Bienestar para servidores públicos. Estos recursos permitieron cubrir gastos sin usar excedentes, logrando así un equilibrio financiero y auto sostenibilidad. Unisalud Palmira: El indicador superó ampliamente el rango esperado (50,75% y 109,53%), impulsado principalmente por los ingresos de matrículas de pregrado y posgrado. Esto garantiza el cumplimiento de todos los compromisos y genera un excedente significativo para cubrir necesidades futuras.				
Análisis general del indicador: El indicador Porcentaje semestral de ingresos corrientes acumulados, recaudados y registrados en 2024 superó las metas establecidas a nivel institucional, con resultados positivos en la mayoría de las sedes. A pesar de algunas afectaciones por irregularidades en el calendario académico, las sedes lograron gestionar recursos para cumplir sus compromisos financieros, generando incluso excedentes que favorecen la sostenibilidad y auto sostenibilidad institucional.				

4. IGP-12.010.004 Razón mensual de tiempo de pago de solicitudes tramitadas por personas naturales

Alcance:		Nivel Nacional y Sedes		Descripción: Medir el tiempo del proceso de pago de las solicitudes tramitadas por las personas naturales, garantizando el cumplimiento de las obligaciones por parte de la Universidad de acuerdo a normativa establecida.				
Formula: sumatoria de los tiempos de pago de las solicitudes tramitadas para personas jurídicas en el periodo t / # de solicitudes de pago tramitadas para personas jurídicas en el periodo t								
Periodicidad: Mensual								
Rango de evaluación: Descendente intermedio								
Meta o rango de desempeño: ≤ 10 días / solicitud				Cumplimiento 2024: 96%				
Sede	Sede Amazonia	Sede Bogotá	Sede Caribe	Sede De La Paz	Sede Manizales	Sede Medellín	Sede Orinoquia	Sede Palmira

Resultado	100%	100%	100%	100%	75%	100%	92%	100%
Nivel de desempeño	Óptimo	Óptimo	Óptimo	Óptimo	Riesgo	Óptimo	Óptimo	Óptimo

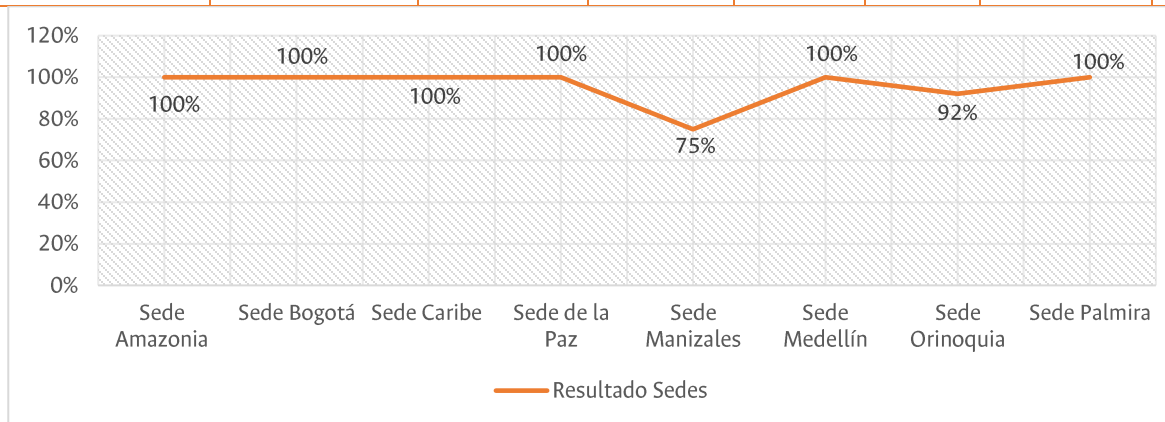


Ilustración 3 Resultados Sede IGP-12.010.004

Análisis de las Sedes:

- **Sede Bogotá:** El tiempo de pago de personas naturales muestra un comportamiento constante y eficiente, con reducción significativa en los procesos gracias a la normalización, herramientas y metodologías aplicadas por la Tesorería. La información y campañas de comunicación han fortalecido la coordinación y la transparencia. Sin embargo, la mejora genera mayores expectativas en los usuarios, y factores externos como inconvenientes técnicos pueden afectar temporalmente la percepción del servicio, aunque los tiempos se mantengan dentro de los acuerdos de nivel de servicio.
- **Sede Medellín:** El indicador se mantiene dentro del rango de 10 días de meta, con un promedio de trámite entre 3,7 y 4 días, lo que refleja pagos oportunos a los contratistas personas naturales. El único incremento en los tiempos se registró en abril debido al periodo de Semana Santa, sin afectar el cumplimiento general del indicador.
- **Sede Manizales:** En el primer semestre de 2024, los tiempos de respuesta en los pagos presentaron retrasos, especialmente en enero por ajustes del sistema y bloqueos ocasionados por el paro estudiantil. La implementación del aplicativo "Central de Pagos" generó algunos inconvenientes en la gestión de cuentas, lo que pudo afectar la satisfacción de los contratistas y aumentar la carga sobre el personal responsable de pagos.
- **Sede Palmira:** Primer semestre: Se cumplieron los tiempos de atención de las solicitudes de pago de personas naturales mediante la definición de tiempos límite, seguimiento, cumplimiento del semáforo de la central de pagos y recordatorios a las instancias involucradas. Segundo semestre: Se mantuvo el cumplimiento de los tiempos de atención aplicando las mismas estrategias, asegurando consistencia y

eficiencia en el proceso. Resultado anual: La atención oportuna de las solicitudes garantiza pagos a tiempo y fortalece la satisfacción de los usuarios, cumpliendo la promesa del área de tesorería.

- **Sede de la Paz:** Los pagos a personas naturales se realizan dentro de los tiempos establecidos, cumpliendo el indicador de oportunidad.
- **Sede Orinoquia:** El indicador se mantiene dentro del rango normal, reflejando una adecuada ejecución de los pagos a personas naturales. Sin embargo, algunas fallas en la plataforma incrementaron los tiempos de respuesta, por lo que se recomienda mantener la eficiencia en el proceso.
- **Sede Caribe:** Se está cumpliendo con los tiempos de pago oportuno.
- **Sede Amazonia:** Los pagos se realizan de manera oportuna, cumpliendo con los tiempos establecidos.

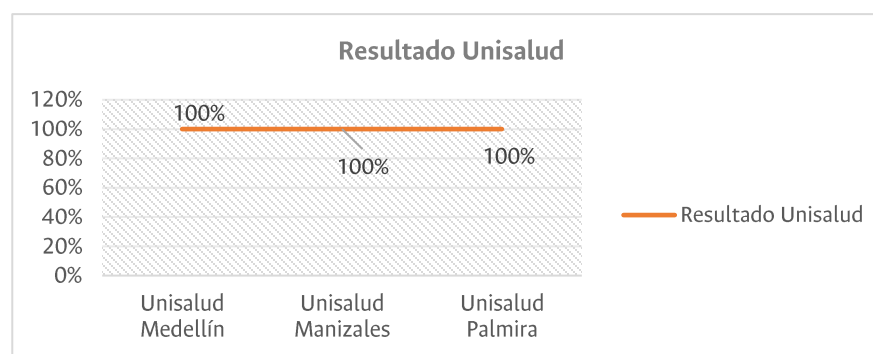


Ilustración 4 Resultados Unisalud IGP-12.010.004

Sede	Unisalud Medellín	Unisalud Manizales	Unisalud Palmira
Resultado	100%	100%	100%
Nivel de desempeño	Óptimo	Óptimo	Óptimo

Análisis de Unisalud Palmira: El indicador se mantiene en rango óptimo, gracias a la revisión y tramitación oportuna de los pagos. Sin embargo, la calidad de la información suministrada por los usuarios a veces genera reprocesos que pueden afectar la eficiencia y la satisfacción de los contratistas. Se busca garantizar pagos oportunos y mantener la cobertura en la prestación de servicios de salud de mediana y alta complejidad.

Análisis general del indicador: El desempeño del indicador refleja pagos oportunos y gestión eficiente a nivel nacional, aunque la información inconsistente de algunos usuarios genera ocasionales reprocesos. Las sedes presentan cumplimiento estable: Bogotá y Palmira destacan por la normalización y seguimiento de procesos; Medellín mantiene un promedio de trámite de 3,7 a 4 días; Manizales tuvo retrasos puntuales por ajustes de sistema y factores externos; Amazonía, Caribe, La Paz y Orinoquia cumplen los tiempos establecidos con pequeñas incidencias técnicas. En Unisalud Palmira, se asegura la tramitación oportuna de pagos, garantizando eficiencia y continuidad en la prestación de servicios de salud. En general, estos resultados fortalecen la satisfacción de los usuarios y consolidan la eficacia del área de tesorería.

Nota: No hubo participación por parte del componente de Tesorería del Nivel Nacional y Tumaco

5. IGP-12.010.005 Razón mensual de tiempo de pago de solicitudes tramitadas por personas jurídicas

Alcance:				Descripción: Medir el tiempo del proceso de pago de las solicitudes tramitadas por las personas jurídicas, garantizando el cumplimiento de las obligaciones por parte de la Universidad de acuerdo a la normativa establecida.				
Formula: sumatoria de los tiempos de pago de las solicitudes tramitadas para personas jurídicas en el periodo t / # de solicitudes de pago tramitadas para personas jurídicas en el periodo t								
Periodicidad: Mensual								
Rango de evaluación: Descendente Intermedio								
Meta o rango de desempeño: ≤ 10 días / solicitud				Cumplimiento 2024: 79,20%				
Sede	Sede Amazonia	Sede Bogotá	Sede Caribe	Sede De La Paz	Sede Manizales	Sede Medellín	Sede Orinoquia	Sede Palmira
Resultado	100%	66,7%	58,3%	100,0%	66,7%	91,7%	83,3%	66,7%
Nivel de desempeño	Óptimo	Riesgo	Problema	Óptimo	Riesgo	Óptimo	Óptimo	Riesgo

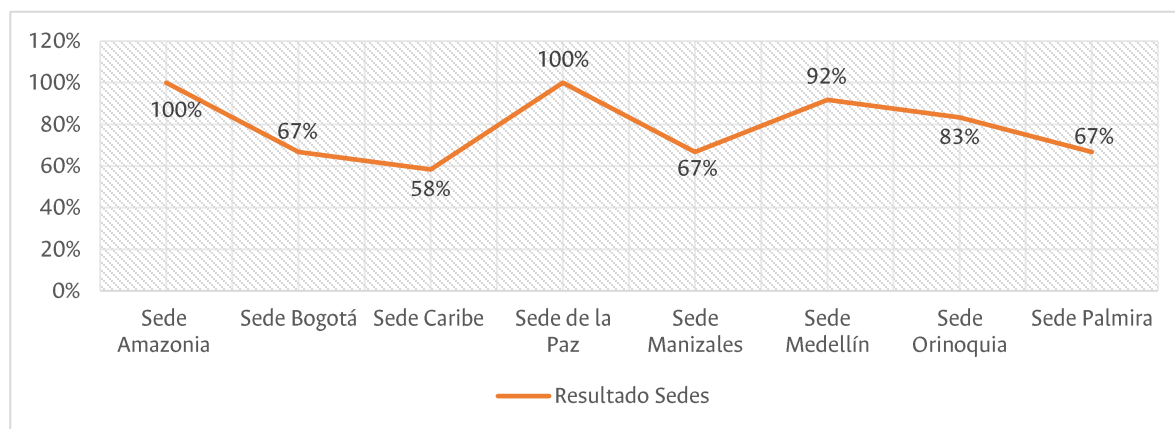


Ilustración 5 Resultados Sede IGP-12.010.005

Análisis de las Sedes:

- **Sede Bogotá:** El plazo correcto para la atención y ejecución de pagos a personas jurídicas es de 22 días, según los acuerdos de nivel de servicio adoptados y comunicados mediante el Comunicado No. 4 del 9 de febrero de 2024, aunque el límite superior del rango de desempeño actualmente refleja 10 días. Este plazo considera factores de planificación administrativa y beneficios financieros del contrato. La Sección de Tesorería, sin embargo, ha logrado ejecutar los pagos en casi la mitad de ese tiempo, pese a variaciones ocasionadas por factores externos como fallos en herramientas de radicación, conectividad y portales bancarios. No se presentan consecuencias negativas, ya que los pagos se realizan dentro de los ANS establecidos, pero se ha solicitado formalmente la actualización del indicador mediante el oficio No. B.1.007.16.10.278-24 del 17 de julio de 2024.
- **Sede Medellín:** El indicador se encuentra dentro del rango de desempeño de 10 días, con un promedio de 6,9 días en el segundo semestre. Aunque la política de la Sede establece pagos a proveedores a 30 días desde la fecha de factura, la radicación y trámite interno permiten ejecutar los pagos en un promedio de 10 días. La implementación de la herramienta de Central de Pagos generó inicialmente demoras y aumento de quejas, especialmente en personas naturales, debido a retrasos en el cargue de información y necesidad de capacitación. Para mitigar estas situaciones, se adoptó el uso del aplicativo de constancias de cumplimiento de sede, lo que permitió agilizar los pagos y reducir saldos pendientes, reservas presupuestales y cuentas por pagar.
- **Sede Manizales:** Los trámites de pago a personas jurídicas han presentado inconvenientes que afectan el cumplimiento de la meta del indicador. A inicios de año, el proceso se consolidó hacia finales de enero debido a ajustes en el sistema QUIPU, y desde abril se implementó el pago a través del aplicativo Central de Pagos, generando dificultades por la autogestión requerida a los proveedores. Estas demoras pueden impactar la disposición de los proveedores a contratar con la Universidad y su participación en el aplicativo, aunque se continúan realizando acciones para garantizar la atención oportuna de las solicitudes de pago.
- **Sede Palmira:** En el primer semestre se registraron incrementos en los tiempos de atención durante enero, mayo y junio, debido a vacaciones del personal, culminación de contratos, bloqueos en el edificio administrativo y retrasos en la gestión de pagos, incluyendo la suspensión de pagos a personas jurídicas en junio. En el segundo semestre, en octubre, se presentó un leve incremento de un día por retrasos en la generación de cumplidos, revisión de tiquetes, proyectos sin presupuesto y demoras en la firma del ordenador del gasto. La mayoría de estas situaciones se deben a factores externos al área, afectando temporalmente la percepción del servicio, mientras se mantienen acciones para cumplir los tiempos de atención establecidos.
- **Sede de la Paz:** Los pagos a personas jurídicas se procesan dentro de los tiempos establecidos, cumpliendo con el indicador y manteniéndose dentro del rango esperado. No se registran demoras ni inconvenientes en la gestión de pagos.
- **Sede Orinoquia:** El indicador se mantiene dentro del rango normal, evidenciando una adecuada ejecución y trámite de las solicitudes de pago a personas jurídicas. No obstante, algunas fallas en la plataforma han incrementado temporalmente los tiempos de pago. Se recomienda mantener la eficiencia en el proceso para garantizar la continuidad del cumplimiento de los plazos establecidos.
- **Sede Caribe:** En general, los pagos a personas jurídicas se realizan dentro de los tiempos establecidos. Sin embargo, en los meses de enero y junio del primer semestre y en el segundo semestre, se registraron retrasos debido a la necesidad de autorización de las facturas por parte del responsable de revisión de servicios prestados, especialmente con agencias de viajes. Se mantiene el cumplimiento de los plazos, aunque se requiere optimizar los procesos de revisión de facturas y soportes para reducir demoras.
- **Sede Amazonia:** Los pagos a personas jurídicas se realizan dentro de los tiempos establecidos, cumpliendo oportunamente con los plazos definidos en los acuerdos de nivel de servicio. No se presentan inconvenientes ni retrasos que afecten la gestión o la relación con los proveedores.

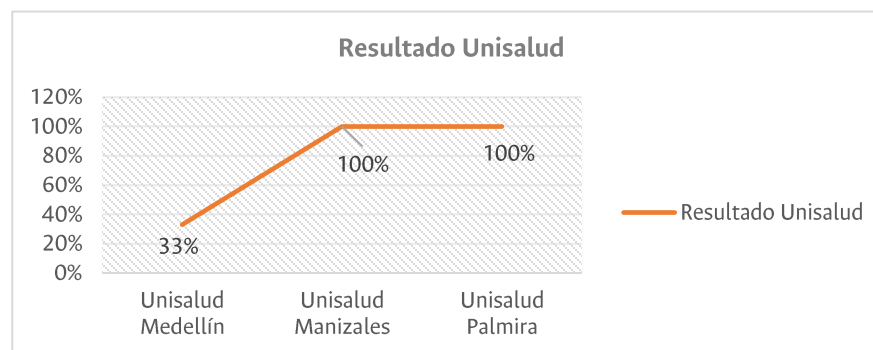


Ilustración 6 Resultados Unisalud IGP-12.010.005

Sede	Unisalud Medellín	Unisalud Manizales	Unisalud Palmira
Resultado	33%	100%	100%
Nivel de desempeño	Problema	Óptimo	Óptimo

Análisis de Unisalud

- **Unisalud Medellín:** El indicador se ha visto afectado por represamiento en la facturación de los prestadores, debido a contingencias en el área de auditoría de cuentas médicas y demoras en la radicación de facturas. Esto generó retrasos en la liquidación de órdenes de pago y en la cadena de pago de la Unidad, aumentando la carga sobre el proceso financiero. Estas situaciones pueden afectar la relación con los prestadores y provocar que la información financiera no refleje completamente la realidad, por lo que se continúan implementando medidas para normalizar los procesos y garantizar pagos oportunos.
- **Unisalud Palmira:** El indicador se encuentra en riesgo, aunque los pagos a proveedores se realizan oportunamente. Se identifican oportunidades de mejora en la gestión de pagos para alcanzar el estado óptimo y evitar inconformidades. La situación actual puede afectar la percepción de la Universidad como contratista, por lo que se continúa trabajando en acciones que fortalezcan los procesos y garanticen un servicio eficiente a los proveedores.

Análisis general del indicador: Durante el periodo evaluado, el indicador nacional presenta un desempeño heterogéneo en las distintas sedes. Algunas, como Amazonia y La Paz, cumplen oportunamente con los tiempos de pago a personas jurídicas, mientras que otras enfrentan desafíos que impactan el logro del estado óptimo del indicador. En Bogotá y Unisalud Palmira se identifican oportunidades de mejora en la gestión para prevenir inconformidades; en Medellín y Unisalud Medellín se registran represamientos por contingencias en auditoría y radicación de facturas; Palmira presentó retrasos por vacaciones, bloqueos y factores externos; Manizales enfrenta dificultades derivadas de la autogestión de pagos mediante el aplicativo Central de Pagos; y Caribe reporta demoras puntuales por revisiones de facturas.

A pesar de estas situaciones, la mayoría de las sedes cumple con los acuerdos de nivel de servicio (ANS), garantizando la continuidad del proceso de pago. Se mantienen acciones de mejora administrativa y tecnológica para optimizar los tiempos de pago, reducir represamientos y fortalecer la relación con los proveedores, con el objetivo de alcanzar el desempeño óptimo del indicador a nivel nacional.

Nota: No hubo participación por parte del componente de Tesorería del Nivel Nacional y Tumaco

6. IGP-12.010.006 Razón mensual de tiempo de pago de solicitudes tramitadas para resoluciones y avances

Alcance:	Nivel Nacional y Sedes							
Formula: sumatoria de los tiempos de pago de las solicitudes tramitadas para resoluciones y avances en el periodo t / # de solicitudes de pago tramitadas para resoluciones y avances en el periodo t	Descripción: Medir el tiempo del proceso de pago de las solicitudes tramitadas para resoluciones y avances, garantizando el cumplimiento de las obligaciones por parte de la Universidad de acuerdo a la normativa establecida.							
Periodicidad: Mensual								
Rango de evaluación: Descendente Intermedio								
Meta o rango de desempeño: ≤ 5 días / solicitud	Cumplimiento 2024: 85%							
Sede	Sede Amazonia	Sede Bogotá	Sede Caribe	Sede De La Paz	Sede Manizales	Sede Medellín	Sede Orinoquia	Sede Palmira
Resultado	100%	100%	83%	100,0%	16%	100,0%	100,0%	83%
Nivel de desempeño	Óptimo	Óptimo	Óptimo	Óptimo	Problema	Óptimo	Óptimo	Óptimo

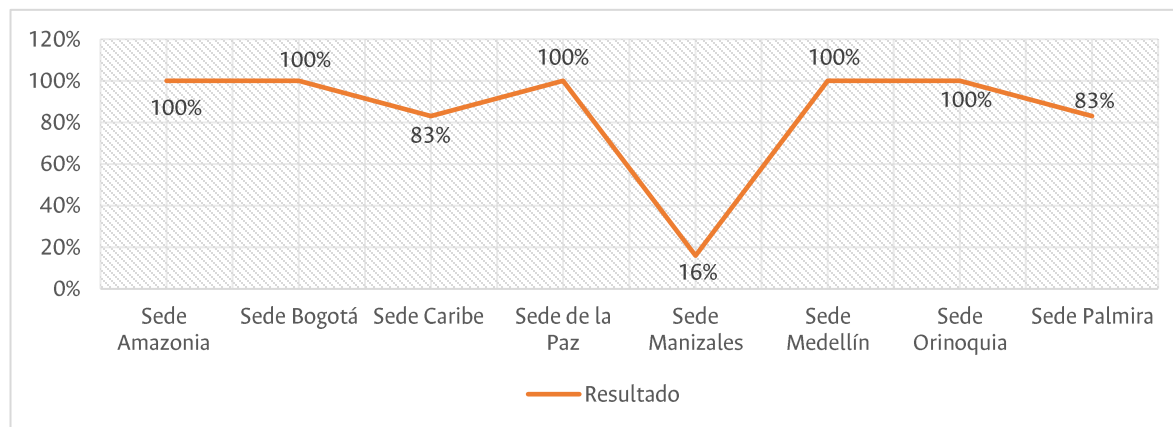


Ilustración 7 Resultados Sede IGP-12.010.006

Análisis de las Sedes:

- **Sede Bogotá:** El indicador muestra un comportamiento constante y alineado con los tiempos establecidos en los acuerdos de nivel de servicio, reflejando una gestión más eficiente y normalizada. La Sección de Tesorería ha optimizado herramientas, metodologías y criterios de análisis, fortaleciendo la coordinación en la ejecución de los trámites. Esta reducción en los tiempos de gestión es positiva, aunque genera expectativas más altas entre los usuarios, quienes esperan mejoras continuas. No obstante, factores externos, como interrupciones en la conectividad, pueden afectar la percepción del servicio, incluso cuando los tiempos se mantienen dentro de los plazos acordados.
- **Sede Medellín:** El indicador se mantiene dentro del rango de meta de 5 días, reflejando pagos oportunos de resoluciones y avances. Durante abril y julio se presentaron leves incrementos en los tiempos debido a la Semana Santa y las vacaciones intersemestrales, respectivamente. En general, el promedio de gestión se ubicó entre 2,56 y 2,8 días, evidenciando un desempeño eficiente y consistente en el cumplimiento de los plazos establecidos.
- **Sede Manizales:** Las órdenes de pago se envían a tesorería con 3 días de anticipación para avances locales y 5 días para avances internacionales, según la Resolución de Rectoría 1566 de 2009. Si los documentos no se entregan a tiempo, los giros pueden retrasarse, generando un incremento en los trámites tesoreros y afectando la eficiencia del proceso. Se mantiene la necesidad de asegurar la entrega oportuna de soportes para garantizar pagos dentro de los plazos establecidos.
- **Sede Palmira:** En el primer semestre se presentaron incrementos en los tiempos de atención durante enero, debido a la apertura del presupuesto y la culminación de un contrato de apoyo. En el segundo semestre, se logró cumplir exitosamente con los tiempos establecidos gracias a la definición de plazos de radicación y la adecuada distribución de labores, considerando que una sola persona se encarga de la liquidación de estas solicitudes. En general, los resultados del año reflejan un desempeño positivo, asegurando la atención oportuna de los pagos y la satisfacción de los usuarios.
- **Sede de la Paz:** Los pagos de resoluciones se realizan dentro del tiempo establecido, cumpliendo con el indicador y manteniéndose dentro del rango esperado. No se presentan retrasos ni inconvenientes en la gestión de los trámites.
- **Sede Orinoquia:** El indicador se mantiene dentro del rango normal, reflejando una adecuada ejecución y trámite de las solicitudes de pagos de resoluciones y avances. Se recomienda continuar manteniendo la eficiencia en el proceso para garantizar el cumplimiento de los plazos establecidos.
- **Sede Caribe:** Los pagos se realizan dentro de los tiempos establecidos, cumpliendo oportunamente con los plazos acordados. No se registran retrasos ni dificultades que afecten la gestión de los trámites ni la satisfacción de los usuarios.
- **Sede Amazonia:** Los pagos se realizan dentro de los tiempos establecidos, cumpliendo oportunamente con los plazos definidos. No se presentan retrasos ni inconvenientes que afecten la eficiencia del proceso ni la satisfacción de los usuarios.

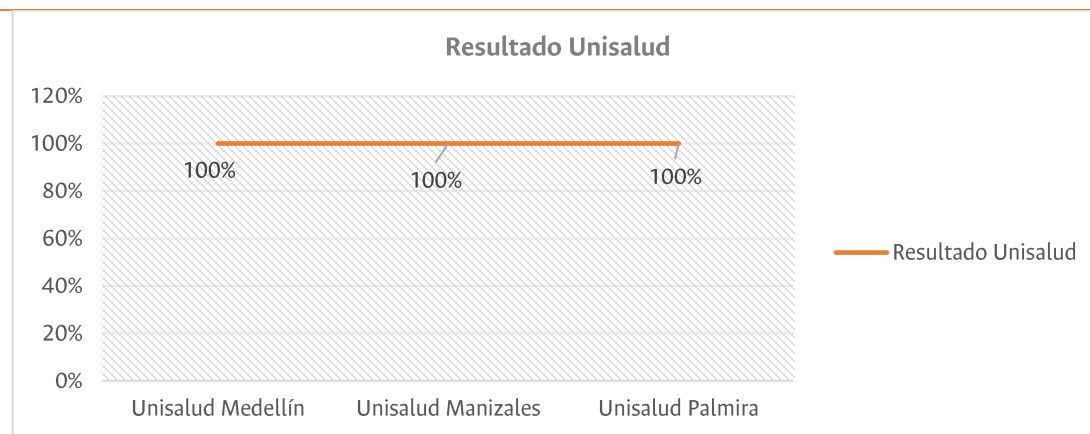


Ilustración 8 Resultados Unisalud IGP-12.010.006

Sede	Unisalud Medellín	Unisalud Manizales	Unisalud Palmira
Resultado	100%	100%	100%
Sede	Óptimo	Óptimo	Óptimo

Análisis de Unisalud:

- Unisalud Palmira:** El indicador no cumple con las condiciones establecidas debido a dificultades en los giros de pagos en diversas modalidades, como evaluadores y apoyos económicos a estudiantes, principalmente por falta de actualización de datos bancarios, lo que genera rechazos. Además, las radicaciones concentradas al cierre del mes impiden cumplir los tiempos previstos. Como consecuencia, se presenta insatisfacción entre los usuarios, mayor reproceso y aumento en las horas laboradas por el equipo de tesorería.

Análisis general del indicador: Durante la vigencia 2024, el indicador mostró un desempeño mixto en las diferentes sedes. Mientras Amazonia, Caribe y La Paz cumplen oportunamente con los plazos, otras sedes como Bogotá, Medellín, Palmira, Manizales, Orinoquia y Unisalud Palmira enfrentaron dificultades por actualización de datos bancarios, concentración de radicaciones al cierre del mes, contingencias en auditoría y efectos de vacaciones o bloqueos administrativos. A pesar de ello, la mayoría mantiene pagos dentro de los acuerdos de nivel de servicio, asegurando eficiencia y continuidad en los procesos, mientras se fortalecen acciones para reducir reprocesos y optimizar los tiempos de gestión a Nivel Nacional.

Nota: No hubo participación por parte del componente de Tesorería del Nivel Nacional y Tumaco

7. IGP-12.010.007 Razón mensual de tiempo de pago de solicitudes tramitadas para devoluciones

Alcance:		Nivel Nacional y Sedes		Descripción: Medir el tiempo del proceso de pago de las solicitudes de devoluciones, garantizando el cumplimiento de las obligaciones por parte de la Universidad.		
Formula: sumatoria de los tiempos de pago de las solicitudes tramitadas para resoluciones y avances en el periodo t / # de solicitudes de pago tramitadas para resoluciones y avances en el periodo t						
Periodicidad: Mensual						
Rango de evaluación: Descendente Intermedio						
Meta o rango de desempeño: ≤ 5 días / solicitud				Cumplimiento 2024: 54%		
Sede	Sede Bogotá	Sede De La Paz	Sede Manizales	Sede Medellín	Sede Orinoquia	Sede Palmira
Resultado	16%	100,0%	0%	83,0%	100,0%	25%
Nivel de desempeño	Problema	Óptimo	Problema	Óptimo	Óptimo	Problema

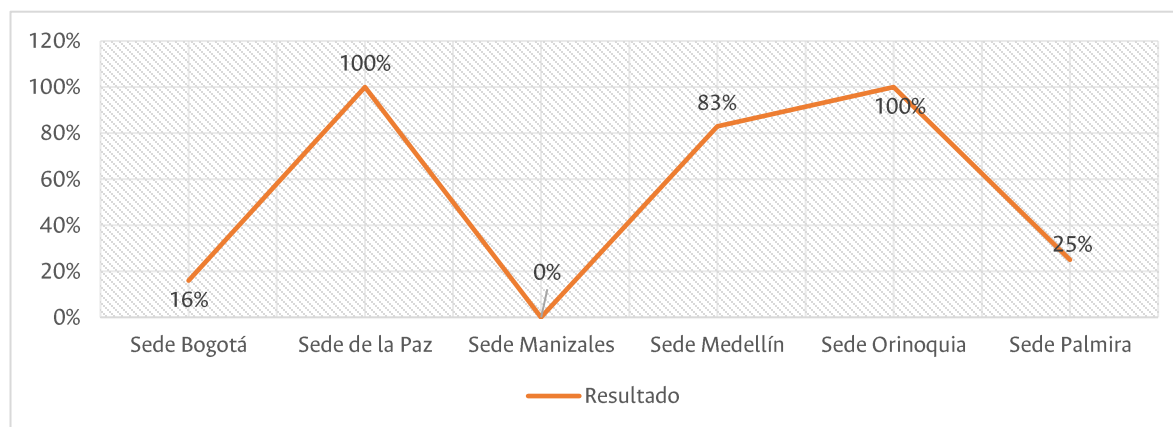


Ilustración 9 Resultados Sede IGP-12.010.007

Análisis de las Sedes:

- **Sede Bogotá:** En la Sede Bogotá, el indicador de tiempo de pago de solicitudes de devoluciones considera matrículas individuales, por nómina, cursos de extensión y otros, tomando como referencia el tiempo promedio de estos procesos, que varía según cada tipo de trámite. Los procesos requieren interacción con diversas dependencias –como secretarías académicas, áreas de presupuesto, la Gerencia Financiera y DINARA– y un

análisis detallado, siendo el tiempo un factor crítico. Debido al alto volumen de solicitudes, se solicitó el ajuste del indicador para reflejar de manera más realista los tiempos de gestión, ya que actualmente no refleja con precisión la realidad del proceso, dado que las devoluciones efectivas suelen superar los tiempos establecidos según la promesa de servicio.

- **Sede Medellín:** El indicador de tiempo de pago de solicitudes de devoluciones se mantiene dentro del rango de los 15 días establecidos, con excepción de abril y junio debido a la Semana Santa y la semana intersemestral, respectivamente, cuando se registró un mayor volumen de trámites y ajustes en las fechas de pago. La mayor cantidad de devoluciones corresponde a estudiantes beneficiarios de la Política de Gratuidad. Desde 2021 se implementó una herramienta tecnológica que permite la radicación y el seguimiento de los tiempos tanto por los solicitantes como por la Unidad de Gestión Financiera, y actualmente se continúan tomando acciones de mejora para reducir los tiempos de trámite y optimizar la experiencia del usuario. En promedio, el indicador refleja un tiempo de gestión de entre 11,3 y 13,4 días.
- **Sede Manizales:** El número de solicitudes de devolución de matrícula desde el momento del inicio de la gratuidad, ha tenido una gran demanda que no permite dar cumplimiento al tiempo establecido en el indicador. Además, existen muchas solicitudes de devolución que no pueden realizarse debido a que en la Sede aún no se tiene los recursos económicos que debe desembolsar el gobierno. Se incrementan las quejas y las solicitudes sobre en qué etapa están los procesos de devolución. La atención a los usuarios de manera telefónica y presencial genera menos tiempo de actividad laboral en las actividades cotidianas.
- **Sede Palmira:** Los tiempos de devolución aumentaron durante el primer semestre debido a la ausencia de la persona encargada del proceso en enero y a que algunos beneficiarios demoraron la creación de terceros. En el segundo semestre, el bloqueo del edificio administrativo por el paro estudiantil y la priorización de otras funciones del área también afectaron los tiempos de gestión. Estas situaciones generan retrasos en las devoluciones y pueden ocasionar insatisfacción en los usuarios, afectando la percepción y la imagen del área.
- **Sede de la Paz:** En la Sede de La Paz, los tiempos de pago de las solicitudes de devoluciones a terceros se cumplen correctamente, manteniéndose dentro del rango establecido por el indicador y asegurando que las devoluciones se procesen de manera oportuna.
- **Sede Orinoquia:** El indicador de tiempo de pago de solicitudes de devoluciones se mantiene dentro del rango normal, reflejando una adecuada ejecución y trámite de las solicitudes. Se recomienda mantener la eficiencia en el proceso para garantizar la continuidad del buen desempeño.

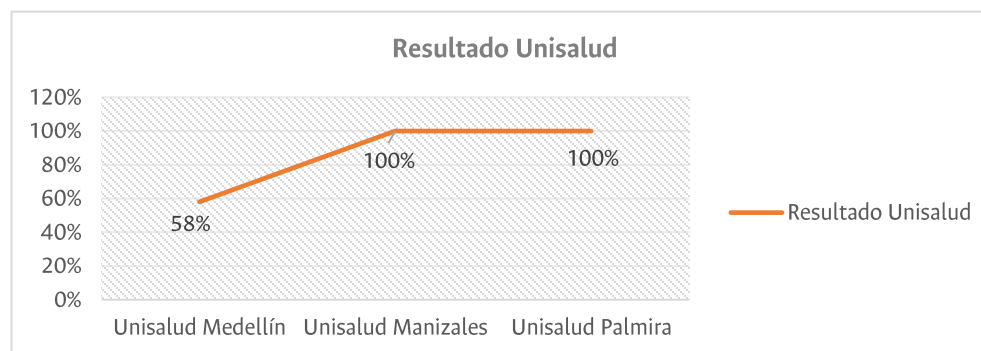


Ilustración 10 Resultados Unisalud IGP-12.010.007

Sede	Unisalud Medellín	Unisalud Manizales	Unisalud Palmira
Resultado	58%	100%	100%
Sede	Problema	Óptimo	Óptimo

Análisis de Unisalud:

- **Unisalud Medellín:** Los reembolsos a afiliados por pagos realizados fuera de la red de prestadores se ven afectados cuando los usuarios no entregan la documentación completa ni diligencian correctamente el formato de solicitud, lo que retrasa la expedición de la resolución. Además, algunos usuarios tardan en responder a la notificación de la resolución, lo que detiene el proceso de pago hasta confirmar la recepción de esta.
- **Unisalud Palmira:** el indicador de tiempo de pago de devoluciones es óptimo y cumple con los tiempos establecidos por la Universidad. No obstante, se presentan reprocesos en las devoluciones de inscripciones de posgrado debido a información incompleta, lo que requiere contacto adicional con los solicitantes. Aunque la mayoría de los usuarios está conforme con la devolución de recursos, quienes tramitan inscripciones de posgrado manifiestan insatisfacción debido a la extensión del proceso, que involucra varias instancias antes de la tesorería.

Análisis general del indicador: A Nivel Nacional, el indicador se mantiene en estado óptimo, cumpliendo los tiempos establecidos por la Universidad, aunque se presentan reprocesos en algunas devoluciones, especialmente en inscripciones de posgrado, debido a información incompleta o demoras por parte de los usuarios. En Bogotá, el indicador refleja la necesidad de ajustar los rangos de desempeño, dado el alto volumen de solicitudes y la complejidad de los trámites que involucran múltiples dependencias. En Medellín, los tiempos promedio se mantienen entre 11 y 13 días, con afectaciones puntuales por períodos vacacionales o alta carga de devoluciones de beneficiarios de la Política de Gratuidad. En Palmira, los retrasos se deben a ausencia de personal y bloqueos administrativos, generando potencial insatisfacción de los usuarios. En Manizales, la gran demanda de solicitudes y la falta de recursos económicos disponibles dificultan cumplir los tiempos del indicador, aumentando las consultas y quejas de los usuarios. Las sedes de La Paz y Orinoquía presentan cumplimiento dentro de los rangos normales, manteniendo la eficiencia en los procesos de devolución. En Unisalud Palmira y Medellín, los retrasos se relacionan con información incompleta de los usuarios y demoras en la notificación de resoluciones, aunque la mayoría de los afiliados muestra conformidad con el servicio. En general, el indicador refleja un desempeño adecuado, pero evidencia oportunidades de mejora en la eficiencia, la comunicación con los usuarios y la adecuación de los tiempos de referencia según la complejidad y volumen de los trámites.

Nota: No hubo participación por parte del componente de Tesorería del Nivel Nacional, Tumaco , Amazonia y Caribe

8. IGP-12.010.08 Total de solicitudes de pago con devoluciones en el mes

Alcance:	Nivel Nacional y Sedes	Descripción: Identificar las causas de rechazo de los documentos radicados para pago
Formula: (# de solicitudes de pago con devoluciones en el periodo t / Total de solicitudes de pago recibidas en el periodo t) X 100		

Periodicidad: Mensual							
Rango de evaluación: Descendente Intermedio							
Meta o rango de desempeño: 30%				Cumplimiento 2024: 94%			
Sede	Sede Bogotá	Sede Caribe	Sede De La Paz	Sede Manizales	Sede Medellín	Sede Orinoquia	Sede Palmira
Resultado	100%	89%	100%	85%	99%	86%	98%
Nivel de desempeño	Óptimo	Óptimo	Óptimo	Óptimo	Óptimo	Óptimo	Óptimo

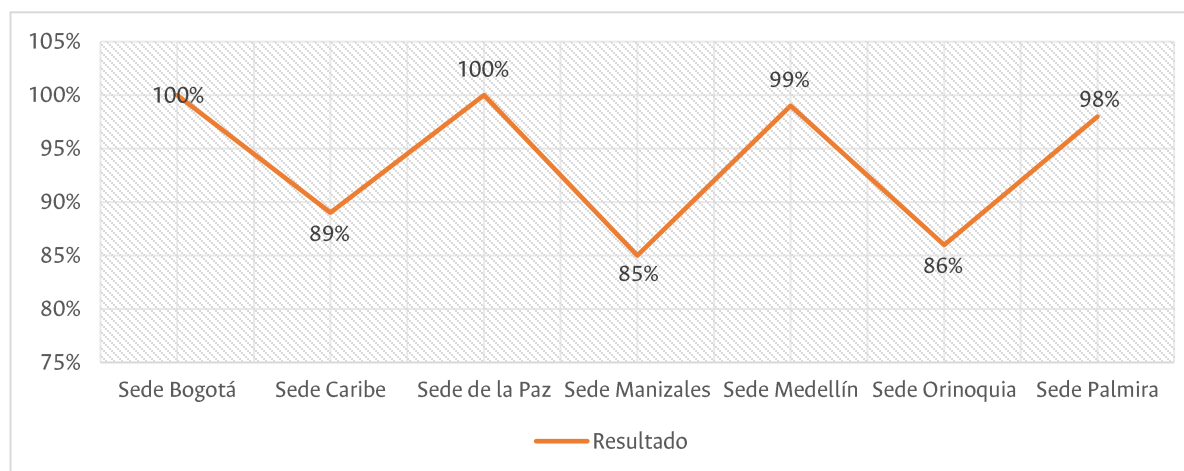


Ilustración 12 Resultados Sede IGP-12.010.008

Análisis de las Sedes:

- **Sede Bogotá:** El indicador se mantiene estable y alineado con los acuerdos de niveles de servicio, reflejando la estandarización y eficiencia en la gestión de pagos internos. La reducción de tiempos en estos trámites evidencia la efectividad de las estrategias implementadas por la Sección de Tesorería. Se ha solicitado formalmente el ajuste del indicador para personas jurídicas y rechazos mediante el oficio No. B.1.007.16.10.278-24, enviado a la Dirección Financiera el 17 de julio.
- **Sede Medellín:** El indicador no cumple la meta mensual, principalmente por la implementación de la herramienta de Central de Pagos para personas jurídicas desde enero, así como por demoras en el cargue de facturas por parte de los proveedores, rotación de personal en las empresas y tiempos de firma de supervisores. A lo largo del año, las capacitaciones, asesorías y acompañamientos a Unidades de Gestión Administrativa, proveedores y gestores han mejorado progresivamente la operación. Al cierre de la vigencia, la utilización del aplicativo de sede permitió depurar

saldos presupuestales, reducir reservas y cuentas por pagar a cero, logrando así gestionar eficientemente los pagos pendientes y mitigar los efectos de los reprocesos generados por la transición a Central de Pagos.

- **Sede Manizales:** El indicador presentó dos períodos fuera de la meta debido al paro estudiantil. A pesar de estas dificultades, el equipo de tesorería implementó alternativas para continuar con los procesos, minimizando los impactos externos. Se evidenció un aumento en consultas de usuarios sobre el estado de las devoluciones, cuya atención telefónica y presencial ha demandado tiempo adicional del personal, afectando parcialmente la eficiencia de las actividades cotidianas.
- **Sede Palmira:** Durante el primer semestre, el porcentaje de devoluciones se mantuvo por debajo de la meta establecida. Esto se logró gracias a asesorías virtuales y personalizadas para los usuarios, así como al envío constante de formatos y enlaces con la información necesaria para la radicación de solicitudes de pago. La participación de contratistas y supervisores permitió minimizar los rechazos y reducir los reprocesos en el área a lo largo del año.
- **Sede de la Paz:** El indicador se mantiene dentro del rango esperado, cumpliendo con la meta establecida.
- **Sede Caribe:** En enero, las devoluciones fueron más altas en comparación con los meses siguientes, debido a que el acompañamiento a los usuarios que radicaban las cuentas de cobro se incrementó entre febrero y junio. Las acciones implementadas permitieron reducir significativamente las devoluciones y optimizar la gestión de las solicitudes de pago.
- **Sede Orinoquia:** Durante el primer semestre de 2024, las devoluciones aumentaron respecto al segundo semestre de 2023 debido a la incorporación de usuarios nuevos que aún desconocían la herramienta Central de Pagos. En el segundo semestre, las devoluciones disminuyeron gracias a la capacitación de estos usuarios sobre la plataforma y el diligenciamiento de formatos. Se continuará con la socialización para usuarios internos y externos, buscando mantener la reducción de devoluciones.

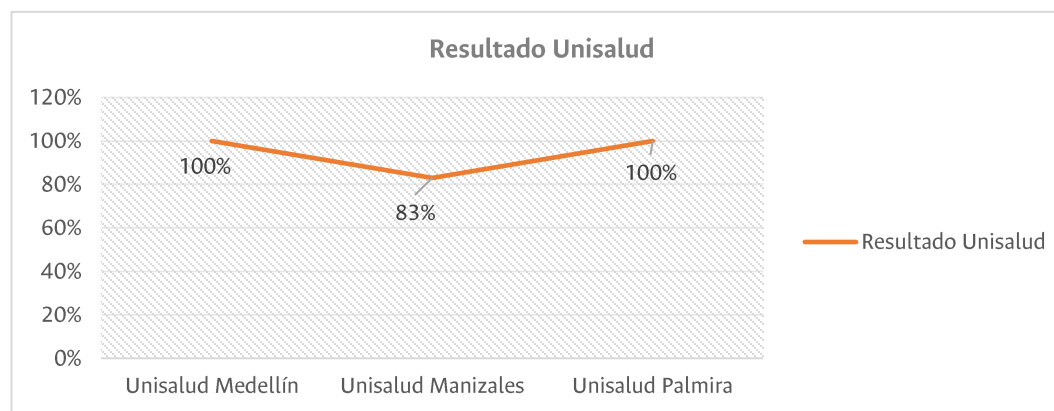


Ilustración 12 Resultados UnisaludIGP-12.010.008

Sede	Unisalud Medellín	Unisalud Manizales	Unisalud Palmira
Resultado	100%	83%	100%
Sede	Óptimo	Óptimo	Óptimo

Análisis de Unisalud:

- **Unisalud Manizales:** El indicador se vio inicialmente impactado por la implementación de la Central de Pagos para las OPS intramurales en abril de 2024, generando errores y devoluciones. Sin embargo, gracias a las capacitaciones a contratistas y al personal de apoyo, los rechazos disminuyeron progresivamente en los meses siguientes, reflejando una mejor comprensión del proceso y manejo correcto de los documentos.

Análisis general del indicador: El indicador muestra, a Nivel Institucional, un comportamiento positivo en la reducción de devoluciones y reprocesos, reflejando avances en la estandarización de procesos y capacitación de usuarios. Bogotá y Palmira mantienen resultados estables y por debajo de la meta gracias a estrategias de Tesorería y asesorías continuas, mientras Medellín y Unisalud Manizales presentaron inicialmente impactos por la implementación de la Central de Pagos, mitigados progresivamente mediante capacitaciones y ajustes operativos. En Manizales, las situaciones externas y la atención a usuarios incrementaron temporalmente los tiempos de gestión, mientras que Caribe y Orinoquía evidenciaron mejoras tras acompañamiento y socialización de la herramienta. La Paz se mantiene dentro del rango esperado. En conjunto, las acciones de capacitación, acompañamiento y depuración de saldos han permitido optimizar la gestión de pagos, disminuir devoluciones y garantizar la eficiencia del proceso en todas las sedes.

Nota: No hubo participación por parte del componente de Tesorería del Nivel Nacional, Tumaco y Amazonia

9. IGP-12.010.09 Porcentaje trimestral del valor de registro presupuestal (compromiso) acumulado

Alcance:		Institucional, Nivel Nacional y Sedes				Descripción: Medir la gestión en la ejecución presupuestal del gasto cumpliendo las metas establecidas que permitan atender la misión de la Universidad.					
Formula: (Valor del registro presupuestal (compromiso) acumulado en el periodo t / Valor del presupuesto apropiado acumulado en el periodo t) X 100											
Periodicidad: Trimestral											
Rango de evaluación: Ascendente Exigente											
Meta o rango de desempeño: 25%						Cumplimiento 2024: 91%					
Sede	Institucional	Nivel Nacional	Sede Amazonia	Sede Bogotá	Sede Caribe	Sede De La Paz	Sede Manizales	Sede Medellín	Sede Orinoquia	Sede Palmira	Sede Tumaco
Resultado	90,7%	94%	95%	55%	98%	100%	97%	95%	98%	91%	51%
Nivel de desempeño	Óptimo	Óptimo	Óptimo	Problema	Óptimo	Óptimo	Óptimo	Óptimo	Óptimo	Óptimo	Problema

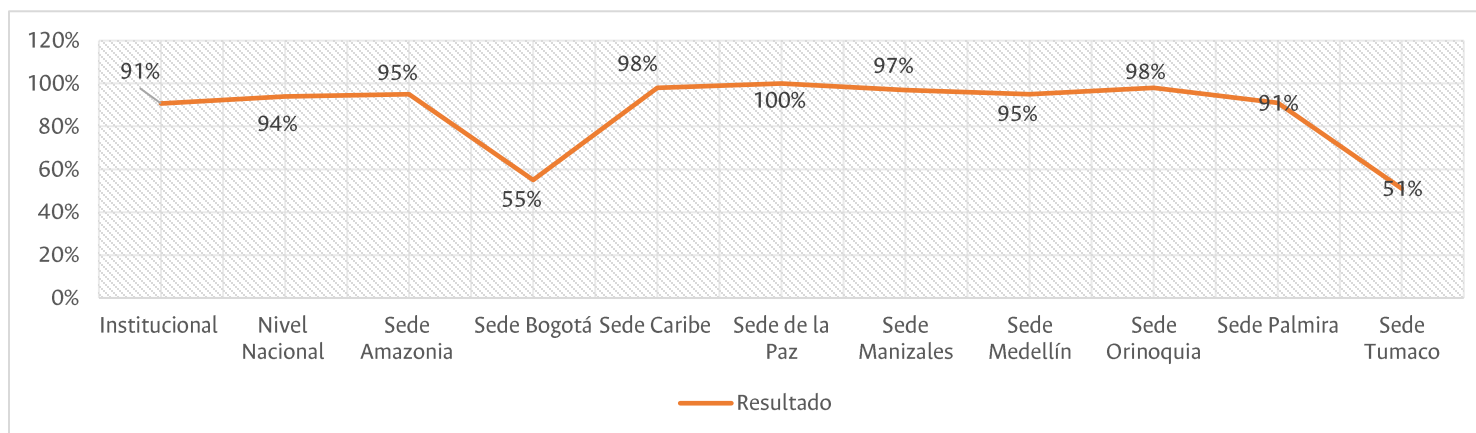


Ilustración 33 Resultados Sede IGP-12.010.009

Análisis de las Sedes

- **Nivel Nacional:** El promedio de ejecución presupuestal del periodo refleja un desempeño favorable, respaldado por el cumplimiento de las metas de gasto definidas por cada dependencia. Se recomienda mantener la gestión oportuna de las solicitudes de gasto, asegurando que se ajusten al presupuesto asignado a cada área y proyecto.
- **Sede Bogotá:** El indicador refleja el porcentaje consolidado de registros presupuestales de todas las empresas de la Universidad Nacional – Sede Bogotá, alcanzando un 89% de ejecución. Aunque no se logró el 100% debido a contingencias que afectaron la universidad, el resultado estuvo muy cercano a la meta, evidenciando un cumplimiento cercano a los objetivos presupuestales previstos.
- **Sede Medellín:** Durante 2024, la ejecución presupuestal de la Sede Medellín mostró un avance progresivo, pasando del 20% en el primer trimestre al 78% al cierre del cuarto trimestre, sin alcanzar la meta esperada. La ejecución respondió principalmente a las necesidades de funcionamiento de la Sede y al cumplimiento de compromisos de proyectos de investigación y extensión con entidades financiadoras. Factores como la aplicación del Acuerdo 31 de 2023 del CSU, la Circular 25 de 2024 y la no constitución de reservas presupuestales impactaron la programación y ejecución de vigencias futuras. Adicionalmente, la dinámica del flujo de caja, especialmente para investigación y extensión, condicionó la realización de los compromisos, mientras que las acciones de aplazamiento de gastos contribuyeron a gestionar la ejecución dentro de las restricciones presupuestales.
- **Sede Manizales:** En 2024, la Sede Manizales logró comprometer aproximadamente un 87% de la apropiación programada, reflejando una gestión cercana al óptimo a pesar de las dificultades presentadas. Durante el primer semestre, el paro estudiantil y la baja dinámica en la ejecución de proyectos de investigación limitaron la ejecución, alcanzando alrededor del 44% de los registros presupuestales programados. En el segundo semestre, la ejecución fue lineal y consistente, logrando comprometer cerca del 43% de los recursos restantes. Este nivel de ejecución permite

cumplir con la planificación institucional y las actividades misionales de la Sede, considerándose aceptable dadas las condiciones extraordinarias enfrentadas durante la vigencia.

- **Sede Palmira:** Durante 2024, la ejecución presupuestal en la Sede Palmira mostró una evolución positiva a lo largo del año. En el primer trimestre, la ejecución fue del 62,4%, afectada por ingresos limitados de servicios académicos y la activación parcial de proyectos de PGD, reflejando un resultado por debajo de la meta. A partir del segundo trimestre, la ejecución alcanzó niveles óptimos del 100% en promedio trimestral, a pesar del cese de actividades académicas y bloqueos en edificios administrativos, así como de las restricciones en la recaudación de derechos de servicios académicos. La activación efectiva de proyectos de investigación y extensión permitió dinamizar la ejecución, logrando que al cierre del cuarto trimestre se culminara con un balance positivo, cumpliendo los objetivos de ejecución presupuestal de la Sede.
- **Sede de la Paz:** La ejecución presupuestal trimestral hasta el mes de junio refleja un cumplimiento del 100% en los componentes de funcionamiento e inversión. Estos resultados muestran el producto de una gestión eficiente y una adecuada planificación de los recursos.
- **Sede Caribe:** La ejecución presupuestal de la Sede Caribe se sitúa en un nivel de riesgo intermedio, con un promedio aproximado del 66%. La ejecución en la empresa 8010 fue mínima, alcanzando solo un 24%, lo que reduce el indicador general y evidencia la necesidad de fortalecer la gestión del gasto en algunos proyectos para mejorar el desempeño global.
- **Sede Amazonia:** Se realizó un seguimiento mensual de la ejecución de los gastos durante 2024, cumpliendo con los objetivos del indicador y mostrando un desempeño acorde con las metas establecidas para la Sede.
- **Sede Orinoquia:** La Sede Orinoquía ejecutó el presupuesto de acuerdo con las proyecciones y el plan de compras anualizado para 2024, asegurando el cumplimiento normal de las actividades académico-administrativas y garantizando el funcionamiento de la Sede y el logro de los objetivos y metas planteadas para la vigencia.
- **Sede Tumaco:** El indicador se encuentra por debajo del rango esperado debido a dificultades en el calendario académico que afectaron la recepción de ingresos por matrículas. Aunque no se alcanzó la meta del segundo semestre, el desempeño no representa riesgo significativo y se espera que la ausencia temporal de ingresos corrientes no afecte la ejecución de pagos, permitiendo mantener el funcionamiento normal de la Sede.

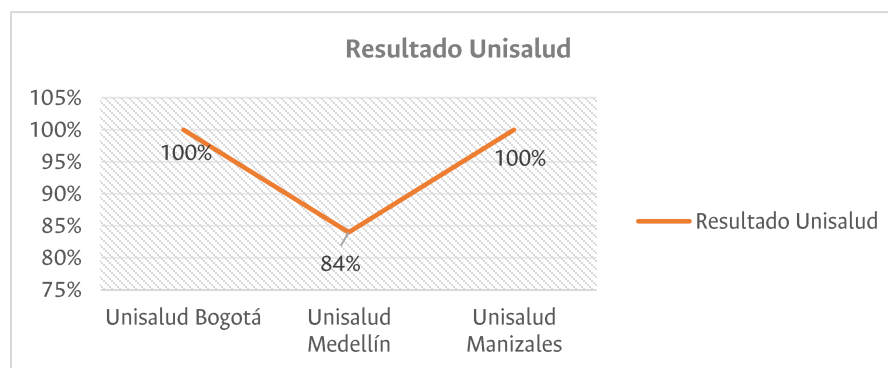


Ilustración 14 Resultados Unisalud IGP-12.010.009

Sede	Unisalud Bogotá	Unisalud Medellín	Unisalud Manizales
Resultado	100%	84%	100%
Sede	Óptimo	Riesgo	Óptimo

Análisis de Unisalud:

- **Unisalud Bogotá:** En el primer trimestre de 2024, la ejecución del gasto alcanzó el 58,6%, con un registro de \$52.746.679.123, influida por el inicio de contratación de clínicas grandes, la red de prestadores y las OPS asistencial y administrativa. La gestión transversal de las áreas involucradas permitió garantizar la prestación continua y de calidad del servicio de salud a los afiliados, asegurando confiabilidad en los procesos con los proveedores y cumpliendo los compromisos de órdenes, convenios y contratos.
- **Unisalud Medellín:** En el primer semestre de 2024, la unidad comprometió la mayor parte de su presupuesto, dado que la contratación de IPS y colaboradores de apoyo a la gestión a través de OPS se realiza principalmente en el primer trimestre. Esta programación permite garantizar la continuidad de la prestación de servicios de salud a los afiliados durante toda la vigencia, asegurando la cobertura y calidad del servicio.
- **Unisalud Manizales:** En el primer trimestre de 2024, el presupuesto de gastos se comprometió en más del 60%, con ejecución total destinada principalmente a servicios de salud y medicamentos. Esta gestión permitió garantizar la prestación continua de los servicios de salud a los afiliados, cumpliendo con la misión de Unisalud y asegurando la atención oportuna a los usuarios de la Sede.

Análisis general del indicador: La baja ejecución del presupuesto asociado a los compromisos celebrados se explica principalmente por el comportamiento del presupuesto de inversión, afectado por los cambios de administración durante el primer semestre. Aunque algunas sedes de la Universidad Nacional de Colombia lograron ejecutar su presupuesto con niveles cercanos o superiores a lo esperado, el desempeño general del indicador en el segundo semestre de 2024 estuvo condicionado por factores externos e internos que afectaron la homogeneidad y eficiencia de la gestión financiera.

Entre los factores externos destacan las jornadas de paro estudiantil, bloqueos administrativos y modificaciones normativas (Acuerdo 31 de 2023 del CSU y Circular 25 de 2024 de la GNFA), que limitaron la ejecución de reservas presupuestales y la planificación de vigencias futuras, obligando a algunas sedes, como Medellín, a reprogramar compromisos y reestructurar la ejecución financiera en tiempo real. Internamente, sedes como Caribe y Tumaco presentaron deficiencias en la activación oportuna de proyectos de inversión, limitada capacidad de respuesta ante variaciones en los flujos de caja de proyectos de investigación y extensión, y debilidades en planeación y seguimiento presupuestal. Estas situaciones generaron diferencias significativas entre sedes, con algunas alcanzando ejecuciones superiores al 80%, mientras otras no superaron el 50% del cumplimiento esperado. Como consecuencia, no se lograron plenamente los objetivos de varios proyectos de inversión, lo que requerirá justificar ante la DNPE la continuidad de aquellos que formen parte del plan de desarrollo vigente. En conclusión, aunque ciertas sedes ejecutaron adecuadamente su presupuesto, el desempeño general evidencia la necesidad de fortalecer la planificación operativa, optimizar la gestión financiera y garantizar una respuesta institucional coordinada frente a eventos extraordinarios.

10. IGP-12.010.10 Porcentaje trimestral del valor de registro presupuestal (compromiso) acumulado

Alcance:		Institucional, Nivel Nacional y Sedes				Descripción: Medir la gestión en la ejecución presupuestal del gasto de funcionamiento cumpliendo las metas establecidas que permitan atender la misión de la Universidad atendiendo oportunamente los gastos de nómina, contribuciones inherentes a la misma, los gastos generales y transferencias.					
Formula: (Valor del registro presupuestal de funcionamiento (compromiso) acumulado en el periodo t / Valor del presupuesto de funcionamiento apropiado acumulado en el periodo t) X 100											
Periodicidad: Trimestral											
Rango de evaluación: Ascendente Exigente											
Meta o rango de desempeño: 25%						Cumplimiento 2024: 93%					
Sede	Institucional	Nivel Nacional	Sede Amazonia	Sede Bogotá	Sede Caribe	Sede De La Paz	Sede Manizales	Sede Medellín	Sede Orinoquia	Sede Palmira	Sede Tumaco
Resultado	95%	95%	95%	58%	100%	100%	98%	96%	100%	92%	100%
Nivel de desempeño	Óptimo	Óptimo	Óptimo	Problema	Óptimo	Óptimo	Óptimo	Óptimo	Óptimo	Óptimo	Óptimo

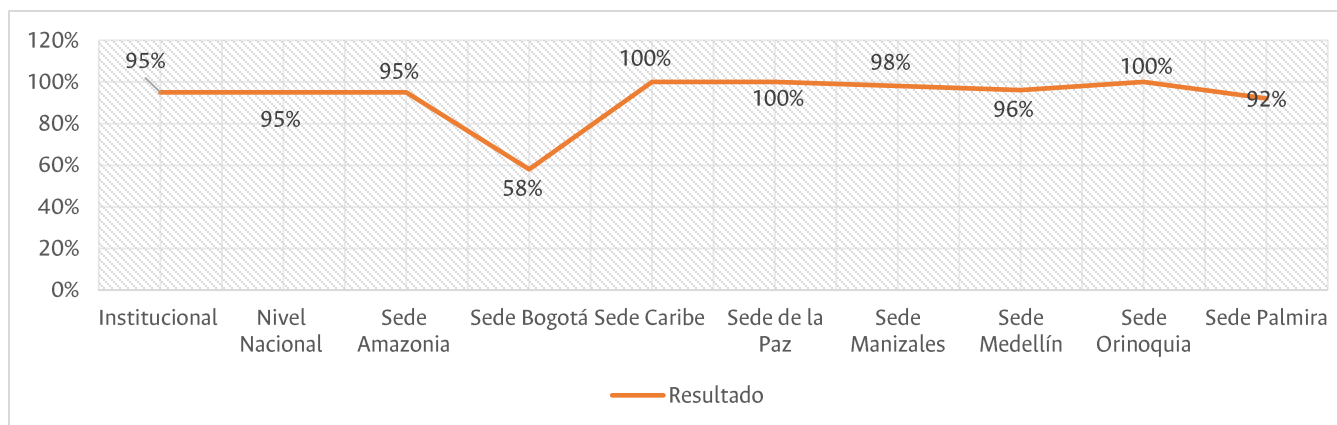


Ilustración 15 Resultados Sede IGP-12.010.010

Análisis de las Sedes

- **Nivel Nacional:** El promedio de la medición del periodo refleja un porcentaje favorable en la ejecución presupuestal, resultado del cumplimiento de las metas de gasto definidas por cada dependencia para el desarrollo de sus actividades.

Se recomienda mantener la gestión oportuna de las solicitudes de gasto, asegurando que estas se tramiten conforme al presupuesto asignado para cada área y proyecto, con el fin de garantizar la sostenibilidad financiera y el adecuado cumplimiento de la misión institucional.

- **Sede Bogotá:** Este indicador aplica únicamente a la empresa 2001 (Nivel Central), por ser la responsable de la ejecución de los gastos de funcionamiento de la Universidad Nacional en esta sede. El resultado representa un comportamiento que requiere acciones de mejora.
- **Sede Medellín:** Durante el periodo evaluado se observa un alto nivel de ejecución del presupuesto de funcionamiento, con resultados diferenciados por trimestre:

Primer trimestre: la sede registró un avance en gastos generales del 45%, en gastos de personal del 19% y en transferencias del 25%. Se destacan los compromisos asociados al contrato de vigilancia, energía en mercado no regulado, así como los servicios de aseo y mantenimiento. Adicionalmente, se ejecutaron gastos de mantenimiento y otros requeridos para el funcionamiento de la sede. Sin embargo, no se cumplió con la meta del indicador.

Segundo trimestre: se evidenció una mejora significativa, con ejecución del 56% en gastos generales, 43% en gastos de personal y 29% en transferencias, alcanzando en este periodo el cumplimiento de la meta del indicador.

Tercer trimestre: los resultados reflejaron un incremento en la ejecución con 70% en gastos generales, 59% en gastos de personal y 55% en transferencias. Se mantienen los registros de contratos estratégicos como vigilancia, energía y aseo, además de gastos de mantenimiento. Pese a estos avances, no se cumplió con la meta del indicador.

Cuarto trimestre: la sede alcanzó un 92% de ejecución en gastos de personal, 78% en gastos generales y 76% en transferencias, manteniendo la contratación de servicios esenciales y el registro de compromisos clave. Aun así, el indicador no logró la meta establecida.

Análisis por semestre:

1. Semestre I: la dinámica de la ejecución presupuestal en el Nivel Central estuvo sujeta al recaudo de matrículas. En la sede, se adoptaron acciones de aplazamiento de gastos, lo cual incidió en el cumplimiento de las metas del indicador.
2. Semestre II: persistieron los impactos derivados de la incertidumbre en el recaudo de matrículas durante la vigencia 2024, lo que obligó a postergar gastos. Asimismo, influyó la no constitución de reservas presupuestales y la implementación de vigencias futuras.

- **Sede Manizales:** Primer semestre 2024: La Sede ejecutó compromisos equivalentes al 48% de los recursos de funcionamiento apropiados, porcentaje inferior a la meta proyectada por trimestre. Esta situación estuvo asociada principalmente a la anormalidad académica generada por el paro estudiantil, aunque los gastos realizados fueron coherentes con lo programado.

Segundo semestre 2024: La ejecución alcanzó aproximadamente el 49,14%, con énfasis en pagos de nómina, servicios de vigilancia, aseo, mantenimiento y servicios públicos.

En total, la Sede cerró el año con una ejecución acumulada cercana al 97%, lo que permitió garantizar el desarrollo normal de las actividades misionales pese a las contingencias presentadas.

- **Sede Palmira:** Durante el año 2024 se aplicó el indicador de ejecución presupuestal de ingresos para evaluar el comportamiento de la gestión general de la Sede Palmira.

Primer semestre: se alcanzó un 90,4% de ejecución, clasificado en nivel óptimo dentro de la escala exigente. A pesar del impacto del cese de actividades académicas derivado del proceso de designación de rector, y de las restricciones en los recaudos por servicios académicos, se logró gestionar los recursos necesarios para atender las necesidades prioritarias.

Segundo semestre: la ejecución alcanzó un 95,2%, también en nivel óptimo. Aunque persistieron limitaciones del calendario académico y disposiciones sobre recaudos de servicios, la activación efectiva de proyectos del PGD, junto con investigación y extensión, permitió dinamizar la ejecución y garantizar el cumplimiento de la meta establecida.

En resumen, ambos semestres reflejaron resultados positivos con cumplimiento de la meta y ejecución óptima. La sede logró sortear las afectaciones académicas y financieras mediante una gestión eficaz de recursos, cerrando la vigencia fiscal 2024 de manera satisfactoria.

- **Sede de la Paz:** La Sede de La Paz alcanzó un 100% de ejecución presupuestal en los componentes de funcionamiento e inversión. Este resultado refleja una gestión eficiente y una adecuada planificación de los recursos, garantizando el cumplimiento de los compromisos institucionales.
- **Sede Caribe:** En 2024 la Sede Caribe alcanzó un 87% de ejecución en gastos de funcionamiento, con un nivel calificado como óptimo en escala intermedia. La apropiación se ajustó a las dinámicas propias de la vigencia y permitió garantizar el funcionamiento normal de la Sede durante el año.
- **Sede Amazonia:** Durante la vigencia 2024, la Sede Amazonia realizó un seguimiento mensual de los ingresos, lo que permitió mantener un adecuado comportamiento en la gestión financiera, cumplir con el indicador establecido y garantizar la disponibilidad de recursos para atender los compromisos institucionales, contribuyendo así al equilibrio financiero de la sede.
- **Sede Orinoquia:** En 2024 la Sede Orinoquia adelantó una ejecución presupuestal acorde con las proyecciones de la vigencia y el plan de compras anualizado, lo que permitió el cumplimiento normal de las actividades académico-administrativas. Esta gestión garantizó el funcionamiento de la Sede y el logro de los objetivos y metas establecidos para el período.

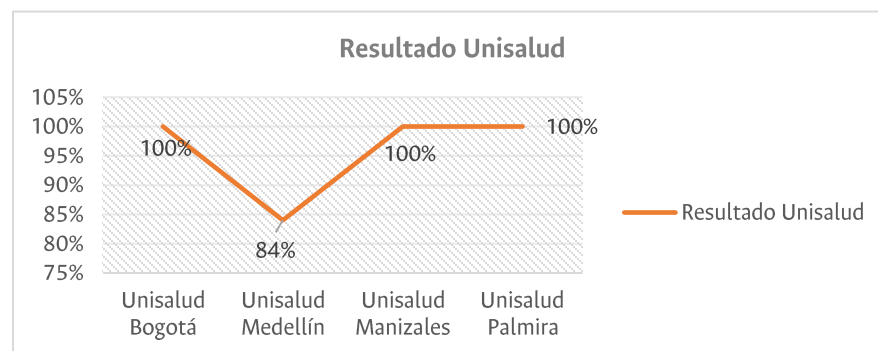


Ilustración 16 Resultados Unisalud IGP-12.010.010

Sede	Unisalud Bogotá	Unisalud Medellín	Unisalud Manizales	Unisalud Palmira
Resultado	100%	84%	100%	100%
Nivel de desempeño	Óptimo	Óptimo	Óptimo	Óptimo

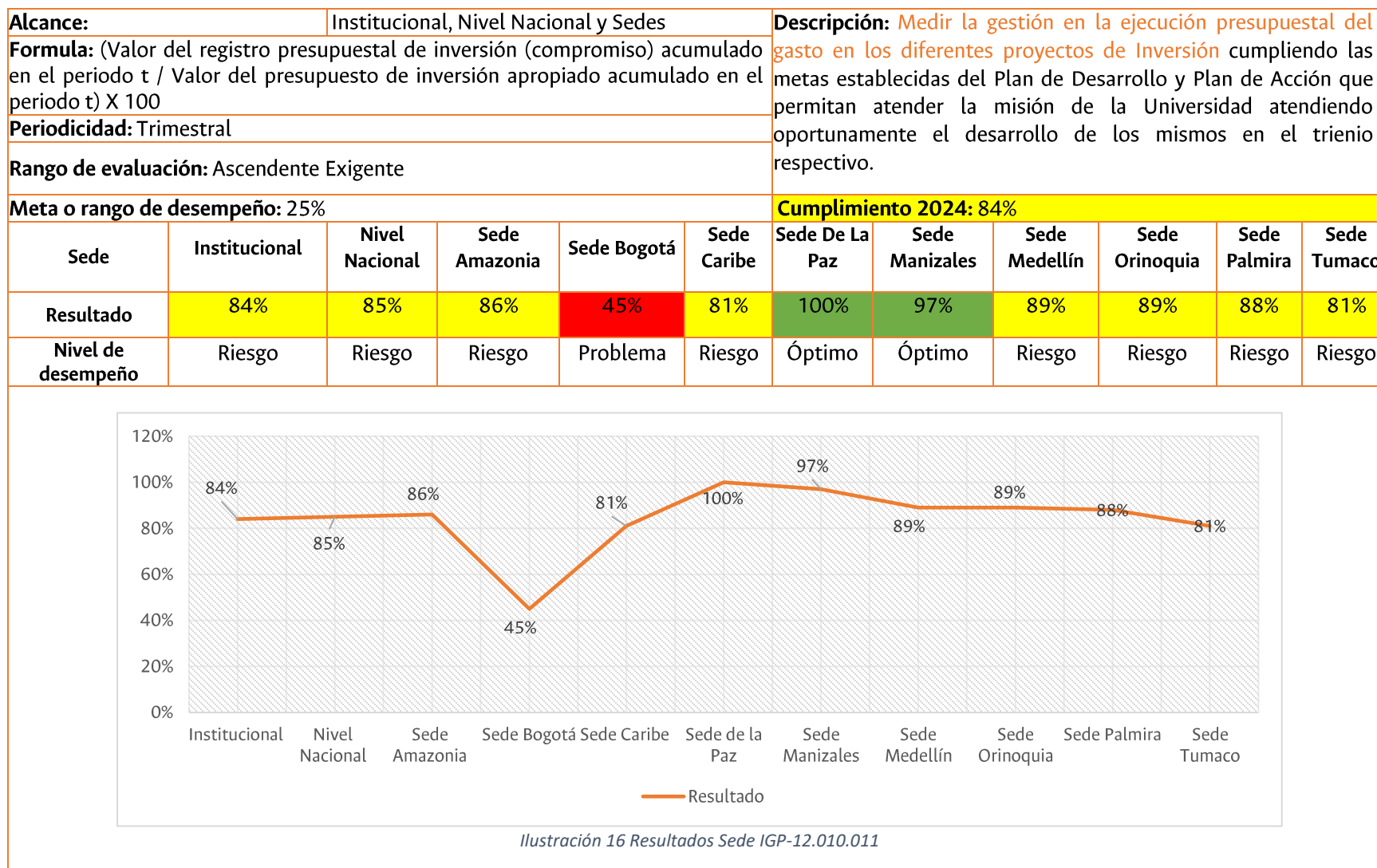
Análisis de Unisalud:

- **Unisalud Bogotá:** En el primer trimestre de 2024, Unisalud Bogotá alcanzó una ejecución del gasto del 58,6%, equivalente a \$52.746.679.123, principalmente por el inicio de la contratación con clínicas de alta complejidad, red de prestadores y OPS en las áreas asistencial y administrativa. Este resultado fue posible gracias al trabajo articulado entre las áreas involucradas en el proceso de contratación, lo que permitió garantizar un servicio óptimo y oportuno para los usuarios.
- **Unisalud Medellín:** En 2024 la Unidad comprometió la mayor parte de su presupuesto durante el primer semestre, dado que los contratos con las IPS y colaboradores de apoyo a la gestión (a través de OPS) se formalizan en el primer trimestre del año. La contratación de las IPS hasta el 31 de diciembre asegura la continuidad en la prestación de los servicios de salud a los afiliados, garantizando la cobertura y estabilidad en la atención.
- **Unisalud Manizales:** En 2024, Unisalud Manizales comprometió más del 60% de su presupuesto en el primer trimestre, principalmente por la legalización de contratos necesarios para garantizar la prestación de servicios de salud. La ejecución total del presupuesto se concentró en los rubros de servicios de salud y medicamentos, permitiendo atender adecuadamente las necesidades de los afiliados y asegurar la continuidad y calidad en la atención en salud durante la vigencia.
- **Unisalud Palmira:** En 2024 Unisalud Palmira alcanzó un 97,97% de ejecución presupuestal, reflejando un resultado favorable frente a las metas de gasto establecidas. La gestión incluyó la contratación de servicios externos para atender patologías de alto costo, urgencias y hospitalizaciones prolongadas, así como la vinculación de contratistas mediante OPS intramurales para funciones no cubiertas por el personal de planta. Estas acciones garantizaron la oportunidad, continuidad, integralidad y calidad en la prestación de los servicios de salud, en cumplimiento de su misión institucional.

Análisis general del indicador: Durante 2024, la ejecución del presupuesto de funcionamiento de la Universidad Nacional de Colombia se mantuvo dentro de las metas establecidas, a pesar de la paralización académica del primer semestre debido a factores externos. El personal administrativo y docente siguió cumpliendo con sus responsabilidades, asegurando la continuidad de los servicios esenciales como vigilancia, aseo y servicios públicos. Las sedes y unidades de UNISALUD lograron una ejecución positiva, con la mayoría de las sedes alcanzando más del 85% de ejecución al cierre del año. Sedes como Manizales, Medellín, La Paz y Palmira destacaron con una ejecución superior al 90%, reflejando una adecuada planificación y el esfuerzo institucional por mantener la operación, a pesar de los desafíos derivados de la inactividad académica y el paro estudiantil.

En el segundo semestre, a pesar de las dificultades sociales y económicas, la Universidad mantuvo una ejecución presupuestal eficiente, garantizando el cumplimiento de las funciones misionales y el funcionamiento operativo de todas las sedes. Las sedes de Amazonía, Orinoquía y Caribe, a pesar de comenzar con un desempeño más bajo, ajustaron sus dinámicas y cerraron el año con una ejecución favorable, superando el 80%. En el ámbito de Unisalud, las sedes de Palmira, Bogotá, Manizales y Medellín también consolidaron una ejecución exitosa, destacando especialmente Manizales por superar el 97% de ejecución. Aunque el Nivel Nacional y la sede Tumaco no alcanzaron el 100%, su desempeño fue considerado positivo, con mejoras trimestrales que reflejan un esfuerzo por optimizar la ejecución del presupuesto.

11. IGP-12.010.11 Porcentaje trimestral del valor de registro presupuestal de inversión (compromiso) acumulado



Análisis de las sedes:

- **Nivel Nacional:** A nivel nacional, el promedio del periodo refleja un porcentaje de ejecución favorable gracias al cumplimiento de las metas de gasto definidas por cada dependencia, siendo necesario mantener la gestión oportuna de las solicitudes de gasto conforme al presupuesto asignado a cada área y proyecto.
- **Sede Bogotá:** el indicador de ejecución de registros presupuestales de las empresas 2001 y 2060, correspondientes a proyectos de inversión, presentó una disminución en el segundo semestre al alcanzar solo un 17%, frente al 39,9% registrado en el primer semestre, reflejando una baja ejecución en comparación con el inicio del año.
- **Sede Medellín:** la ejecución de los proyectos de inversión no alcanzó las metas establecidas durante la vigencia 2024. En el primer semestre se reportaron porcentajes de avance bajos, iniciando en 14% y cerrando en 41%, afectados por la forma de estructuración de los proyectos, la asignación de recursos no programados, la necesidad de concertación con facultades, la gestión de vigencias futuras y trascendencias, así como la anormalidad académica y los relevos en cargos directivos. A pesar de incrementos en las apropiaciones y de la destinación de recursos para iniciativas estratégicas como el Bloque M16, el Data Center, laboratorios y planes de calidad, las demoras en trámites, la declaratoria desierta de procesos de contratación, la llegada tardía de recursos y las condiciones particulares de convocatorias de investigación limitaron el avance. En el segundo semestre, la ejecución alcanzó el 55%, sin cumplir la meta prevista, debido además a la incertidumbre en el recaudo de matrículas y a la falta de constitución oportuna de reservas presupuestales. Desde la Oficina de Planeación Institucional se adelantó seguimiento permanente y planes de mejoramiento con Control Interno para dinamizar la ejecución y garantizar la continuidad de los proyectos estratégicos de la sede.
- **Sede Manizales:** la ejecución de los recursos de inversión se mantuvo por debajo de las metas programadas, con un avance de 38% en el primer semestre y de 37% en el segundo, alcanzando en total un 75% del valor apropiado para 2024. La baja ejecución estuvo influenciada principalmente por la anormalidad académica derivada del paro estudiantil, que afectó los proyectos de infraestructura y limitó la gestión en inversión. Aunque la Oficina de Planeación y la Dirección de Investigación realizaron reuniones periódicas con docentes investigadores para apoyar la ejecución de proyectos, lo que permitió un incremento en el último trimestre, los niveles alcanzados siguen representando un riesgo. Esta situación puede generar retrasos en los resultados de los proyectos y eventualmente la reasignación de recursos hacia otras sedes de la Universidad.
- **Sede Palmira:** la ejecución de los recursos de inversión inició de manera negativa en el primer trimestre, con bajo dinamismo pese a la recepción de nuevas apropiaciones. A partir del segundo trimestre se observó un comportamiento positivo, con una ejecución más dinámica que, aunque estuvo afectada por ceses de actividades académicas y bloqueos, logró mejorar gracias a los informes y seguimientos realizados por las áreas responsables. Durante el tercer trimestre, las gestiones adelantadas permitieron aumentar la ejecución de ingresos y gastos, y en el cuarto trimestre se consolidó un balance positivo, cerrando la vigencia con resultados favorables tras la reapertura de actividades y la normalización de la dinámica académica y administrativa.
- **Sede La Paz:** la ejecución presupuestal hasta junio alcanzó un cumplimiento del 100% tanto en funcionamiento como en inversión, resultado de una gestión eficiente y de una adecuada planificación de los recursos.
- **Sede Amazonía:** se realizó seguimiento mensual a la ejecución de los gastos, lo que permitió cumplir con el indicador previsto para la vigencia.

- **Sede Caribe:** los proyectos de inversión se desarrollan en varias vigencias, lo que dejó el indicador en un nivel de problema con escala flexible y una ejecución cercana al 37%. Durante 2024 se evidenció una baja ejecución en proyectos clave como el fortalecimiento de la gestión y dirección del sector educación y el fomento de la educación superior, aunque se espera que estos puedan avanzar en la siguiente vigencia.
- **Sede Orinoquía:** la ejecución del presupuesto se desarrolló de manera normal conforme a las proyecciones de la vigencia 2024 y al plan de compras anual, garantizando el cumplimiento de las actividades académico-administrativas y el logro de los objetivos y metas establecidos.
- **Sede Tumaco:** aunque el promedio de ejecución no fue favorable, se logró registrar la totalidad de los compromisos presupuestados en los proyectos de inversión, por lo que se resalta la importancia de continuar gestionando de manera oportuna las solicitudes de gasto conforme al presupuesto asignado a cada área y proyecto.

Análisis general del indicador: A nivel institucional, la baja ejecución presupuestal en el primer semestre estuvo asociada a los cambios de administración que afectaron la inversión. En el segundo semestre se evidenció una mejora en varias sedes gracias a la reactivación académica, el fortalecimiento del seguimiento institucional y la articulación entre áreas, destacándose Palmira, Manizales, Amazonía, Orinoquía y La Paz con niveles de ejecución superiores al 65%. No obstante, Medellín, Bogotá, Caribe y Tumaco presentaron limitaciones derivadas de la llegada tardía de recursos, trámites administrativos complejos, anormalidad académica, cambios directivos y dificultades operativas, lo que impidió alcanzar las metas esperadas. Como consecuencia, varios proyectos de inversión no cumplieron sus objetivos y deberán justificar trascendencias ante la DNPE. Estos resultados evidencian la necesidad de fortalecer la planeación financiera, agilizar la contratación y reforzar el acompañamiento institucional en las sedes con mayores dificultades.

12. IGP-12.010.12 Porcentaje trimestral del valor de registro presupuestal de fondos especiales (compromiso) acumulado

Alcance:		Institucional, Nivel Nacional y Sedes				Descripción: Medir la gestión en la ejecución presupuestal del gasto en los diferentes proyectos de extensión y regulada del Fondo Especial cumpliendo las metas establecidas en los diferentes convenios celebrados y metas del regulado, que permitan atender la misión de la Universidad oportunamente, así como el desarrollo de los mismos en el periodo respectivo.					
Formula: (Valor del registro presupuestal de fondos especiales (compromiso) acumulado en el periodo t / Valor del presupuesto de fondos especiales apropiado acumulado en el periodo t) X 100											
Periodicidad: Trimestral											
Rango de evaluación: Ascendente Exigente											
Meta o rango de desempeño: 25%						Cumplimiento 2024: 84%					
Sede	Institucional	Nivel Nacional	Sede Amazonia	Sede Bogotá	Sede Caribe	Sede De La Paz	Sede Manizales	Sede Medellín	Sede Orinoquia	Sede Palmira	Sede Tumaco
Resultado	86%	82,3%	76,2%	55,2%	100%	77,1%	100%	93,9%	89,7%	77%	83%

Nivel de desempeño	Riesgo	Riesgo	Riesgo	Problema	Óptimo	Riesgo	Óptimo	Óptimo	Riesgo	Riesgo	Riesgo
--------------------	--------	--------	--------	----------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

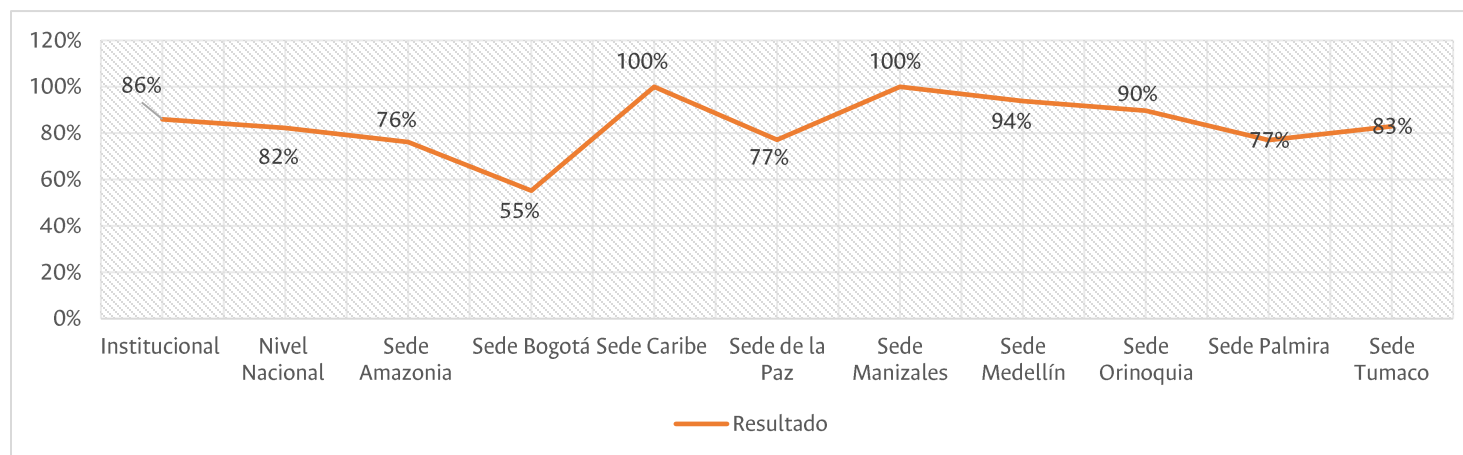


Ilustración 17 Resultados Sede IGP-12.010.012

Análisis por sede:

- **Nivel Nacional:** El promedio de la medición del periodo refleja un resultado favorable en la ejecución de los fondos especiales. Este comportamiento se debe al cumplimiento de las metas de gasto establecidas por las diferentes dependencias. Se recomienda continuar con la gestión oportuna de las solicitudes de gasto, garantizando el uso eficiente de los recursos asignados a cada área y proyecto.
- **Sede Bogotá:** El indicador refleja el porcentaje consolidado de registros presupuestales de los fondos especiales de la Sede Bogotá (exceptuando las empresas 2001 y 2060). La unidad con menor ejecución fue la UGI de Ciencias Humanas, debido a un préstamo de apropiación entre empresas que posteriormente fue devuelto a una unidad diferente, lo que generó una mayor apropiación no correspondiente al fondo y redujo el porcentaje de ejecución. Aunque no se alcanzó la meta establecida, el resultado se mantuvo cercano al límite esperado.
- **Sede Medellín:** la ejecución de los fondos especiales mostró avances graduales a lo largo del año, con el Fondo Especial de Sede y el de la Facultad de Minas como los de mayor representatividad. Aunque en cada trimestre se evidenció un aumento en los porcentajes de ejecución (desde 39% hasta 72%), en general no se logró cumplir la meta establecida para el indicador. La ejecución de los proyectos de investigación y extensión dependió en gran medida de los acuerdos con entidades financiadoras y del comportamiento del flujo de caja, lo cual generó variaciones en los resultados. En el primer semestre, la ejecución se vio impactada por el recaudo de matrículas y el aplazamiento de gastos, mientras que en el segundo semestre influyeron factores como la no constitución de reservas presupuestales y la implementación de vigencias futuras.

- **Sede Manizales:** en el primer trimestre de 2024, los fondos especiales de la Sede Manizales alcanzaron una ejecución cercana a la meta (26%), gracias a la programación oportuna de gastos por parte de las Facultades. Sin embargo, en el segundo trimestre la ejecución se vio afectada de forma significativa por el paro estudiantil, lo que redujo el avance global. Al cierre del año, el indicador se ubicó en un nivel de riesgo, con una ejecución aproximada del 65%. Esta situación se explica por la dependencia de desembolsos de entidades externas, la sobreestimación de apropiaciones en proyectos de extensión que no se concretaron y la disminución de la demanda en programas de posgrado, influida por las condiciones económicas nacionales. Si bien en los primeros meses se lograron compromisos suficientes para iniciar las actividades misionales, los retrasos posteriores afectaron el cumplimiento de cronogramas y ponen en riesgo la aprobación de apropiaciones futuras, lo que podría impactar la sostenibilidad de proyectos de extensión y posgrado.
- **Sede Palmira:** la ejecución de los fondos especiales en 2024 mostró un comportamiento irregular a lo largo del año. Durante el primer y segundo trimestre los resultados fueron bajos (28,4% y 78,4% respectivamente), afectados por los retrasos en desembolsos de entidades cofinanciadoras, los bloqueos administrativos, el cese de actividades académicas y las restricciones en los recaudos de servicios académicos de pregrado y posgrado.
En el tercer trimestre se alcanzó un 100% de ejecución, evidenciando una mayor dinámica en el manejo de los recursos; sin embargo, persistieron dificultades en algunos proyectos de investigación y extensión. Al cierre del cuarto trimestre, aunque se reportó también un 100% de ejecución frente a compromisos programados, el cumplimiento global de la meta anual fue del 76,7%, ubicándose en nivel de riesgo.
En conclusión, la sede presentó avances importantes en la segunda mitad del año, pero las dificultades externas y los retrasos en la cofinanciación limitaron el logro de la meta institucional.
- **Sede La Paz:** en la Sede de La Paz, la ejecución de los fondos especiales fue baja en el primer trimestre, debido al reducido número de proyectos con destinación específica, lo que limitó el uso de los recursos asignados. Sin embargo, en el segundo trimestre se observó una mejora significativa gracias a la aprobación y puesta en marcha de nuevos proyectos, que dinamizaron la ejecución presupuestal. Este comportamiento evidencia la variabilidad propia de los fondos especiales, cuyo desempeño depende directamente de la aprobación y desarrollo oportuno de proyectos específicos.
- **Sede Amazonía:** se realizó seguimiento mensual a la ejecución de los fondos especiales, lo que permitió mantener control permanente sobre el uso de los recursos. Como resultado, se alcanzó el cumplimiento del indicador en la vigencia 2024.
- **Sede Caribe:** En la Sede Caribe, la empresa 8010 alcanzó únicamente un 25% de ejecución, lo que ubicó el indicador en escala flexible y nivel de riesgo, con un promedio aproximado del 46%. La baja ejecución de esta empresa afectó el resultado global de la sede. Se espera que los proyectos pendientes puedan ejecutarse en la próxima vigencia.
- **Sede Orinoquia:** se ejecutó el presupuesto conforme a las proyecciones de la vigencia 2024 y al plan de compras anual. Esto permitió el normal desarrollo de las actividades académico-administrativas, garantizando el funcionamiento de la sede y el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos para el año.

- **Sede Tumaco:** En la Sede Tumaco, el promedio de la medición del periodo refleja un resultado favorable en la ejecución de los fondos especiales, gracias al cumplimiento de las metas de gasto definidas por cada dependencia. Se recomienda continuar gestionando oportunamente las solicitudes de gasto para asegurar el uso adecuado de los recursos destinados a cada área y proyecto.

Análisis general del indicador: El comportamiento de los fondos especiales en 2024 mostró dificultades en la ejecución del presupuesto. Durante el primer semestre, el paro general en la Universidad limitó la gestión de compromisos. En el segundo semestre, aunque algunas sedes lograron avances, en general persistieron problemas por retrasos en desembolsos de recursos externos, bloqueos administrativos, paros estudiantiles y sobreestimación de proyectos que no se ejecutaron.

Esto ocasionó una ejecución desigual entre sedes, con mayores impactos en Medellín, Palmira, Manizales y Amazonía. En conclusión, la ejecución de los fondos especiales fue inestable y requiere fortalecer la planeación, la gestión de proyectos y la capacidad de respuesta institucional para mejorar los resultados en próximas vigencias.

13. IGP-12.010.13 Porcentaje semestral de informes financieros con inconsistencias

Alcance:		Institucional		Descripción: Medir la calidad en la entrega de información financiera	
Formula: (Número de informes financieros con inconsistencias en el periodo t / Número de informes financieros presentados en el periodo t) x 100					
Periodicidad: Semestral					
Rango de evaluación: Descendente Intermedio					
Meta o rango de desempeño: 15%				Cumplimiento institucional 2024: 92%	
Resultado Nivel Institucional:		Contabilidad: 84,6%		Tesorería: 100%	Presupuesto: 90,7%
Análisis general del indicador: Durante el primer semestre de 2024, algunas sedes presentaron cambios en sus equipos de trabajo, lo que ocasionó errores en el diligenciamiento de formatos y algunas inconsistencias en los informes financieros. Estas situaciones fueron subsanadas mediante acompañamiento permanente del Área de Gestión Estratégica Contable AGECC a los nuevos profesionales y seguimiento por parte de la Gerencia Nacional Financiera y Administrativa, especialmente en la Sede Caribe.					

La mejora en la calidad de la información se logró gracias a la identificación de las causas de los errores y a la implementación de un plan de fortalecimiento en la validación, depuración y registro de los datos contables. A pesar de que se registraron reprocesos y errores de forma y de fondo como valores incorrectos o falta de datos, se cumplieron los requisitos de calidad básicos para la rendición de informes.

Para el segundo semestre, las inconsistencias identificadas están asociadas a errores de digitación, interpretación de lineamientos o diferencias en la calidad de la información de origen, así como a la débil articulación entre los equipos operativos y técnicos (QUIPU) de presupuesto y los responsables del reporte financiero. Por ello, se mantiene un seguimiento y acompañamiento continuo a las sedes, con el objetivo de garantizar información más confiable y oportuna para los cierres mensuales y los requerimientos presupuestales de la Universidad.

El reto pendiente es alcanzar el 100% de calidad esperada en la entrega de informes, minimizando errores e inconsistencias y fortaleciendo la coordinación y capacitación de los equipos.

14. IGP-12.010.14 Razón promedio semestral de días para la expedición de facturas electrónicas a crédito

Alcance:		Nivel Nacional y Sedes			Descripción: Evaluar el tiempo de expedición de facturas electrónicas a crédito			
Formula: (Sumatoria de días para la expedición de facturas electrónicas a crédito en el periodo t / No facturas electrónicas a crédito expedidas en el periodo t) Razón días / factura electrónica								
Periodicidad: Semestral								
Rango de evaluación: Personalizado								
Meta o rango de desempeño: 3 días / factura electrónica a crédito					Cumplimiento 2024: 94%			
Sede	Nivel Nacional	Sede Bogotá	Sede Caribe	Sede De La Paz	Sede Manizales	Sede Medellín	Sede Orinoquia	Sede Palmira
Resultado	100%	100%	100%	100%	50%	100%	100%	100%
Nivel de desempeño	Óptimo	Óptimo	Óptimo	Óptimo	Problema	Óptimo	Óptimo	Óptimo

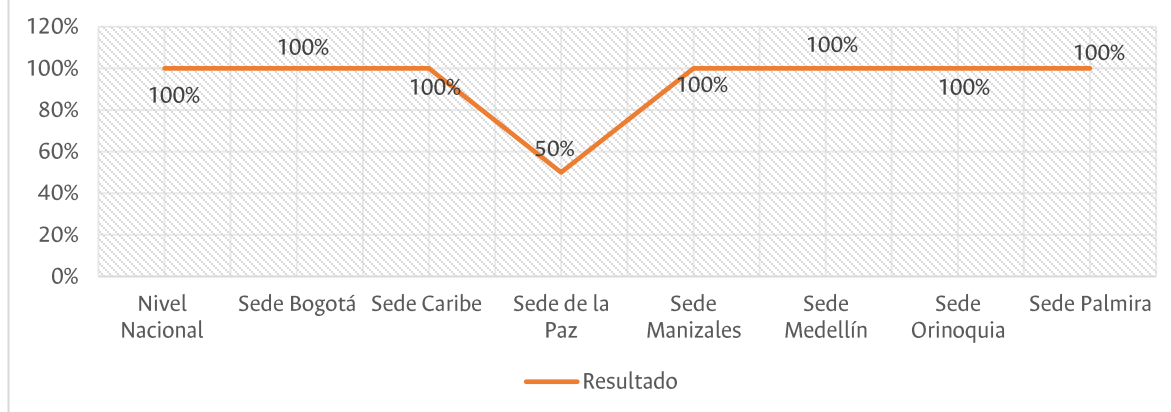


Ilustración 18 Resultados Sede IGP-12.010.014

Análisis de las sedes:

- **Nivel Nacional:** El indicador se cumple según lo establecido, ya que el volumen de expedición de facturas en el nivel nacional no es alto y permite su atención oportuna. Las facturas se emiten de manera oportuna, evitando inconsistencias en los informes financieros.
- **Sede Bogotá:** La continuidad en la pedagogía y la asesoría a las dependencias fue clave para garantizar el éxito en el proceso de cobro, evitando la anulación de facturas mediante notas crédito y asegurando pagos oportunos. Este acompañamiento brindó claridad sobre las reglas de cartera, facilitando su comprensión y aplicación.
El proceso de facturación se consolidó como una herramienta útil que promueve un cobro eficiente y organizado, permitiendo a las dependencias alinear sus operaciones con las mejores prácticas institucionales. Esto redujo errores, agilizó la conciliación de cuentas y fortaleció la cultura de responsabilidad financiera. Además, la comunidad universitaria aprendió a presentar de manera más adecuada los documentos requeridos en las solicitudes de facturas de crédito, lo que disminuyó los tiempos de subsanación para la emisión.
- **Sede Medellín:** El indicador se encuentra dentro de la meta establecida, que corresponde a un máximo de 1 día para generar las facturas en Quipu y 2 días para generarlas y radicarlas en CADENA. El cumplimiento dentro de este rango garantiza un trámite oportuno. Además, se mantiene un proceso constante de seguimiento y retroalimentación con las dependencias solicitantes.
- **Sede Manizales:** Durante el primer semestre de 2024, el proceso de elaboración y entrega de facturas en la Tesorería de la sede se realizó sin inconvenientes, reflejando un desempeño óptimo del indicador. Este cumplimiento permite realizar los cobros a los diferentes clientes de la universidad de manera oportuna, asegurando la disponibilidad de recursos para cumplir con las obligaciones de la sede y alcanzar sus objetivos misionales.
- **Sede Palmira:** En el primer semestre de 2024 la facturación disminuyó un 64% frente al mismo periodo de 2023, pasando de 11 a 4 facturas. En el segundo semestre la disminución fue del 100%, al pasar de 19 facturas en 2023 a 0 en 2024. Estas variaciones no son atribuibles al área de tesorería, sino a factores externos que escapan a su competencia. A pesar de esta disminución, la gestión del área de tesorería evidenció

mejoras en los tiempos de respuesta: de 1,2 días en 2023 a 0,8 días en 2024 durante el primer semestre. El indicador muestra un desempeño favorable, con cumplimiento en los tiempos de respuesta ante las solicitudes de elaboración de facturas de proyectos y convenios de la sede.

- **Sede la Paz:** La sede genera únicamente una factura mensual correspondiente al concepto de arrendamiento.
- **Sede Orinoquia:** El tiempo promedio para generar las facturas electrónicas solicitadas a tesorería es de 3 días desde la solicitud. La entrega a los clientes se realiza entre 2 y 3 días hábiles, debido a que el sistema CADENA no refleja inmediatamente las facturas. Es importante señalar que los tiempos pueden extenderse por actualizaciones o mantenimiento de las plataformas Quipu y CADENA, así como por la creación de terceros en el sistema financiero en caso de clientes nuevos. A pesar de estas situaciones, se mantiene la eficiencia en el proceso de atención de las solicitudes.

Análisis general del indicador: En el Nivel Nacional y en todas las sedes, el indicador se cumple satisfactoriamente. Los procesos de facturación se realizan de manera eficiente, con tiempos de respuesta dentro de las metas establecidas, asegurando pagos oportunos, estabilidad financiera y buenas prácticas de gestión, pese a variaciones en el volumen de facturación o demoras ocasionales por sistemas y procedimientos internos.

15. IGP-12.010.15 Razón semestral de notas crédito y débito emitidas por facturas expedidas

Alcance:		Nivel Nacional y Sedes			Descripción: Medir la calidad de la información registrada para la generación de la factura electrónica, asegurando la satisfacción de los clientes			
Formula: Total notas crédito y débito emitidas en el periodo t / Total de facturas expedidas en el periodo t								
Periodicidad: Semestral								
Rango de evaluación: Descendente Intermedio								
Meta o rango de desempeño: 3 Notas crédito y débito / Facturas					Cumplimiento 2024: 80%			
Sede	Nivel Nacional	Sede Bogotá	Sede Caribe	Sede De La Paz	Sede Manizales	Sede Medellín	Sede Orinoquia	Sede Palmira
Resultado	100%	100%	0%	100%	50%	90,5%	100%	100%
Nivel de desempeño	Óptimo	Óptimo	Problema	Óptimo	Problema	Óptimo	Óptimo	Óptimo

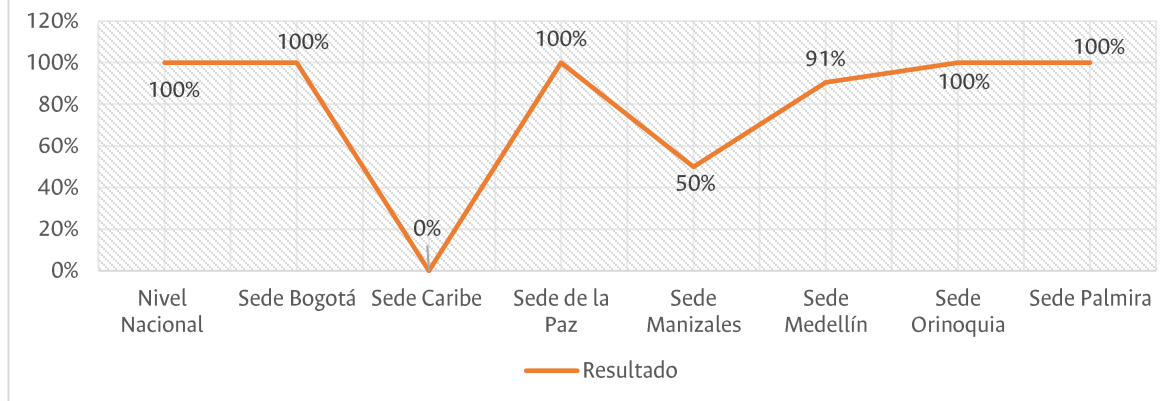


Ilustración 19 Resultados Sede IGP-12.010.015

Análisis de las sedes:

- **Nivel Nacional:** La emisión de notas crédito y débito es muy baja en comparación con el total de facturas a crédito, lo que mantiene el indicador en un estado óptimo.
- **Sede Bogotá:** La emisión de facturas a crédito se realiza con la constancia de cumplimiento del director del proyecto UNAL, pero no siempre cuenta con el visto bueno del supervisor de la entidad contratante, lo que retrasa el proceso de pago y aumenta los vencimientos de cartera, llegando incluso a solicitar cambios de factura por falta de aprobación del supervisor. Dado que el requisito para emitir una factura de crédito depende del aval del director del proyecto, la mayoría de las veces no se cuenta con la aprobación del supervisor del contrato. Es necesario realizar un ajuste normativo a los requisitos documentales para la emisión de facturas, así como revisar el Reglamento Interno de Cartera (Resolución 1465 de 2013).
- **Sede Medellín:** Al primer semestre se generó un 4% de notas crédito, correspondientes a 50 documentos, principalmente por inconsistencias en la información para la radicación o elaboración de las facturas. Al segundo semestre, se generó un 3.7% de notas crédito, equivalentes a 101 documentos, motivadas mayormente por las mismas inconsistencias y, adicionalmente, problemas con el proveedor tecnológico en aproximadamente 14 facturas. Los resultados del indicador se mantienen dentro de los rangos históricos y cumplen con la meta establecida del 10%. Se mantiene un seguimiento permanente de las causales de anulación de facturas, con el objetivo de reducir la cantidad de estos documentos.
- **Sede Manizales:** La emisión de notas débito o crédito en la sede Manizales se realiza conforme a lo establecido en el indicador. El tiempo óptimo de respuesta permite que los clientes efectúen los pagos según la programación previamente establecida, asegurando así la disponibilidad de los recursos cuando la Universidad los requiera.
- **Sede Palmira:** Las notas crédito disminuyeron de 0.09 en 2023 a cero (0) en 2024 durante el primer semestre, lo que representa una reducción del 100%, debido tanto a la baja facturación como a la poca necesidad de realizar correcciones o modificaciones. De manera similar, para el

segundo semestre, las notas crédito pasaron de 0.16 en 2023 a cero (0) en 2024, también una reducción del 100%, atribuida a la falta de facturación de contratos y convenios en ese periodo. Este indicador refleja la cantidad de ajustes realizados para corregir, modificar o anular facturas; en 2024, el resultado cero evidencia una notable disminución en la facturación de la sede, especialmente en convenios y proyectos.

- **Sede Orinoquia:** Durante el primer semestre de 2024 se generó una (1) nota crédito debido a un error en la información proporcionada por el cliente. Esta situación produjo un impacto negativo en el proceso de facturación de la Universidad Nacional de Colombia, Sede Orinoquia.

Análisis general del indicador: En el Nivel Nacional, la emisión de notas crédito y débito es mínima, manteniéndose el indicador en estado óptimo. En Bogotá, los pagos se retrasan por la falta de visto bueno del supervisor de la entidad contratante, lo que requiere ajustes normativos. En Medellín, las notas crédito representan menos del 4% de las facturas, principalmente por inconsistencias en la información y problemas tecnológicos, cumpliendo la meta establecida. En Palmira, las notas crédito se redujeron a cero en 2024, reflejando una baja facturación y menor necesidad de ajustes. Manizales asegura la disponibilidad de recursos mediante tiempos de respuesta adecuados, y en Orinoquia se presentó un caso aislado de nota crédito por error del cliente, con impacto mínimo en la facturación.

A continuación, se presenta la tabla con el consolidado de las mediciones los indicadores de gestión del proceso de Gestión Financiera para la vigencia 2024.

Indicador	Institucional	Nivel Nacional	Sede Amazonia	Sede Bogotá	Sede Caribe	Sede De La Paz	Sede Manizales	Sede Medellín	Sede Orinoquia	Sede Palmira	Sede Tumaco
1. Porcentaje semestral de entregas en los plazos establecidos	81,3%										
2. Promedio semestral de días de retraso en las entregas de información financiera	6,4 días										
3. Porcentaje semestral de ingresos corrientes acumulados, recaudados y registrados		75%	80%	100%	94%	100%	74%	94%	38%	95%	70%
4. Razón mensual de tiempo de pago de solicitudes tramitadas por personas naturales			100%	100%	100%	100%	75%	100%	92%	100%	
5. Razón mensual de tiempo de pago de solicitudes tramitadas por personas jurídicas			100%	66,7%	58,3%	100%	66,7%	91,7%	83,3%	66,7%	
6. Razón mensual de tiempo de pago de solicitudes tramitadas para resoluciones y avances			100%	100%	83%	100%	16%	100%	100%	83%	
7. Razón mensual de tiempo de pago de solicitudes tramitadas para devoluciones				16%		100%	0%	83,0%	100%	25%	
8. Total de solicitudes de pago con devoluciones en el mes				100%	89%	100%	85%	99%	86%	98%	
9. Porcentaje trimestral del valor de registro presupuestal (compromiso) acumulado	90,7%	94%	95%	55%	98%	100%	97%	95%	98%	91%	51%

Indicador	Institucional	Nivel Nacional	Sede Amazonia	Sede Bogotá	Sede Caribe	Sede De La Paz	Sede Manizales	Sede Medellín	Sede Orinoquia	Sede Palmira	Sede Tumaco
10. Porcentaje trimestral del valor de registro presupuestal de funcionamiento (compromiso) acumulado	95%	95%	95%	58%	100%	100%	98%	96%	100%	92%	100%
11. Porcentaje trimestral del valor de registro presupuestal de inversión (compromiso) acumulado	84%	85%	86%	45%	81%	100%	97%	89%	89%	88%	81%
12. Porcentaje trimestral del valor de registro presupuestal de fondos especiales (compromiso) acumulado	86%	82,3%	76,2%	55,2%	100%	77,1%	100%	93,9%	89,7%	77%	83%
13. Porcentaje semestral de informes financieros con inconsistencias	92%										
14. Razón promedio semestral de días para la expedición de facturas electrónicas a crédito		100%		100%	100%	100%	50%	100%	100%	100%	
15. Razón semestral de notas crédito y débito emitidas por facturas expedidas		100%		100%	0%	100%	50%	90,5%	100%	100%	

Tabla 2 Consolidado del resultado de los indicadores de las Sedes

Conclusiones generales

- Mantener la gestión oportuna de solicitudes de gasto
 - Asegurar que todas las dependencias tramiten sus solicitudes conforme al presupuesto asignado, para garantizar el cumplimiento de metas de funcionamiento, inversión y fondos especiales.
 - Priorizar los compromisos esenciales y estratégicos, evitando retrasos que afecten las actividades misionales.
- Fortalecer la planificación y seguimiento presupuestal
 - Planificar los recursos de manera realista, considerando factores internos (paros, cambios administrativos) y externos (recaudo de matrículas, desembolsos externos).
 - Realizar seguimiento periódico de la ejecución, ajustando oportunamente los gastos e inversiones según la disponibilidad de recursos.
- Optimizar la ejecución de proyectos de inversión
 - Agilizar los procesos de contratación y simplificar trámites administrativos.
 - Fortalecer la coordinación entre áreas responsables para garantizar la continuidad de los proyectos estratégicos.
 - Constituir reservas presupuestales y prever vigencias futuras para reducir retrasos en la ejecución.
- Mejorar la gestión de fondos especiales
 - Monitorear los desembolsos externos y planificar el flujo de caja de los proyectos de extensión e investigación.
 - Evitar sobreestimación de apropiaciones y garantizar la ejecución de los compromisos programados.
 - Dar seguimiento constante a los proyectos para minimizar riesgos de incumplimiento.

5. Reducir inconsistencias en informes financieros
 - Capacitar y acompañar continuamente a los equipos responsables del diligenciamiento de información contable.
 - Implementar validaciones y revisiones periódicas para asegurar calidad y confiabilidad de los datos.
 - Mejorar la coordinación entre áreas técnicas y operativas para minimizar errores de forma y fondo.
6. Mantener eficiencia en facturación y control de notas crédito/débito
 - Continuar con los procesos de facturación oportunos, evitando retrasos en la emisión y radicación de facturas.
 - Revisar los requisitos documentales y normativos para la emisión de facturas, para prevenir demoras por aprobaciones externas.
 - Mantener seguimiento a las causas de notas crédito o débito, buscando reducirlas al mínimo y garantizar la disponibilidad de recursos.
7. Promover la mejora continua mediante retroalimentación
 - Analizar periódicamente los resultados por sede y por indicador, identificando buenas prácticas que puedan replicarse en otras sedes.
 - Ajustar estrategias de gestión de recursos según los aprendizajes de cada periodo.
 - Incentivar la comunicación entre áreas para garantizar coordinación, eficiencia y efectividad en la ejecución presupuestal.

Propuestas de mejora

1. Mantener la gestión oportuna de solicitudes de gasto y priorizar compromisos esenciales.
2. Fortalecer la planificación y el seguimiento presupuestal para ajustar gastos e inversiones según recursos disponibles.
3. Agilizar procesos de contratación, trámites administrativos y coordinación entre áreas para asegurar la ejecución de proyectos estratégicos.
4. Mejorar la calidad de los informes financieros mediante capacitaciones, validaciones periódicas y coordinación entre equipos.
5. Mantener eficiencia en facturación y control de notas crédito/débito, revisando requisitos documentales y minimizando errores.
6. Promover retroalimentación y buenas prácticas entre sedes para optimizar la gestión de recursos en futuras vigencias.