



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

INICIO | TRÁMITES | INFORMACIÓN FINANCIERA | DOCUMENTOS | PREGUNTAS FRECUENTES | CONTACTOS

12 Macroproceso de Gestión Administrativa y Financiera

Seleccione un Proceso de Gestión Administrativa y Financiera

- 001 - PRESUPUESTO
- 002 - ADQUISICIÓN DE BIENES
- 003 - GESTIÓN DE BIENES
- 004 - TESORERÍA
- 005 - CONTABLE
- 006 - ESPACIOS FÍSICOS
- 007 - SERV.GEN. Y APOYO
- 009 - COORDINACIÓN DE PROCESOS

# INFORME DE CIERRE DE GESTIÓN GERENCIA NACIONAL FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA MAYO 2006 - FEBRERO 2012

Gerencia Nacional Financiera y Administrativa  
Febrero de 2012

**Documento elaborado por:**

Ángela María González Lozada  
Gerente Nacional Financiera y Administrativa

Katty Novoa Cardoso  
Liliana Díaz Poveda  
Asesoras  
Gerencia Nacional Financiera y Administrativa

Ana Lucía Angulo Villamil  
Jefe División Nacional de Servicios Administrativos  
Socorro Cardozo Miranda  
Jefe División Nacional de Tesorería  
Luz Mery Clavijo Ibagón  
Jefe División Nacional de Contabilidad  
Nancy Helena Muñoz Beltrán  
Jefe División Nacional de Presupuesto  
Luz Shirley Ramírez Romero  
Jefe Grupo SGF - Quipu



---

## CONTENIDO

---

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>1. RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>2</b>
1.1. Mejoramiento del Macroproceso de Gestión Administrativa y Financiera	2
1.2. Consolidación y articulación de sistema normativo	7
1.3. Asuntos de carácter financiero	8
1.4. Tecnologías de la información que soportan la gestión	9
<b>2. MEJORAMIENTO DEL MACROPROCESO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA</b>	<b>10</b>
2.1. Estrategia de validación, mejoramiento y estandarización de procedimientos	10
2.2. Resumen general de la documentación del macroproceso	12
2.3. Estrategia de implementación de procedimientos	14
2.4. Consolidación del mapa normativo	16
2.5. Rediseño página web de la Gerencia Nacional Financiera y Administrativa	17
2.6. Automatización de actividades asociadas a procedimientos del macroproceso de gestión administrativa y financiera	19
<b>3. ASUNTOS DE CARÁCTER FINANCIERO</b>	<b>21</b>
3.1. Estudio de la situación financiera de las universidades públicas y participación en la elaboración de acciones legales para buscar compensación en el presupuesto	21
3.2. Memoria Económica y Financiera, 2000 – 2010	25
3.3. Propuesta de Régimen Financiero para la Universidad Nacional de Colombia	26
3.4. Calificación de riesgo crediticio	30
<b>4. PROCESO DE PRESUPUESTO</b>	<b>31</b>
4.1. Modificación e implementación del Plan de cuentas de Unisalud	31
4.2. Apoyo a la operación del sistema presupuestal de la Universidad	31
4.3. Programación del presupuesto de la vigencia 2012	32
4.4. Acciones emprendidas para la reducción de gastos de funcionamiento que afectan el presupuesto	33



<b>5.</b>	<b>PROCESO DE GESTIÓN DE BIENES</b>	<b>38</b>
5.1.	Desarrollo Proyecto Mejoramiento de las Funciones de la Cadena de Bienes y Servicios	38
5.2.	Situación actual de los bienes de la Universidad	40
5.3.	Administración y control de bienes	41
5.4.	Propuesta de mejoramiento para la administración y control de bienes	42
<b>6.</b>	<b>PROCESO DE ADQUISICION DE BIENES Y SERVICIOS</b>	<b>44</b>
6.1.	Reforma a la normatividad contractual de la Universidad – Manual de Convenios y Contratos	45
6.2.	Sobre la gestión contractual	47
6.3.	Sobre otras modalidades para la adquisición de bienes y servicios	48
<b>7.</b>	<b>PROCESO DE TESORERÍA</b>	<b>50</b>
7.1.	Análisis para el mejoramiento de las condiciones de seguridad en las tesorerías	50
7.2.	Implementación de nuevos medios de recaudo	53
7.3.	Inversiones financieras y recursos en cuentas bancarias	55
7.4.	Conciliaciones y Cuentas Bancarias	56
7.5.	Impacto de la implementación de los procedimientos de tesorería	56
7.6.	Reglamentación sobre avances y legalizaciones	57
7.7.	Procesos y actividades que inciden en el comportamiento tributario	58
<b>8.</b>	<b>PROCESO CONTABLE</b>	<b>59</b>
8.1.	Mejora en el Dictamen de los Estados Contables de la Universidad	59
8.2.	Seguimiento y depuración a los Estados Contables	61
8.3.	Análisis y seguimiento a la información tributaria	63
8.4.	Implementación del sistema de Costos en las sedes de la Unidad de Salud – Unisalud	64
8.5.	Propuesta de Estandarización Conceptos de Recaudo	64
8.6.	Análisis de viabilidad de un Sistema de Costos para la Universidad	64
<b>9.</b>	<b>SISTEMA DE GESTION FINANCIERA SGF - QUIPU</b>	<b>71</b>
9.1.	Implementación de funcionalidades durante la vigencia 2006 - 2011	72
9.2.	Soporte a la ejecución del SGF - QUIPU	75



<b>10.</b>	<b>ASUNTOS RELACIONADOS CON LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA</b>	<b>77</b>
10.1.	Plan de mejoramiento suscrito con la Contraloría general de la República	77
10.2.	Rendición de cuenta anual a 31 de diciembre de 2011	84
<b>11.</b>	<b>PARTICIPACIÓN EN COMITÉS A NIVEL NACIONAL DE LA UNIVERSIDAD</b>	<b>84</b>
<b>ANEXOS</b>		<b>85</b>

---



## INTRODUCCIÓN

La Gerencia Nacional Financiera y Administrativa es una dependencia de la Rectoría, creada al mismo nivel jerárquico de las vicerrectorías, que tiene como misión contribuir con transparencia y efectividad al logro de los fines misionales de la Universidad Nacional de Colombia, mediante la formulación de políticas, directrices y estrategias en materia financiera y administrativa, con el fin de facilitar herramientas que optimicen la gestión interna y que beneficien a la comunidad universitaria y a la sociedad.

Encontrándonos en las postrimerías de una administración que se extendió por seis años, del 2006 al 2012, es más que pertinente hacer un análisis retrospectivo de los principales logros alcanzados y así mismo, hacer una prospectiva de lo que se requiere para finalizar con éxito los proyectos que se vienen adelantando en la actualidad. Es este el propósito de este informe; plasmar de manera sucinta el trabajo desarrollado por el equipo conformado por las áreas administrativas y financieras y presentar algunas recomendaciones que se considera necesario tener en cuenta en el corto y mediano plazo.

En la primera parte del documento se realiza una descripción de la estrategia de mejoramiento de las Gestión Administrativa y Financiera, incluyendo la metodología definida y aplicada y sus principales resultados. Igualmente se describen algunas de las acciones inmediatas y recomendaciones para continuar con la estrategia de consolidación del Macroproceso al interior de la Universidad.

El segundo capítulo abarca los asuntos de carácter financiero, dentro de los cuales se destaca la consolidación de la memoria financiera 2000 - 2011, considerada un insumo primordial para la elaboración de la propuesta de Régimen Financiero de la Universidad Nacional de Colombia que se encuentra actualmente en construcción.

Los principales avances y logros de cada uno de los procesos que pertenecen al Macroproceso de Gestión Administrativa y Financiera: Gestión de bienes, Adquisición de bienes y servicios, Presupuesto, Tesorería y Contable. Como se indicó previamente, cada uno de los capítulos contiene las recomendaciones y sugerencias a tener en cuenta dentro de la operación de cada uno de estos procesos, con el ánimo de mantener firme la estrategia de mejoramiento concebida a partir de la gestión por procesos.

El capítulo octavo describe los principales desarrollos del Sistema de Gestión Financiera SGF- QUIPU y las actividades que deberán ejecutarse durante la vigencia 2012 con el propósito de avanzar en la estabilización y parametrización del sistema, así como de los desarrollos que requiere para el mejoramiento de los procesos que se soportan en el mismo. El último capítulo detalla aquellas acciones cuya ejecución se encuentra bajo responsabilidad directa de la Gerencia Nacional Financiera y Administrativa que han sido acordadas dentro de los planes de mejoramiento suscritos con la Contraloría General de la República.

Finalmente se presenta a manera de anexos la información detallada que soporta la información presentada en cada uno de los capítulos.



## 1. RESUMEN EJECUTIVO

El propósito de este informe es plasmar de manera sucinta el trabajo desarrollado por el equipo conformado por las áreas administrativas y financieras de la Universidad Nacional de Colombia y así mismo, presentar algunas recomendaciones que se considera necesario tener en cuenta en el corto y mediano plazo.

### 1.1. Mejoramiento del Macroproceso de Gestión Administrativa y Financiera

El objetivo principal del sub proyecto consistió en la definición de procedimientos estandarizados y/o mejorados para todas las áreas financieras y administrativas, respaldados en normas integrales y tematizadas, que respondan a las distintas necesidades de la Universidad, mejorando la gestión administrativa para lograr un impacto positivo en la gestión misional.

El avance en la validación, estandarización, mejoramiento e implementación de los procesos caracterizados dentro del Macroproceso, así como de las herramientas para su aplicación (instructivos, guías y formatos) es el que se muestra en la tabla a continuación:

**Tabla No. 1: Resumen documentación del Macroproceso de gestión administrativa y financiera**

Proceso	Procedimientos			Instructivos y guías			Formatos		
	Total	Cod.*	% avance	Total	Cod.*	% avance	Total	Cod.*	% avance
Coordinación y gestión procesos administrativos y financieros	10	-	-	24	15	63%	16	16	100%
Presupuesto	24	18	75%	26	18	69%	43	43	100%
Adquisición bienes y servicios	18	12	67%	7	5	71%	29	29	100%
Gestión de bienes	15	14	93%	5	4	80%	25	25	100%
Tesorería	15	15	100%	44	44	100%	49	49	100%
Contable	14	12	86%	10	9	90%	23	23	100%
<b>TOTAL</b>	<b>96</b>	<b>71</b>	<b>74%</b>	<b>116</b>	<b>95</b>	<b>82%</b>	<b>185</b>	<b>185</b>	<b>100%</b>

Para el año 2012 se espera finalizar el 100% de los procesos antes vistos y así mismo, abordar la revisión de los procesos de servicios generales y de apoyo administrativo y gestión de espacios físicos, sobre los que se inició la revisión general en el segundo semestre de 2011.



Además de la estandarización y mejoramiento, se describirán a continuación las actividades más destacables que se llevaron a cabo durante el período 2006 – 2010 en cada uno de los procesos así como las principales recomendaciones para cada uno de ellos:

### 1.1.1. Proceso de Presupuesto

Se avanzó en la modificación del plan de cuentas de Unisalud, con el objeto de contemplar la totalidad de los rubros correspondientes a las necesidades de afectación del presupuesto de ingresos y gastos de acuerdo con las modificaciones legales que regulan el sistema de salud. También se hicieron mejoras en cuanto a las definiciones para el manejo presupuestal de los fondos y proyectos estructurales para la gestión de la Universidad Nacional de Colombia, dentro de los que se destaca la definición del manejo presupuestal para el Fondo de Investigación – UGI y el plan de cuentas presupuestales para el manejo de los proyectos de inversión.

Desde las distintas áreas administrativas de Sede y del Nivel Nacional se emprendieron acciones con el ánimo de optimizar la ejecución de recursos, principalmente en lo que tiene que ver con la adquisición de servicios que soportan la operación de la Universidad. Aun cuando los esfuerzos desplegados han sido importantes, estos no impactan significativamente las cifras del presupuesto por el peso porcentual que representan y en consecuencia no generan una solución en la búsqueda del equilibrio del presupuesto total de la Universidad. Como componente de los gastos de funcionamiento, el rubro de gastos generales de la Universidad, que comprende la adquisición de bienes y de servicios, representa cerca del 13% dentro del presupuesto de funcionamiento y el 6% del presupuesto total de la Universidad. Del total de gastos generales, en la adquisición de servicios, los conceptos de mantenimiento, aseo y cafetería, servicios públicos, vigilancia y seguridad, transporte y suministros representan el 72% de los gastos generales, el 10% de los gastos de funcionamiento y el 5% del presupuesto total de la Universidad.

El presupuesto fijado para la vigencia 2012 por valor de 1.180.149 millones de pesos, está financiado con aportes de la Nación en porción equivalente a 672.306 millones de pesos y con recursos propios en 507.842 millones de pesos. En el presupuesto de gestión general para atender gastos de funcionamiento se presenta un faltante por valor de 35.092 millones de pesos, calculado con base a la ejecución de la vigencia 2011, considerando un incremento del 3,73 % correspondiente a la inflación decretada por el Gobierno Nacional de los cuales 25.213 millones de pesos corresponde a gastos generales y transferencias y 9.879 millones de pesos a gastos de personal, de acuerdo con las proyecciones realizadas por la Dirección Nacional de Personal. Una vez se definan los recursos del balance disponibles para cubrir el faltante, se establecerá el valor real del faltante para que la alta dirección de la Universidad tome las decisiones a que haya lugar.

### 1.1.2. Proceso de Gestión de Bienes

Se destaca principalmente el desarrollo del Proyecto Mejoramiento de las Funciones de la Cadena de Bienes y Servicios a partir de cuya culminación se logró tener información confiable, razonable y ajustada a las normas técnicas establecidas por la Contaduría General de la Nación, en relación con los activos fijos de la Universidad. Como producto de este proceso y considerando que era la primera vez que la Universidad realizaba el levantamiento detallado de la información de sus inventarios,



durante los años 2009 a 2011, se ha venido adelantando un ejercicio de estabilización de la información y del sistema, así como la aplicación por parte de los usuarios de los procedimientos definidos para la administración de bienes en la Universidad.

A raíz del proceso de cargue de los bienes devolutivos en el Sistema de Gestión Financiera SGF-QUIPU - Módulo de Activos Fijos y una vez actualizados los procesos valuativos y operativos, se ha logrado establecer que las áreas de inventarios invierten grandes esfuerzos administrativos y operativos para controlar aproximadamente 315.000 bienes, incluidos aquellos recibidos del Gobierno General sin la propiedad y los recibidos de terceros a través de contratos o convenios que fueron adquiridos y registrados por la Universidad. De estos, el 99.06% son bienes muebles que con relación al valor total de los activos fijos representan únicamente el 7.85%

El 12.75% del número total de bienes muebles, es decir 39.777 bienes, han sido adquiridos por un valor igual o inferior a medio salario mínimo mensual legal al año 2008 (\$230.750), y se han registrado en el módulo de activos fijos como bienes devolutivos con un efecto contable en las cuentas de propiedad planta y equipo. El costo de administración y control de estos bienes es muy alto en comparación con su valor real y su impacto en los estados contables, razón por la cual, en aras de lograr, dentro de los lineamientos legales, una administración y control eficiente de los activos fijos de la Universidad, que permita concentrar los mayores esfuerzos en aquellos bienes valorados en cuantías importantes, se propone ajustar a la política de administración y control de los bienes que adquiera la Universidad por cuantías iguales o inferiores a medio salario mínimo mensual legal vigente, para que su registro contable, se refleje en las cuentas del gasto o costo, de acuerdo con las disposiciones emitidas por la Contaduría General de la Nación. En ese sentido, se clasifican como bienes de consumo, y no se tendrá registro de ellos en el Sistema de Gestión Financiera SGF - QUIPU - Modulo de Activos Fijos. La administración y control de estos bienes será ejercida por las jefaturas de las dependencias que hagan uso de los bienes que deberán custodiarlos y propender por su buen manejo.

### **1.1.3. Proceso de Adquisición de Bienes y Servicios**

Respecto de este proceso vale la pena destacar la modificación a la normatividad vigente desde 1995 en materia de contratación.

Como resultado de las discusiones y revisiones adelantadas y teniendo como objetivos primordiales la exaltación de la autonomía universitaria y la estandarización respecto de los lineamientos y principios generales a los que deben sujetarse todos los acuerdos de voluntades que suscriba la Universidad, el 12 de febrero de 2008 el Consejo Superior Universitario expide el Acuerdo 002, "Por el cual se adopta el régimen que contiene las normas generales de los acuerdos de voluntades en la Universidad Nacional de Colombia" y la Resolución de Rectoría No. 1952 de 2008 "por la cual se adopta el Manual de Convenios y Contratos de la Universidad Nacional de Colombia".

Este cuerpo normativo permitió, entre otras mejoras, adaptar los principios de la contratación el ámbito de la Universidad Nacional de Colombia, eliminar referencias a las normas externas, propias de la contratación sujeta al Estatuto General de Contratación Estatal, unificar la normatividad vigente en materia de delegación de competencias para la actividad contractual y actualizar la conformación de



los comités de contratación, establecer nuevas categorías contractuales y trato diferencial entre los procesos de adquisición de bienes y servicios orientados a satisfacer las necesidades netamente administrativas y aquellos que por corresponder a necesidades planteadas desde proyectos de inversión o de extensión requieran mayor celeridad. A partir de su adopción se inició la estandarización de la contratación en la Universidad.

#### **1.1.4. Proceso de Tesorería**

En este proceso vale la pena destacar el documento de diagnóstico de la seguridad en las tesorerías de la Universidad, que contempló el análisis del recurso humano, de la seguridad física y de la información, la revisión de algunos procedimientos relacionados con la administración de los recursos financieros y la identificación de las mejores prácticas en materia de seguridad, a fin de formular estrategias y un plan de acción a corto, mediano y largo plazo para mitigar los riesgos identificados.

A partir del análisis se definió una propuesta estratégica que apostara a la modernización de las tesorerías, a fin de optimizar los recursos financieros, tecnológicos, físicos y humanos bajo parámetros de seguridad, calidad y oportunidad y proponer un plan de acción a corto, mediano y largo plazo. Se propuso además la concentración de la operación de las tesorerías de la sede Bogotá, que contempla la existencia de una única tesorería para el manejo de procedimientos estratégicos y que tienen mayor riesgo principalmente en el manejo de los recursos financieros y la estructuración en las facultades de áreas encargadas de aquellos trámites o procedimientos que requieren interacción permanente con los usuarios.

El proyecto requiere de la participación activa y el empoderamiento de la Vicerrectoría de Sede, así como de los Decanos y de la Dirección Nacional de Personal.

También se destaca en el proceso de tesorería, la implementación de nuevos medios de recaudo (Pagos virtuales y cupón de pago) que atienden la dinámica tecnológica que permea las transacciones bancarias y la necesidad de brindar a los distintos miembros de la comunidad universitaria mecanismos ágiles de pago. Como actividades importantes dentro de esta estrategia de modernización del recaudo, se diseñó la página de pago virtual, [www.pagovirtual.unal.edu.co](http://www.pagovirtual.unal.edu.co), se implementaron los catálogos de servicios del Nivel Nacional y de la Sede Bogotá, en donde los usuarios pueden acceder a los pagos de inscripciones a exámenes de admisión de pregrado y posgrado de la Universidad y diplomados, cursos de educación continua, préstamo beca, Jardín Infantil, Colegio IPARM y algunos servicios de la Dirección Académica.

#### **1.1.5. Proceso Contable**

Dentro de este proceso se resalta la mejora en el Dictamen de los Estados Contables de la Universidad por parte de la Contraloría General de la República cuya evolución se muestra en la tabla a continuación:



**Tabla No. 2: Resultado de los dictámenes emitidos por la Contraloría General de la República a la Universidad Nacional de Colombia 2005 - 2010**

PERÍODO CONTABLE	DICTAMEN
2010	No fenece
2009	Favorable sin Salvedades
2008	Favorable con Salvedades
2007	Negativo
2006	Favorable con Salvedades
2005	Negativo

Fuente: Informes Contraloría General de la República

El dictamen de no feneamiento de los Estados Contables para la vigencia 2010, se debió principalmente a que la Contraloría General de la República argumentó el inadecuado registro del pasivo pensional de la Universidad por no dar aplicación a lo establecido en la Resolución 356 del 5 de septiembre de 2007 de la Contaduría General de la Nación. La Universidad Nacional de Colombia no está de acuerdo con el dictamen, ya que desde el año 2008 ha manifestado las dificultades que se han presentado en la aplicación de la Resolución 356 de 2007, pues allí se clasificó expresamente a la Universidad como *Fondo de Reserva*. Luego la expedición de la Ley 1371 de 2009 y de varias reuniones con la Contaduría General de la Nación, esta entidad emitió un concepto en el que la reclasifica a la universidad como *Entidad Empleadora*, con lo cual la Universidad enfrenta un vacío normativo derivado de las disposiciones contenidas en la resolución vigente, que son contrarias a un concepto vinculante emitido por autoridad competente, agravado con el hecho de que la Contraloría General de la República presentó su hallazgo sobre la base de la Resolución mencionada, lo que deja a la Universidad en una total incertidumbre.

En relación con la Administración y gestión de cartera, que a 31 de diciembre de 2011 asciende a 81.130 millones de pesos, se han iniciado gestiones tendientes a analizar la viabilidad de vender a la Central de Inversiones S.A - CISA<sup>1</sup> la cartera derivada del préstamo estudiantil que corresponde a la mayor porción de las cuentas “Otros Deudores” y “Deudas de Difícil Recaudo”. Con la venta de la cartera se lograría sanear los Estados Contables reduciendo el alto costo de administración que

<sup>1</sup> CISA es una sociedad comercial de economía mixta del orden nacional, vinculada al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, de naturaleza única, sujeta, en la celebración de todos sus actos y contratos, al régimen de derecho privado. La sociedad tiene por objeto gestionar, adquirir, administrar, comercializar, cobrar, recaudar, intercambiar, enajenar y arrendar a cualquier título, toda clase de bienes inmuebles, muebles, acciones, títulos valores, derechos contractuales, fiduciarios, crediticios o litigiosos, incluidos derechos en procesos liquidatorios, cuyos propietarios sean entidades públicas de cualquier orden o rama, organismos autónomos e independientes previstos en la Constitución Política y en la Ley, o sociedades con aportes estatales de régimen especial y patrimonios autónomos titulares de activos provenientes de cualquiera de las entidades descritas, así como prestar asesoría técnica y profesional a dichas entidades en el diagnóstico y/o valoración de sus activos y sobre temas relacionados con el objeto social.

Una de las líneas de trabajo del CISA, además de la Gestión de los Activos de las entidades públicas, es la normalización de cartera, bien a través de la administración o mediante la compra de cartera. Teniendo en cuenta que es una sociedad de economía mixta, es posible materializar el acuerdo de voluntades respecto de la administración o compraventa de la cartera mediante la celebración de un contrato interadministrativo. CISA le ha comprado paquetes de cartera a: BCH, BANCAFE, IFI, GRANAHORRAR, COFIMPRO, INTERBANCO, BANESTADO, CAJA AGRARIA EN LIQUIDACION, FOGAFIN, INCODER – UNAT



genera actualmente para la Universidad, mediante un mecanismo jurídicamente viable y seguro. Una vez diligenciada la base de datos requerida por CISA para la valoración de la cartera, que será remitida en primera instancia a la Dirección Nacional de Bienestar y a la Dirección Nacional de Personal se podrá dar inicio las negociaciones tendientes a la venta.

Durante la vigencia 2012 se recomienda hacer un seguimiento al pronunciamiento de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN- respecto de los recursos que ha interpuesto la Universidad en relación con las razones esgrimidas por esa entidad para rechazar la devolución del IVA en algunas de las facturas auditadas, que corresponden a órdenes contractuales de compra o de prestación de servicios derivadas de proyectos de extensión. La DIAN afirma que los bienes, insumos o servicios adquiridos no son para uso exclusivo de la Universidad y en tal sentido considera que sobre los mismos la Universidad no tiene derecho a la devolución del IVA. Esta posición de la DIAN vulnera lo consagrado en el artículo 92 de la Ley 30 de 1992 ya que la función de extensión, tal y como lo dispone el Decreto 1210 de 1993, es propia de la naturaleza de la Universidad Nacional de Colombia, es misional y sustantiva de la institución y es en virtud de su quehacer misional que la ley 30 estableció la devolución del IVA como fuente de ingresos para las instituciones de educación superior.

## 1.2. Consolidación y articulación de sistema normativo

Con la claridad de que en la función pública el límite del quehacer se encuentra en las disposiciones legales vigentes, se hacía evidente la necesidad de articular los procedimientos a las normas que regían la actividad de la Universidad en materia administrativa y financiera.

Haciendo uso de la autonomía universitaria y con el ánimo de adecuar la normatividad interna a la realidad institucional, se avanza en la consolidación de la base normativa que contendrá las líneas generales sobre la cual se apoyarán los procesos y procedimientos del macroproceso de gestión administrativa y financiera. Actualmente ya se encuentra en revisión la primera versión del capítulo relativo a las normas que regirán el proceso de gestión de bienes y el de tesorería. Paralelamente se avanza en la modificación al manual de convenios y contratos adoptado mediante resolución de rectoría 1952 de 2008. En el 2012 se espera contar además, con las normas compiladas y depuradas que rigen actualmente los procesos de coordinación y gestión de procesos administrativos y financieros, contabilidad y presupuesto.

No obstante lo anterior, la Universidad requiere analizar nuevas formas de administrar sus finanzas para optimizar al máximo posible los, cada vez más escasos, ingresos con que cuenta. Para ello se contrató a una firma consultora que desde una perspectiva externa, efectuara un análisis comparativo sobre las diferentes alternativas para el manejo estratégico de las finanzas de la institución, incluyendo un régimen especial y específico en materia financiera que reconozca la autonomía administrativa y financiera que la Ley ha conferido a la Universidad Nacional de Colombia. Como resultado de esta consultoría, se obtuvo un diagnóstico de la situación financiera de la Universidad así como el primer borrador de propuesta de régimen financiero, que ya fue revisado y retroalimentado por los líderes de los procesos financieros tanto de la Gerencia Nacional Financiera y Administrativa como de las Direcciones Administrativas de todas las sedes.



### 1.3. Asuntos de carácter financiero

El deterioro progresivo de los presupuestos de las universidades públicas analizado en diferentes escenarios de debate adelantados por el Sistema Universitario Estatal –SUE-, motivó la conformación de una comisión de vicerrectores administrativos y financieros de siete universidades públicas del país, liderada por la Universidad Nacional de Colombia con el objetivo de analizar el comportamiento de la financiación de las universidades públicas con aportes de la Nación. Dicho análisis permitió evidenciar los impactos que han tenido las decisiones del Gobierno Nacional y del Congreso de la República a través de decretos, leyes, políticas gubernamentales y planes de desarrollo, que han exigido a estas instituciones un incremento en la cobertura de programas de pregrado, consolidación de grupos de investigación, cualificación docente, nexos con el sector empresarial, internacionalización, regionalización y extensión solidaria entre otras, actividades que demandan cuantiosos recursos sin contrapartidas del Gobierno Nacional, generando un impacto directo en la disminución real de sus presupuestos.

El estudio sirvió además como piedra angular de las discusiones respecto de la distribución del presupuesto para las universidades públicas en los años 2009 y 2010, así como de los argumentos sobre los cuales se estructuró la Acción Popular interpuesta por la Universidad Nacional de Colombia contra la Nación – Ministerio de Hacienda y Crédito Público y el Congreso de la República. Aún cuando en primera instancia el fallo del Tribunal Administrativo de Cundinamarca resultó adverso, la Universidad presentó y sustentó recurso de reposición ante el Consejo de Estado. A la fecha está pendiente el fallo de segunda instancia.

En esta misma línea de sustentar los argumentos de la Universidad en el debate de reforma a la Ley de Educación Superior, se publicó el documento “Universidad Nacional de Colombia - Memoria Económica y Financiera, 2000 – 2010” que muestra a la comunidad en general la información financiera más relevante de la Universidad para ese período de tiempo. El documento sirve además como base para la actualización de las series de datos en las vigencias que están por venir.

De otro lado se destaca la gestión desplegada para obtener una calificación de riesgo crediticio por parte de una firma autorizada, que permitiera tener certeza respecto de la posibilidad de endeudamiento de la Universidad Nacional de Colombia. El resultado no pudo ser mejor, durante los años 2010 y 2011 se obtuvo calificación “AAA (col)” con perspectiva estable, que corresponde a la más alta calificación otorgada por firmas calificadoras que le permiten un endeudamiento cercano a los 160.000 millones de pesos. Algunos aspectos que han sido destacados por la firma para otorgar la mencionada calificación fueron: la importancia de la institución para el país, su posición competitiva frente a su grupo de pares, la evolución de sus finanzas públicas bajo un entorno económico adverso, el mejoramiento continuo en sus indicadores tanto cualitativos como cuantitativos, el fortalecimiento de la estructura administrativa para acompañar los diferentes procesos de expansión y los reconocimientos académicos tanto a nivel nacional como internacional.



## 1.4. Tecnologías de la información que soportan la gestión

Durante el período 2006 – 2012 se avanzó en la estabilización del Sistema de Gestión Financiera - SGF – QUIPU en todas las sedes y se pusieron en operación las funcionalidades que soportan el registro de facturas, el cierre mensual de cartera, algunas consultas de seguimiento del cierre, provisión y facturas. Así mismo se implementó el Subsistema de Bienes y Servicios, que comprende el módulo de adquisiciones, el de activos fijos y almacén. Se puso en funcionamiento el catálogo de bienes y servicios de la Universidad y se efectuaron otros ajustes funcionales del sistema.

La implementación de los procedimientos dio lugar al desarrollo de soluciones informáticas pensadas a la medida de algunas áreas de gestión, que permitieran la automatización de las actividades y sistematización de la información, principalmente en lo relativo al proceso de adquisición de bienes y servicios. La Gerencia Nacional Financiera y Administrativa analizó algunos de esos aplicativos y se acompañó de expertos de la Universidad, tanto desde el punto de vista funcional como técnico<sup>2</sup>, para llegar a la conclusión de que como acción de mejora en el corto plazo la implementación del aplicativo desarrollado por el CID se ajusta de manera más adecuada a los procesos propios de la gestión administrativa y financiera, por lo que se consideró viable iniciar una prueba piloto de la puesta en operación del sistema de información en el área de contratación del Nivel Nacional.

Sin perjuicio de lo anterior, la Universidad Nacional de Colombia debe esforzarse en la adquisición de un sistema de información robusto que permita no sólo efectuar transacciones y operaciones integradas entre los diferentes procesos del macroproceso de gestión administrativa y financiera, sino que además integre adecuadamente los proyectos que desarrollan los fines misionales de la institución, permitiendo su adecuado seguimiento y control y facilitando la toma de decisiones de carácter estratégico para la institución. Un sistema de tales características debería permitir la automatización e integración de un sistema de gestión por procesos y así mismo garantizar al usuario un acceso fácil y confiable al seguimiento de sus trámites. En materia administrativa y financiera ya hay un gran avance dada la estandarización de los procedimientos.

Sólo mediante la adopción e implementación de un sistema robusto, lograría la Universidad ponerse a tono con la nueva dinámica de orientación al usuario, que no sólo es propia de las entidades más competitivas en el ámbito internacional, sino que además obedece a la política de racionalización de trámites de las entidades públicas, recientemente adoptada por el Gobierno Nacional mediante Decreto legislativo No. 019 de 2012.

<sup>2</sup> Desde el punto de vista funcional y técnico de los líderes de proceso de adquisición de bienes y servicios del Nivel Nacional, del grupo de soporte del SGF-QUIPU, del equipo de soporte tecnológico de la Dirección de Gestión de la Sede Bogotá y de funcionarios vinculados al Plan Estratégico de Tecnologías de Información –PETI- liderado por la Facultad de Minas de la Sede Medellín.



## 2. MEJORAMIENTO DEL MACROPROCESO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

La Gerencia Nacional Financiera y Administrativa, es el área encargada de definir políticas y establecer procedimientos para la gestión financiera y administrativa de la Universidad que soporta los procesos misionales de la investigación, la formación y la extensión. En ejercicio de este rol fundamental y en el marco del Sistema de Mejor Gestión – UN-SIMEGE, en el último trimestre de 2009, basados en la definición del mapa de macroprocesos de la Universidad Nacional de Colombia, la Gerencia dio inicio al subproyecto tendiente al mejoramiento del macroproceso de gestión administrativa y financiera de la institución.

El objetivo principal del subproyecto consiste en la definición de procedimientos estandarizados y/o mejorados para todas las áreas financieras y administrativas, respaldados en normas integrales y tematizadas, que respondan a las distintas necesidades de la Universidad, con el ánimo de que, independientemente del nivel de estructura (Nacional, de Sede, de Facultad o en las Unidades Especiales) en el que actúen los operadores o los usuarios del procedimiento, las actividades que lo conforman sigan una misma línea, se ejecuten de manera coordinada y bajo los mismos parámetros, puntos y mecanismos de control, otorgando seguridad jurídica, minimizando re-procesos y reduciendo tiempos de respuesta y consecuentemente mejorando la gestión administrativa para lograr un impacto positivo en la gestión misional de la Universidad.

### 2.1. Estrategia de validación, mejoramiento y estandarización de procedimientos

Como parte de la estrategia de mejoramiento y dada la complejidad y magnitud del macroproceso, se definió el mapa procedimental en que se estipularon los procedimientos asociados a los procesos de Presupuesto, Adquisición de Bienes y Servicios, Gestión de Bienes, Tesorería y Contable; así mismo se determinó un nuevo proceso denominado Coordinación y Gestión de Procesos Administrativos y Financieros, transversal a los cinco primeros. Respecto de los procesos de Gestión de Espacios Físicos y de Servicios Generales y de apoyo se definió que su estandarización, validación y mejoramiento iniciaría una vez agotada la primera etapa en los seis primeros, teniendo en cuenta que dadas las diferencias existentes en la infraestructura y operación de cada sede, probablemente no se podrían definir actividades, responsables y tiempos de respuesta uniformes y aplicables a nivel nacional.

A continuación se definió una metodología para la construcción colectiva, socialización y estandarización de procesos y procedimientos de carácter administrativo y financiero, cuya primera etapa inició durante la vigencia 2009. Para tal efecto se estableció un plan de trabajo que ha requerido la articulación permanente de la Gerencia Nacional Financiera y Administrativa como área líder del macroproceso, con sus pares en las sedes, facultades y unidades especiales (que reúnen un poco más de 600 servidores públicos y contratistas) y el apoyo técnico de la coordinación del Sistema de Mejor Gestión, – UN-SIMEGE. Durante esta etapa se adelantaron actividades tendientes a la revisión de los procedimientos, analizando los saberes, tácticas y mecanismos de respuesta aplicados en las



distintas sedes a fin de definir procedimientos que se ajustaran a la realidad de todos, socializarlos y validar si las propuestas respondían satisfactoriamente a las necesidades de ejecución y control en cada uno de ellos.

En el año 2010 el avance de la validación y mejoramiento de los procedimientos abordados en la primera etapa alcanzaba un total de 75 procedimientos, equivalente al 84% del total de los identificados. Al lograr que los procedimientos cuenten con criterios uniformes no sólo de operación, sino de trazabilidad, independientemente del proceso al que se encuentren asociados y así mismo, al evidenciar las interacciones que existen entre ellos aun cuando correspondan a diferentes unidades de gestión, se ha introducido en la gestión administrativa y financiera el concepto de operación basada en procesos.

Para controlar la dispersión de nuevos procedimientos y garantizar la pertinencia de la documentación estandarizada y la calidad de la misma, desde la Gerencia Nacional Financiera y Administrativa se definió la metodología para la aprobación de los documentos asociados al macroproceso, mediante la cual, los usuarios y operadores de los procedimientos pueden sugerir mejoras continuas siguiendo los pasos que se describen a continuación:

1. Construcción y revisión de la propuesta de documento a estandarizar por parte del líder del proceso del Nivel Nacional.
2. Realización de videconferencias para revisión de las propuestas con pares de las áreas administrativas y financieras de sedes, facultades y unidades especiales.
3. Aprobación del documento estandarizado por parte de los líderes de los procesos en los distintos niveles.
4. Revisión de la Gerencia Nacional Financiera y Administrativa para validar que el documento estandarizado contenga los requisitos y parámetros definidos para una adecuada lectura, conocimiento y claridad para los diferentes actores, incluyendo personas no vinculadas directamente con el proceso.
5. Revisión de lenguaje del documento por parte de la Gerencia Nacional Financiera y Administrativa, a fin de garantizar que el mismo mantenga coherencia en su forma de redacción con el resto de la documentación, que los documentos de referencia principalmente la normatividad asociada, sea la que se encuentra vigente a la fecha, y en general que todos los aspectos incluidos en el mismo cumplan con los criterios de calidad establecidos.
6. Ajuste definitivo del documento aprobado, codificación y publicación en la página web de la Gerencia Nacional Financiera y Administrativa para su correspondiente divulgación e implementación.

Los principales logros alcanzados respecto de los procesos, subprocesos y procedimientos del macroproceso de gestión administrativa y financiera de la Universidad, son los siguientes:

- ▶ Consolidación de un nuevo proceso de Coordinación y Gestión Administrativa y Financiera que abarca los procedimientos transversales a los demás procesos e incluye los que son de dirección y ejecución directa del líder del macroproceso, tanto en el nivel nacional como en las sedes, tales como el diseño y ejecución de estrategias de gestión administrativa y financiera, la ejecución de



actividades de seguimiento y asesoría, la elaboración de informes y el soporte funcional al sistema de gestión financiera SGF-QUIPU.

- ▶ Definición de procedimientos con criterios uniformes, independientemente del proceso al que se encuentren asociados.
- ▶ Fusión de varios procedimientos con flujos de información y responsables comunes que se diferencian en actividades específicas o formatos dirigidos a fines distintos, para los cuales se adoptaron herramientas específicas asociados al procedimiento.
- ▶ Construcción de herramientas de apoyo a la gestión, como soporte a los procedimientos definidos, dentro de los que se encuentran instructivos, guías, formatos, modelos, entre otros, los cuales buscan concretar de manera clara y detallada las actividades y tareas asociadas a los mismos.
- ▶ Eliminación de procedimientos que no son de competencia de las funciones asociadas al macroproceso de gestión administrativa y financiera, e identificación de aquellos que corresponden a otros macroprocesos, pero en los cuales la Gerencia tiene incidencia.
- ▶ Construcción de un glosario único para todo el macroproceso que describe y aclara los conceptos técnicos utilizados en los distintos documentos estandarizados.
- ▶ Control en la adopción de procedimientos, trámites o requisitos asociados al macroproceso.

---

## 2.2. Resumen general de la documentación del macroproceso

---

Para la Gerencia Nacional Financiera y Administrativa, como líder de macroproceso, las gestiones adelantadas al interior de los equipos administrativos en los diferentes niveles durante el año 2011, permitieron consolidar el esfuerzo de validación, estandarización y mejoramiento de los procedimientos, e iniciar la implementación<sup>3</sup> de aquellos que habían surtido todas las etapas definidas en la metodología.

A continuación se presenta el avance general alcanzado a 31 de diciembre de 2011 en relación con la aprobación<sup>4</sup> e implementación de la documentación asociada a los procesos de presupuesto, adquisición de bienes y servicios, gestión de bienes, tesorería, contable y coordinación de procesos administrativos y financieros:

---

<sup>3</sup> Cuando se hace referencia a la implementación de un procedimiento estandarizado, significa que todos los documentos que estén asociados a dicho procedimiento (instructivos, guías, formatos, modelos, anexos, entre otros), deben haber surtido también todas las etapas de revisión y su consecuente aprobación.

<sup>4</sup> Cuando se aprueba un documento por parte de la Gerencia Nacional Financiera y Administrativa, se realiza la codificación y respectiva publicación en página web para su correspondiente difusión.



**Tabla No. 3: Resumen documentación del Macroproceso de Gestión Administrativa y Financiera**

Proceso	Procedimientos			Instructivos y guías			Formatos		
	Total	Cod.*	% avance	Total	Cod.*	% avance	Total	Cod.*	% avance
Coordinación y gestión procesos administrativos y financieros	10	-	-	24	15	63%	16	16	100%
Presupuesto	24	18	75%	26	18	69%	43	43	100%
Adquisición bienes y servicios	18	12	67%	7	5	71%	29	29	100%
Gestión de bienes	15	14	93%	5	4	80%	25	25	100%
Tesorería	15	15	100%	44	44	100%	49	49	100%
Contable	14	12	86%	10	9	90%	23	23	100%
<b>TOTAL</b>	<b>96</b>	<b>71</b>	<b>74%</b>	<b>116</b>	<b>95</b>	<b>82%</b>	<b>185</b>	<b>185</b>	<b>100%</b>

\* Cod: Documentos codificados a 31 de diciembre de 2011

Fuente: Controles propios de la Gerencia Nacional Financiera y Administrativa

El detalle de los documentos vigentes a 31 de diciembre de 2011, para cada uno de los procesos se puede consultar en el ANEXO No 1.

Para complementar la documentación asociada a cada procedimiento, se diseñaron o acogieron otros documentos que si bien no son sujeto de codificación, se constituyen en herramientas de guía y soporte eficiente a la operación de cada uno de los procesos. Dentro de estos documentos se encuentran los denominados modelos, anexos, hojas de trabajo, certificaciones, entre otros que ascienden en total a 53 y su detalle también puede observarse en el ANEXO No 1.

### Actividades a seguir en la vigencia 2012

Para el año 2012 se espera finalizar la aprobación de los documentos que se encuentran en revisión de los procesos enunciados anteriormente y que se relacionan en el ANEXO No 2. Se tiene planeado además, abordar en detalle la revisión de los procesos de servicios generales y de apoyo administrativo y gestión de espacios físicos, sobre los que se inició la revisión general en el segundo semestre de 2011.

Así mismo será necesario dinamizar el ciclo PHVA<sup>5</sup> mediante la reformulación, mejora y/o modificación de algunos documentos, ya sean procedimientos, instructivos, guías y formatos u otros, teniendo en cuenta cambios o ajustes normativos (de carácter tanto interno como externo) y mejoras que se han identificado o han sido sugeridas por lo usuarios de los distintos procedimientos.

<sup>5</sup> Planear, Hacer, Verificar, Actuar.



### 2.3. Estrategia de implementación de procedimientos

El avance en el levantamiento y validación de procedimientos alcanzado en el año 2010, requería de un fuerte ejercicio de interiorización por cada uno de los servidores públicos participantes en su ejecución. El objetivo principal era lograr que el trabajo adelantado no quedara archivado en los anaqueles de la historia, sino que se convirtiera en parte viviente de la estructura administrativa de la Universidad. Por esa razón durante la vigencia 2011 se desarrolló la estrategia que permitió consolidar el proceso y dar inicio a la implementación de procedimientos y demás documentación asociada al macroproceso de gestión administrativa y financiera.

Para lograrlo era necesario la participación activa y el empoderamiento de los servidores públicos que trabajan en las áreas financieras y administrativas de cada una de las sedes. Persiguiendo ese fin, se formuló la estrategia de implementación, que permitió la consolidación del macroproceso de gestión administrativa y financiera de la Universidad y la apropiación del mismo por parte de los funcionarios en cada una de las sedes, facultades y Unidades Especiales.

La estrategia se planteó en seis etapas, de las cuales, cinco se ejecutaron durante el 2011.

#### ► **Etapas:** **Formalización del inicio de la implementación**

Consistió en informar oficialmente a las distintas áreas financieras y administrativas de la Universidad, sobre la adopción y obligatoriedad de aplicación de la documentación estandarizada y aprobada. Para ello se publicó a través de una herramienta en la página web de la Gerencia, la documentación estandarizada y aprobada por cada uno de los procesos objeto de mejoramiento.

Mediante circulares 9 y 10 del 26 de abril y 2 de mayo de 2011 respectivamente<sup>6</sup>, la Gerencia Nacional Financiera y Administrativa comunicó de manera formal que a partir del 2 de mayo de 2011 entraría en vigencia la implementación de los procedimientos aprobados por la Gerencia, siendo éstos los aplicables a todas las áreas financieras y administrativas del Nivel Nacional, de Sede, de Facultad y de las Unidades Especiales (Unimedios, Unisalud y Editorial UN).

#### ► **Etapas:** **Entrega mando**

Consistió en un acto de socialización de la implementación en todas las áreas financieras y administrativas de las sedes, facultades y Unidades Especiales, por parte de la Gerente Nacional Financiera y Administrativa con el objetivo de empoderar a los servidores públicos, hacerlos partícipes de la responsabilidad en la aplicación de los procedimientos y dinamizar la estrategia de implementación y consolidación en cada una de sus dependencias, a fin de lograr la continuidad del sistema.

Durante las 15 sesiones adelantadas entre el 27 de abril y el 2 de junio de 2011, se presentó de forma general el resultado alcanzado en la etapa de estandarización a un total 544 servidores de

<sup>6</sup> **Circular 9 del 26 de abril de 2011** de la Gerencia Nacional Financiera y Administrativa. Formalización del inicio de la implementación de los procedimientos del macroproceso de gestión administrativa y financiera.

**Circular 10 del 2 de mayo de 2011** de la Gerencia Nacional Financiera y Administrativa. Periodo de transición para uso definitivo de documentación de procedimientos estandarizados del macroproceso de gestión administrativa y financiera.



las áreas financieras y administrativas, tal y como se relacionan en Tabla A 1: Reuniones de formalización de inicio de implementación, presentada en el ANEXO No 3.

► **Etapas tres: Acompañamiento**

Consecutivamente a la visita del líder del Macroproceso en el Nivel Nacional, cada uno de los líderes de proceso del Nivel Nacional acompañó al equipo responsable del proceso en las sedes, facultades y Unidades Especiales a fin de socializar el mapa específico del proceso y adelantar talleres prácticos de capacitación en la aplicación de los procedimientos aprobados y demás documentos estandarizados.

En total se realizaron 53 talleres entre el 2 de mayo y el 6 de julio de 2011, para los procesos de presupuesto, adquisición de bienes y servicios, gestión de bienes, tesorería y contable, abarcando así los equipos de gestión administrativa y financiera de cada una de las sedes y Unidades Especiales. El resumen de los talleres adelantados por sede se presenta en la Tabla A 2: Talleres de implementación por proceso del ANEXO No 3.

► **Etapas cuatro: Refuerzo**

Consistió en la programación de talleres por parte del líder par del proceso en cada una de las sedes y Unidades Especiales, para afianzar el conocimiento en los procedimientos estandarizados vigentes, bajo un cronograma establecido por cada una de las sedes. Se realizaron jornadas de revisión, análisis y estudio de los procedimientos estandarizados con sus equipos de trabajo y en algunas ocasiones con miembros de la comunidad universitaria que actúan como usuarios del macroproceso de gestión administrativa y financiera, a fin de garantizar la adecuada aplicación de los mismos.

► **Etapas cinco: Divulgación**

Considerando la importancia de divulgar la estrategia de mejoramiento a los usuarios de los procesos, principalmente a los docentes que actúan como solicitantes o interventores en procesos contractuales, se adelantaron reuniones con los decanos de las facultades en Bogotá y con docentes vinculados a proyectos de investigación a fin de difundir, como se hizo en los otros espacios, la estrategia de estandarización, haciendo énfasis principalmente en aquellos procedimientos a los que se encuentran vinculados y de forma paralela recogiendo observaciones e inquietudes que contribuyan a las estrategias de mejoramiento.

Las reuniones con los decanos de las facultades de la sede Bogotá, se realizaron entre el 13 de septiembre y el 22 de octubre de 2011; y los talleres con investigadores realizados en las sedes Bogotá, Manizales, Medellín y Palmira, que estuvieron acompañados por la Vicerrectoría de Investigación, se llevaron a cabo en el mes de noviembre de 2011, con la participación de 141 personas.

► **Etapas seis: Evaluación y ajustes**

Durante esta etapa el líder del proceso del Nivel Nacional evaluará el avance en el proceso de implementación en los equipos de cada una de las sedes y analizará los resultados alcanzados



junto con las solicitudes y recomendaciones hechas por los usuarios y responsables del proceso en relación con ajustes y estrategias de mejoramiento.

Como puede observarse, durante la vigencia 2011 se hizo énfasis en aquellas etapas centradas en las estrategias de socialización, comunicación permanente y aplicación de los procedimientos y sus herramientas de soporte.

## Actividades a seguir en la vigencia 2012

Como cierre de esta estrategia, en el año 2012 se espera llevar a cabo las etapas finales de la metodología diseñada, relacionadas con la evaluación por parte de los líderes de los procesos en las sedes y en el Nivel Nacional de forma tal que las mismas contribuyan a la formulación de estrategias de mejoramiento que fortalezcan el sistema, así como continuar con la socialización de procedimientos con otros miembros de la comunidad académica (directores de proyecto, asistentes, coordinadores, entre otros) y la realización de capacitaciones y seguimientos permanentes a los equipos de las áreas financieras y administrativas a fin de garantizar la adecuada implementación.

### 2.4. Consolidación del mapa normativo

Con la claridad de que en la función pública el límite del quehacer se encuentra en las disposiciones legales vigentes, se hacía evidente la necesidad de articular los procedimientos a las normas que regían la actividad de la Universidad en materia administrativa y financiera. Fue así como comenzó la investigación que diera cuenta de cuáles y cuántas habían sido las normas expedidas para regular los procesos y procedimientos asociados al macroproceso de gestión administrativa y financiera.

Se fijó como punto de partida el año de 1993, en el cual se creó el Nivel Nacional, como unidad de gestión diferente de la sede Bogotá. Se identificaron en total 744 normas, de las cuales se encontró que 352, corresponden a directrices o políticas de direccionamiento para la gestión de las distintas divisiones que conforman la gerencia, es decir, tienen vocación normativa.

El primer producto consistió en la clasificación de las normas que contienen directrices aplicables a los procesos administrativos y financieros y la identificación de las temáticas normativas de acuerdo con los procesos asociados al macroproceso. Se diagnosticó como uno de los principales problemas a solucionar, el de la dispersión normativa debida a la reacción de la administración frente a situaciones coyunturales y a la falta de axiomas claros a los cuales sujetar los procedimientos.

Posteriormente, se desarrolló el análisis de las normas seleccionadas, en el *“Formato de ingreso de datos al Sistema de Información Normativa, Jurisprudencial y de Conceptos - Régimen Legal de la Universidad Nacional de Colombia”*, con el fin de que el producto estuviese alineado con el sistema de régimen legal de la Universidad<sup>7</sup>. Este proceso permitió el diseño de formatos de cada una de las normas proferidas, clasificadas de conformidad con las temáticas seleccionadas.

<sup>7</sup> Subproyecto Ordenamiento Jurídico liderado por la Secretaría General en el marco de UN SIMEGE



A partir de lo anterior se elaboró un documento contentivo que establece las normas actualmente vigentes para regular los distintos procesos asociados al macroproceso de gestión administrativa y financiera. Documento que tiene como propósito primordial el de generar alertas sobre las contradicciones existentes entre ellas y recomendaciones para su solución.

Con el avance alcanzado en la fase de implementación de los procesos y procedimientos del Macroproceso de Gestión Administrativa y Financiera, en la actualidad la Gerencia se encuentra en una nueva fase dirigida a consolidar la base normativa que complementará y sobre la cual se apoyarán los procesos y procedimientos del macroproceso.

Dicha base normativa corresponderá a los lineamientos generales a partir de los cuales se desarrollan cada uno de los seis procesos, a saber: Coordinación y Gestión de Procesos Administrativos y Financieros, Adquisición de Bienes y Servicios, Contabilidad, Gestión de Bienes, Presupuesto y Tesorería. En la actualidad, los documentos correspondientes a los procesos de Gestión de Bienes y Tesorería ya se encuentran en proceso de validación por parte de las líderes de los respectivos procesos.

## Actividades a seguir en la vigencia 2012

El reto para el año 2012 consiste en consolidar y validar la normatividad de los cuatro procesos restantes, para pasar así a la última fase de este recorrido: la adopción y posterior socialización del pilar normativo en materia financiera y administrativa de la Universidad Nacional de Colombia. En esta última etapa se prestará especial atención a la articulación de las normas que sustentan los procedimientos en la actualidad, con la propuesta de régimen financiero que avanza paralelamente como estrategia de mejoramiento dentro de la gestión financiera.

Vale la pena mencionar que en lo relativo al proceso de adquisición de bienes y servicios avanza simultáneamente la modificación al manual de convenios y contratos adoptado mediante resolución de rectoría 1952 de 2008. La propuesta ha sido discutida en un grupo focal multidisciplinario, en el que participaron los jefes de las áreas de contratación y los jefes de oficina jurídica de las sedes andinas. Una explicación más amplia puede ser consultada en el capítulo 6, PROCESO DE ADQUISICION DE BIENES Y SERVICIOS, *Actividades a seguir en la vigencia 2012*, del presente documento.

## 2.5. Rediseño página web de la Gerencia Nacional Financiera y Administrativa

Teniendo en cuenta la importancia de garantizar una adecuada estrategia informativa y la necesidad de establecer adecuados canales de comunicación tanto con los integrantes de los equipos del macroproceso en las distintas sedes, como con los miembros de la comunidad universitaria que se vinculan o requieren de los trámites asociados a la gestión financiera y administrativa, la Gerencia Nacional Financiera y Administrativa adelantó el rediseño de su página web, haciendo énfasis en los siguientes componentes:

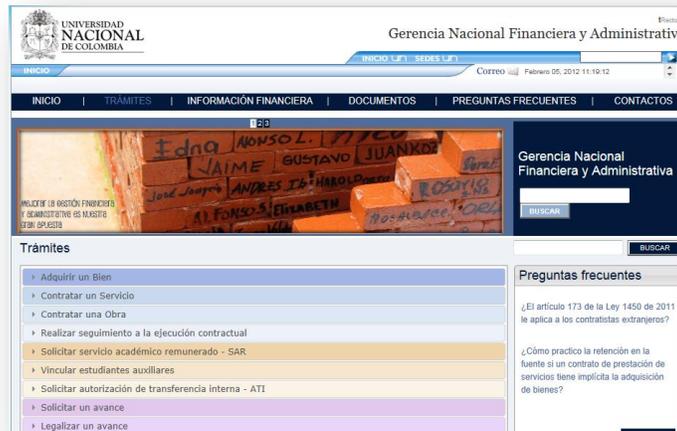
- Módulo para consulta interactiva del Manual de Convenios y Contratos de la Universidad Nacional de Colombia, con la posibilidad a futuro que otros manuales puedan manejarse en la misma forma dado que queda la posibilidad para quien ejerza la administración de la página.



- Módulo para consulta de toda la documentación asociada a los procesos, procedimientos, instructivos, guías, formatos, anexos, modelos y hojas de trabajo, entre otros, al que pueden ingresar servidores administrativos, docentes y contratistas con su cuenta de correo institucional.



- Módulo para consulta de pasos a seguir en la realización de trámites requeridos frecuentemente por los miembros de la comunidad universitaria que son usuarios del macroproceso, dentro de los que se encuentran los relacionados con la gestión contractual, de inventarios, el trámite de pagos, los avances, y aquellos otros que requieren de consulta permanente.



- ▶ Módulo de preguntas frecuentes que facilite o aclare inquietudes de los usuarios en relación con la gestión financiera y administrativa.
- ▶ Otros módulos para la publicación de documentos de interés general referidos a información financiera y administrativa de la Universidad (Estadísticas presupuestales, Estados Contables, Circulares, Informes de Gestión, entre otros).

Desde el 25 de octubre de 2011, fecha de creación de la página web, hasta el 17 de febrero de 2012 han ingresado al sitio un total de 56.123 visitantes.

## 2.6. Automatización de actividades asociadas a procedimientos del macroproceso de gestión administrativa y financiera

La implementación de procedimientos estandarizados en las áreas vinculadas a la ejecución de los procesos asociados con la gestión financiera y administrativa de la Universidad, se ha reflejado en la mayor comprensión y el mejoramiento de los tiempos de respuesta al usuario, así como en la uniformidad de requisitos y pasos a seguir para adelantar el mismo trámite en diferentes unidades de gestión administrativa y financiera.

No obstante lo anterior, a partir de la implementación de los procedimientos y del acompañamiento a los equipos de trabajo adelantado durante el año 2011, se ha identificado como una debilidad importante la ausencia de automatización de los procesos, que incide negativamente en la disminución de errores que ocasionan re-procesos, así como en implementación de controles automáticos que mitiguen los posibles riesgos dentro del procedimiento. La comunidad universitaria es consciente de los beneficios de la automatización y sistematización de los procedimientos y ello se ve reflejado en el desarrollo de varios aplicativos en distintos niveles, que pretenden facilitar algunas de las etapas, capturar información, hacer seguimiento de los flujos de trabajo, disminuir archivo físico, entre otras.

La Gerencia Nacional Financiera y Administrativa analizó algunos de esos aplicativos, entre ellos el desarrollado por la Dirección Administrativa de la Sede Manizales, el del Instituto de Extensión e



Investigación –IEI- de la Facultad de Ingeniería de la Sede Bogotá y el del Centro de Investigación para el Desarrollo –CID- de la Facultad de Ciencias Económicas de la misma sede. Producto de este análisis y de la evaluación adelantada por expertos de la Universidad, tanto desde el punto de vista funcional como técnico<sup>8</sup>, se consideró que el aplicativo implementado en el CID se ajusta de manera más adecuada a los procesos propios de la gestión administrativa y financiera, así como a las necesidades de automatización identificadas.

A partir de lo anterior, se consideró viable iniciar una prueba piloto de la puesta en operación del sistema de información desarrollado por la Facultad de Ciencias Económicas, en la División Nacional de Servicios Administrativos, como área responsable de los procesos contractuales en el Nivel Nacional, previa identificación de ajustes requeridos de forma tal que cumpla con los procedimientos estandarizados, la documentación asociada y con las parametrizaciones que se requieran para adaptarlo a la información propia del Nivel Nacional de la Universidad y que tenga interoperabilidad con el Sistema de Gestión Financiera SGF-QUIPU.

### Actividades a seguir en la vigencia 2012

Como resultado de las revisiones adelantadas y de las reuniones sostenidas con el equipo desarrollador del software y la decanatura de la Facultad de Ciencias Económicas, se recibió la propuesta para la implementación del sistema de información en la Gerencia Nacional Financiera y Administrativa, la cual debe ser revisada y avalada por las instancias a que haya lugar a fin de dar vía libre a su puesta en marcha. La propuesta en mención puede ser consultada en el ANEXO No 4.

En caso de que el proceso de implementación sea exitoso, y se decida continuar su implementación en otras áreas de la Universidad, y se considere la conveniencia de que además exista integración del mismo entre dependencias, será necesario realizar ajustes estructurales al sistema que deberán ser identificados por el equipo técnico y funcional que lidere el proceso, y a su vez disponer de recursos de infraestructura, humanos y financieros que soporten la operación del mismo.

Es importante resaltar que ante la ausencia de un sistema robusto de información para la administración de la información financiera y administrativa de la Universidad, la implementación de un sistema como el que aquí se propone, contribuiría a agilizar y optimizar algunos de los procedimientos más estratégicos de la gestión del macroproceso, permitiendo entre otros:

- ▶ Solicitar trámites para la adquisición de bienes y servicios de manera automatizada.
- ▶ Hacer seguimiento en línea al estado de los trámites requeridos.
- ▶ Contar con documentación y soportes de los procesos de manera digitalizada para su fácil consulta.
- ▶ Determinar puntos de control para optimizar tiempos de respuesta en la realización de trámites.
- ▶ Contar con plantillas para la realización de documentos que se requieren de manera repetitiva.

<sup>8</sup> Desde el punto de vista funcional y técnico de los líderes de proceso de adquisición de bienes y servicios del Nivel Nacional, del grupo de soporte del SGF-QUIPU, del equipo de soporte tecnológico de la Dirección de Gestión de la Sede Bogotá y de funcionarios vinculados al Plan Estratégico de Tecnologías de Información –PETI- liderado por la Facultad de Minas de la Sede Medellín.



- ▶ Contar con el almacenamiento de información básica y recurrente para el desarrollo de ciertos trámites.

A pesar de ser esta una herramienta que facilitaría la gestión administrativa en algunos de sus trámites más neurálgicos, es importante y urgente que la Universidad en el marco del Plan Estratégico de Tecnologías de Información – PETI y en concordancia con el Plan Maestro de Informática, le preste especial atención a la posibilidad de adquirir o desarrollar un sistema de información integrado y robusto que automatice completamente el macroproceso de gestión administrativa y financiera y que permita además producir informes y generar consultas de carácter gerencial que faciliten la toma de decisiones del cuerpo directivo de la Universidad.

### 3. ASUNTOS DE CARÁCTER FINANCIERO

#### 3.1. Estudio de la situación financiera de las universidades públicas y participación en la elaboración de acciones legales para buscar compensación en el presupuesto

##### 3.1.1. Estudio de la situación financiera de las Universidades públicas

El deterioro progresivo de los presupuestos de las universidades públicas analizado en diferentes escenarios de debate adelantados por el Sistema Universitario Estatal –SUE-, originó la conformación de una comisión de vicerrectores administrativos y financieros de siete universidades públicas del país, liderada por la Gerencia Nacional Financiera y Administrativa de la Universidad Nacional de Colombia, a la cual se le encomendó la realización de un estudio cuyo propósito fue el análisis del comportamiento de la financiación de las universidades públicas con aportes de la Nación.

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

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

- ▶ Normatividad que ha incidido en el presupuesto de gastos de las universidades públicas a partir de la ley 30 de 1992 incluyendo:
  - Decretos 1444 de 1992 y 1279 de 2002 – Sobre el Régimen Salarial y Prestacional Docente.



- Sentencias C-006 de 1996 y C-401 de 1998 de la Corte Constitucional – Sobre el trato de igualdad en aspectos prestacionales a los docentes ocasionales, docentes hora-cátedra y supernumerarios administrativos.
  - Ley 797 de 2003, Decreto 4982 de 2007, Decreto 2090 de 2003 y Ley 1122 de 2007 – Sobre los Aportes al Sistema General de Seguridad Social en Salud y en Pensiones.
  - Decreto 404 de 2006 – Sobre los Gastos adicionales en el régimen prestacional.
  - Leyes 403 de 1997 y 815 de 2003- Sobre el descuento en matrículas de universidades públicas para sufragantes.
- ▶ Impacto de los gastos por efectos de acreditación y certificaciones de calidad.
  - ▶ Impacto de los gastos generales en los presupuestos de funcionamiento de las universidades públicas.
  - ▶ Impacto de los gastos recurrentes derivados de proyectos de inversión.

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

Durante la vigencia 2009, el debate y las gestiones adelantadas por la Universidad Nacional de Colombia, en el seno del Sistema Universitario Estatal –SUE-, dejó como fruto la asignación de 160.000 millones de pesos en la ley de presupuesto para la vigencia 2010 adoptada por el Congreso de la República para todas las universidades públicas. De esos 160.000 millones de pesos; 30.000 corresponden a presupuesto que era destinado a Colciencias para el apoyo de actividades de ciencia y tecnología, que se incorporaron al presupuesto de las universidades públicas como apoyo a la investigación; 18.000 para retornar a las universidades un porcentaje del 10% de descuento aplicado sobre el valor de las matrículas a los estudiantes que hubieran presentado su certificado electoral, conforme a lo dispuesto en la ley 403 de 1997; 42.000 correspondiente al descuento del 2 % del ICFES y 70.000 para ampliación de cobertura.

La participación activa de la Universidad Nacional de Colombia en el debate del proyecto de ley “Por la cual se fijan parámetros y criterios para organizar el sistema de evaluación de resultados de la calidad de la educación, se dictan normas para el fomento de una cultura de la evaluación, en procura de facilitar la inspección y vigilancia del estado y se transforma el ICFES”, hoy conocida como Ley 1324 de 2009, tuvo como efecto la inclusión en la norma de los artículos 10 y 11, que establecieron que, en virtud de la transformación del ICFES y dado que la norma lo relevó de las funciones de fomento a la educación superior, el 2% del presupuesto asignado a las universidades públicas, que conforme al artículo 43 de la ley 30 de 1993 correspondía a dicha entidad, fuera distribuido directamente a las Universidades.

Fue así como de los 160.000 millones de pesos asignados para la vigencia 2010, el valor del presupuesto para fomento a la educación superior ascendió a 41.835 millones de pesos, de los cuales 12.608 millones de pesos le correspondieron a la Universidad Nacional de Colombia.



Así mismo, en septiembre del año 2010 gracias a la presentación ante el Ministerio de Educación Nacional, de un proyecto de ampliación de cobertura de la educación superior, fue asignado un presupuesto de 70.000 millones de pesos para todas las universidades públicas, de los cuales 8.379 millones de pesos le correspondieron a la Universidad Nacional de Colombia.

Finalmente, la comisión de vicerrectores administrativos y financieros del SUE presentó una propuesta de articulado al proyecto de reforma a la Ley 30 de 1992 con 16 artículos, los cuales se pueden observar en el ANEXO No 5.

En reciente reunión del SUE se determinó la necesidad de incluir algunos ajustes al formato preparado para la recopilación de la información, particularmente en los indicadores de resultado del Sistema Universitario Estatal-SUE y en otros componentes estratégicos que, sin lugar a dudas, contribuyen al estudio de financiación de la Educación Superior Pública, que se pretende cuantificar. En consecuencia, en el momento se está diligenciando un nuevo formato con la información por parte de cada una de las universidades públicas que servirá de insumo en los ejercicios de prospectiva de las universidades y en las próximas reuniones relacionadas con la reforma de la ley 30 de 1992.

Durante todo este proceso la Gerencia Nacional Administrativa y Financiera ha informado permanentemente a las instancias competentes: Consejo Superior Universitario<sup>9</sup>, Consejo Académico<sup>10</sup> y Comité de Vicerrectores<sup>11</sup> de la Universidad Nacional de Colombia, sobre el seguimiento efectuado a las cifras de la institución y ha presentado sugerencias y recomendaciones que han servido de base para la toma de decisiones institucionales.

### **3.1.2. Participación en la elaboración de acciones legales para buscar compensación en el presupuesto de la Universidad**

A partir del diagnóstico enunciado anteriormente, en el año 2010 la Universidad conformó un equipo, del que hizo parte la Gerencia Nacional Financiera y Administrativa, a fin de revisar a fondo la situación particular de la institución y analizar la viabilidad de interponer alguna acción legal contra el gobierno nacional. Se recabó la información de carácter técnico y financiero que permitiera sustentar la instauración de una demanda de Acción Popular de la Universidad Nacional de Colombia contra la Nación - Ministerio de Hacienda y Crédito Público y el Congreso de la República, ante el Tribunal Administrativo de Cundinamarca.

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

<sup>9</sup> CSU sesiones de 12 de noviembre de 2009, 15 de diciembre de 2009, 7 de septiembre de 2010, 14 de diciembre de 2010, 17 de mayo de 2011, 28 de junio de 2011 y 13 de junio de 2011

<sup>10</sup> Consejo Académico, sesiones de 29 de mayo de 2009, 26 de junio de 2009, 4 de septiembre de 2009, 13 de noviembre de 2009, 23 de abril de 2010, 30 de junio de 2010, 27 de agosto de 2010, 17 de septiembre de 2010, 29 de octubre de 2010, 3 de diciembre de 2010, 11 de febrero de 2011, 18 de marzo de 2011 y 3 de octubre de 2011.

<sup>11</sup> Comité de Vicerrectores celebrados en mayo y octubre de 2009, abril y octubre de 2010, marzo y julio de 2011 y febrero de 2012



Nacional de Colombia, supera en pesos corrientes los 155.000 millones de pesos, discriminados de la siguiente forma:

1. Para el periodo 1993 a 2010 no se apropió la suma de 117.831 millones de pesos, que debió ser cubierta por la Universidad para atender gastos de personal. De esta cifra, 79.660 millones de pesos corresponden a valores pagados a docentes en cumplimiento de los decretos 1444 de 1992 y 1279 de 2002, relacionados con puntos con el incremento salarial de los docentes por productividad académica; 14.780 millones de pesos hacen referencia a prestaciones sociales pagadas a docentes ocasionales y supernumerarios en aplicación de las sentencias C-006 DE 1993 Y C-401 DE 1998 de la Corte Constitucional; 3.148 millones de pesos por concepto de mayor valor en las prestaciones sociales derivado de la aplicación del Decreto 404 de 2006; y por último, 20.243 millones de pesos en razón al mayor valor pagado en aportes patronales al sistema de seguridad social en aplicación de las leyes 797 de 2003 y 1122 de 2007 y de los decretos 4982 de 2007 y 2090 de 2003.
2. Para las vigencias fiscales comprendidas en los periodos 1999 al 2010 no se apropió la suma de 32.314 millones de pesos que debió ser cubierta por la Universidad para atender adecuaciones físicas en cumplimiento de las leyes 400 de 1997 y 1229 de 1998 y de los Decretos Reglamentarios 1052 de 1998 y 2809 de 2000.
3. Por último, para el periodo 1997 al 2010 se dejaron de percibir 5.442 millones de pesos en razón de la aplicación del descuento del 10% del costo de la matrícula, de aquellos estudiantes que acreditaron haber sufragado en la última votación realizada con anterioridad al inicio de los respectivos períodos académicos, en cumplimiento de las leyes 403 de 1997 y 815 de 2003.

A partir de lo anterior se interpuso la demanda de acción popular para el reconocimiento de las siguientes pretensiones:

1. Que se declare que la Nación (Congreso de la República y Ministerio de Hacienda y Crédito Público), son causantes de la vulneración de los derechos colectivos a la educación superior y al patrimonio público por haber omitido en las leyes de presupuesto desde 1993 al 2010, la apropiación de partidas para cubrir gastos asignados a la Universidad Nacional de Colombia por leyes, decretos y sentencias de obligatorio cumplimiento o para compensar un menor valor de sus ingresos en el rubro de matrículas, según ley de estímulos electorales, también de obligatorio cumplimiento.
2. Que como consecuencia de la anterior declaratoria, se ordene a la Nación (Congreso de la República y Ministerio de Hacienda y Crédito Público) que cese el agravio a los derechos colectivos de educación superior y patrimonio público, y pague por los siguientes conceptos que implicaron un impacto en el presupuesto de la institución, pero no fueron apropiados en las leyes de presupuesto:
  - a. Puntos representativos de salarios y prestaciones sociales originados en el rubro de productividad académica, los cuales fueron pagados por la Universidad Nacional de Colombia a sus docentes.



- b. Prestaciones sociales pagadas por la Universidad Nacional de Colombia a sus docentes ocasionales.
- c. Vacaciones, prima de vacaciones y bonificación por recreación a favor de empleados públicos y trabajadores oficiales que se retiraron sin cumplir un año de servicios; por ende, causadas y pagadas por la Universidad Nacional de Colombia.
- d. Aumento en las cotizaciones para salud y pensiones pagadas al sistema por la Universidad Nacional de Colombia.
- e. Inversiones efectuadas por la Universidad Nacional de Colombia en reforzamientos estructurales y acciones afirmativas en las edificaciones a favor de personas en situación de debilidad manifiesta.
- f. Menor valor de los ingresos en el rubro de matrículas que la Universidad Nacional de Colombia debió absorber, según orden de ley declarada exequible por la Corte Constitucional, que decretó estímulos electorales a favor de los estudiantes.

La demanda fue radicada ante el Tribunal Administrativo de Cundinamarca el día el 27 de septiembre de 2010 y el Auto admisorio de la misma tiene fecha 21 de Octubre de 2010. El día 7 de marzo de 2011 se adelantó la Audiencia Pacto de Cumplimiento y aun cuando la Universidad Nacional de Colombia estuvo dispuesta a proponer fórmulas conciliatorias en relación las pretensiones de la demanda, no hubo ánimo conciliatorio por parte de las demandadas.

El Tribunal Administrativo de Cundinamarca negó en primera instancia las pretensiones de la demanda, ante lo cual la Universidad Nacional de Colombia presentó recurso de apelación que fue sustentado ante el Consejo de Estado el pasado 7 de diciembre de 2011. A la fecha se encuentra pendiente de fallo.

### 3.2. Memoria Económica y Financiera, 2000 - 2010

A raíz de los constantes debates que surgieron entre el Gobierno Nacional y las instituciones de educación superior en relación con el financiamiento y sostenibilidad de estas últimas, desde la Gerencia Nacional Financiera y Administrativa se identificó la necesidad construir un documento que permitiera mostrar a la comunidad en general la información financiera más relevante de la Universidad para el periodo comprendido entre los años 2000 y 2010 y de esa forma sirviera de base para formar posiciones frente al debate actual de reforma a la ley de educación superior en el país.

En dicho contexto se preparó la publicación **“Universidad Nacional de Colombia - Memoria Económica y Financiera, 2000 – 2010”** que presenta el resultado del ejercicio económico y financiero de la Universidad Nacional de Colombia durante ese período de tiempo. Dicha publicación, que inicialmente tuvo un tiraje de 400 ejemplares y se encuentra publicada en la página web de la Gerencia para su consulta, incluye una descripción del marco normativo que regula las finanzas de la institución, un análisis del presupuesto de la Universidad, información de carácter contable y acciones emprendidas desde la administración con el objetivo de optimizar los recursos financieros destinados



al funcionamiento y a lograr el equilibrio del impacto económico que han tenido algunas disposiciones legales y políticas gubernamentales que inciden de manera directa en el presupuesto de la institución.

Se considera importante la actualización permanente de las cifras, con la información correspondiente a cada vigencia que se cierra, en ese orden de ideas, se entrega con el presente informe un archivo en Excel con la información correspondiente al año 2011 tanto en pesos corrientes como en pesos constantes de 2011 que a su vez servirá de base para seguirlo actualizando en las próximas vigencias.

### 3.3. Propuesta de Régimen Financiero para la Universidad Nacional de Colombia

En el año 2011, se contrató a la firma consultora Prospective Asesoría y Consultoría S.A.S con el objetivo de que en conjunto con la Universidad, realizara a partir de una perspectiva externa, un análisis comparativo sobre las diferentes alternativas para el manejo estratégico de las finanzas de la institución, incluyendo un régimen especial y específico en materia financiera que reconozca la autonomía administrativa y financiera que la Ley ha conferido a la Universidad Nacional de Colombia. Para dicho análisis es necesario tener en cuenta que las normas financieras de carácter general no son aplicables en su totalidad a la naturaleza jurídica especial de la Universidad.

Como resultado de esta consultoría, se obtuvo un diagnóstico de la situación financiera de la Universidad así como el primer borrador de propuesta de régimen financiero, que ya fue revisado y retroalimentado por los líderes de los procesos financieros tanto de la Gerencia Nacional Financiera y Administrativa como de las Direcciones Administrativas de todas las sedes.

#### 3.3.1. Diagnóstico de la situación financiera UN 2011

A la fecha se cuenta con el documento de análisis de la situación financiera de la Universidad Nacional de Colombia que tiene por objetivo presentar la situación financiera actual de la institución y los posibles escenarios futuros, teniendo en cuenta su estructura de gastos y fuentes de financiación, al igual que las variables susceptibles de modificación y las propuestas de ajuste a la Ley General de Educación Superior. El documento exalta los factores que afectan los gastos de la universidad, principalmente en lo relativo al presupuesto de funcionamiento, describe las principales acciones relacionadas con la financiación y optimización de recursos destinados al funcionamiento y la evolución de la inversión.

Para desarrollar este análisis se tuvo en cuenta el documento de “Memoria Económica y Financiera 2000 – 2010”, la información del Sistema de Gestión Financiera SGF-QUIPU, el presupuesto vigente e histórico de la Universidad, el análisis realizado por la calificadora de riesgo Fitch Ratings Colombia S.A, la normatividad vigente y las proyecciones financieras de la Universidad.

A continuación se describen las principales conclusiones derivadas a partir del documento y otras construidas por la Gerencia, que pueden servir de base para la toma de decisiones en materia financiera de la Universidad Nacional de Colombia:



1. Los aportes de la Nación, son fundamentales para la Universidad, teniendo en cuenta que esta es la principal fuente de financiación de los gastos de funcionamiento, representando el 85% en promedio.
2. La participación de los aportes de la Nación ha presentado una disminución paulatina, en el presupuesto neto de la Universidad, pasando del 82% en la vigencia fiscal 2000, al 65% en la vigencia fiscal 2010, lo cual implica un mayor esfuerzo a la gestión de recursos propios por parte de la Universidad.
3. Existen diferencias en la interpretación de la Ley 30 de 1992 y de las políticas del gobierno nacional relacionadas con la autonomía y la financiación de las universidades públicas; en consecuencia, los aportes de la Nación que se asignan para financiar el presupuesto de funcionamiento e inversión han crecido únicamente con la inflación, a excepción de los últimos dos años, sin embargo los gastos tienen un crecimiento anual muy superior a la inflación, por cuanto responden a los crecimientos establecidos por normas o políticas externas a la universidad, tales como los aumentos salariales, la política de cobertura de la educación superior, los cuales deberían ser cubiertos en su totalidad con aportes y transferencias de la nación.
4. Los aportes de la Nación destinados a funcionamiento no son suficientes para cubrir las actuales necesidades mínimas de gastos de funcionamiento de la Universidad, por lo que se hace necesario recurrir a recursos propios en un monto que para el año 2011 supera los 77.561 millones de pesos y constituyen el 16% del total de los gastos de funcionamiento.
5. Los recursos propios de la Universidad destinados ordinariamente para cubrir la financiación de gastos de funcionamiento, son insuficientes y se ha tenido que recurrir a traslados presupuestales, haciendo uso de presupuesto de inversión para subsidiar gastos de funcionamiento en cifras que para el año 2011 superan los 15.821 millones de pesos. Como consecuencia, la Universidad se ve obligada a ajustar y aumentar las fuentes permanentes de recursos propios que financien el presupuesto de funcionamiento, usando recursos que podrían fortalecer la inversión.
6. El monto de recursos del presupuesto de la Universidad para inversión en proyectos de infraestructura, equipamientos y tecnología ha sido bajo en comparación con las necesidades de la Universidad, existiendo un rezago en sus diferentes sedes.
7. La participación de los aportes de la Nación para financiar los gastos de inversión pasaron de ser el 26% en el año 2000, a constituir en promedio el 11.3% del presupuesto general del año 2005 al 2010 y si se descuentan los Fondos Especiales, la participación de la Nación en la inversión igualmente desciende, pasando del 65% en el año 2000 a constituir en promedio el 38.8% del presupuesto general del año 2005 al 2010.
8. Los Fondos Especiales en el año 2010 con un monto de 260.154 millones de pesos representan el 70% del total de presupuesto de Inversión de la Universidad y lo correspondiente a proyectos de inversión del Plan Global de Desarrollo de la Universidad con un monto de 111.582 millones de pesos constituye el 30%, siendo esta última la inversión real al interior de la Universidad Nacional de Colombia.



9. El reflejo en el presupuesto de los recursos de los Fondos Especiales, como son los de extensión e investigación que en su mayoría son de destinación específica y para el cumplimiento de contratos y convenios, generan datos distorsionados sobre el flujo de caja de la Universidad pues da la idea de que son recursos en su totalidad disponibles para la actividad misional de la universidad y en consecuencia disminuye la atención y preocupación de la Nación por incrementar las transferencias y aportes a la Universidad.
10. Aunque un aumento en las matrículas de pregrado puede considerarse una fuente adicional de recursos propios, no es recomendable por cuanto la incidencia en los ingresos de la Universidad es muy baja, en cambio para los estudiantes representa un gran impacto.
11. Los gastos de nómina son preponderantes en el total de los gastos de la Universidad. El crecimiento de las remuneraciones derivado de una normatividad que no contempla el incremento en los presupuestos, hace que estos gastos crezcan cada año por encima de la inflación mientras que la fuente de financiación se encuentra estancada en las transferencias de la Nación, que no alcanzan a cubrir la totalidad de los gastos de funcionamiento.
12. El crecimiento real de las transferencias de la Nación al 1,5% directamente a las universidades, de acuerdo con el retirado proyecto de Ley de modificación al Sistema de Educación Superior, no sería suficiente para cubrir el faltante de funcionamiento en la Universidad Nacional de Colombia, ya que estos gastos, como se explicó anteriormente, crecen por encima de ese porcentaje.

Teniendo en cuenta los resultados del análisis y las conclusiones antes relacionadas, de igual forma se presentan las recomendaciones más relevantes que se encuentran en el documento, en materia financiera, para que sean estudiadas y tenidas en cuenta en los futuros procesos de toma de decisiones y avanzar así en el largo plazo en la sostenibilidad de la financiación de los gastos de funcionamiento de la Universidad Nacional de Colombia, al igual que en el cubrimiento de sus necesidades de inversión mínima:

1. Los gastos de funcionamiento incrementados por normas salariales y disposiciones de incremento de la cobertura de la educación superior, que generan un crecimiento real y permanente de los gastos de funcionamiento deberían ser cubiertos en su totalidad con aportes y transferencias de la Nación.
2. La universidad debe propender porque en la Reforma de la Ley de Educación Superior se incluyan políticas de financiación que cubran la totalidad de los gastos de funcionamiento actuales y futuros, con un crecimiento real mínimo del orden del 3% anual por encima del IPC.
3. La Universidad debe gestionar con la Nación un aumento permanente de transferencias para inversión acorde con los aumentos presentes y futuros de cobertura y calidad de la educación de la Universidad y de las políticas del Gobierno Nacional en educación superior.
4. Ante la escasez de recursos para inversión, la Universidad debe además de insistir en el aumento real de aportes de la Nación, buscar otras fuentes de recursos externas como las donaciones y alianzas con el sector público y privado, entre otras, para lo cual debe fortalecer su capacidad



institucional de gestión y consecución de recursos, definiendo dependencias y personal especializado para ello.

5. Los recursos con destinación específica que se manejan a través de los Fondos Especiales son recursos externos y no financian el presupuesto de funcionamiento ni de inversión de la universidad, razón por la cual se deben descontar estos conceptos al establecer el presupuesto neto, para evidenciar la situación financiera real de la Universidad.
6. Haciendo uso de la herramienta de escenarios entregada con el documento de Diagnóstico, la Universidad además de los cinco escenarios contemplados en dicho documento debe disponer de un equipo de personas que efectúe y analice otros escenarios posibles, para la toma de decisiones en la búsqueda de una solución en el corto y el largo plazo, que permita el crecimiento y sostenibilidad de las finanzas de la Universidad Nacional de Colombia.
7. Uno de los escenarios proyectados que podría llegar a cubrir en el mediano y largo plazo la financiación de los gastos de funcionamiento de la Universidad, es una solución que combine los siguientes factores:
  - a. El incremento real de las transferencias de la Nación en un porcentaje mínimo del 3,0% adicional a la inflación.
  - b. El incremento salarial de los docentes y en general los gastos de personal de la universidad no podría superar la inflación más 3,0%, a no ser que la diferencia entre el IPC y el valor de la nómina sea cubierto con aportes de la Nación.
  - c. Se requiere aumentar la participación de los ingresos por concepto de matrículas de pregrado para financiar gastos de funcionamiento, teniendo en cuenta el efecto que esto tiene sobre el presupuesto de inversión.
  - d. Es necesario reclasificar algunos gastos de funcionamiento en el presupuesto de inversión, como por ejemplo el 100% que respalda la compra de Equipos y software.
  - e. Es conveniente clasificar en el presupuesto de inversión la productividad académica que corresponde al incremento del salario de los docentes por encima de la inflación.
  - f. Es necesario destinar recursos de los Fondos Especiales como fuente de financiación para atender gastos de funcionamiento, previo análisis del impacto de estas decisiones en los mismos. Se podría pensar en un porcentaje de la devolución del IVA, de los rendimientos financieros, del over head de los recursos obtenidos a través de los programas de Extensión y de los recursos de matrículas y derechos de posgrado.



## Actividades a seguir en la vigencia 2012

Se entrega el documento “Propuesta de Régimen Financiero” que contiene los ajustes y recomendaciones recibidos de los líderes del proceso en el Nivel Nacional, directores administrativos, contadores, tesoreros y jefes de presupuesto de las sedes y el equipo asesor de la Gerencia. Se espera que en el primer semestre de 2012 se adelanten las discusiones y revisiones en la alta dirección para definir el Régimen Financiero que requiere la Universidad.

### 3.4. Calificación de riesgo crediticio

Teniendo en cuenta la perspectiva y proyecciones en el mediano y largo plazo, la Universidad ha planeado realizar inversiones, principalmente en materia de infraestructura y adecuación tecnológica, que requieren la consecución de crédito para su financiación.

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

Como resultado de la evaluación realizada por Fitch Ratings Colombia S.A a partir de la información suministrada desde la Gerencia, la Universidad obtuvo durante los años 2010 y 2011<sup>12</sup>, una calificación “AAA (col)” con perspectiva estable, que corresponde a la más alta calificación otorgada por firmas calificadoras que le permiten un endeudamiento cercano a los 160.000 millones de pesos. Algunos aspectos que han sido destacados por la firma para otorgar la mencionada calificación fueron: la importancia de la institución para el país, su posición competitiva frente a su grupo de pares, la evolución de sus finanzas públicas bajo un entorno económico adverso, el mejoramiento continuo en sus indicadores tanto cualitativos como cuantitativos, el fortalecimiento de la estructura administrativa para acompañar los diferentes procesos de expansión y los reconocimientos académicos tanto a nivel nacional como internacional.

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

Actualmente la Universidad a través de la Oficina Nacional de Planeación está avanzando en la gestión de recursos de crédito del orden de los 115.528 millones de pesos para financiar una primera fase del programa de ampliación y mejoramiento de la infraestructura física y tecnológica, de tal forma que se pueda ampliar la cobertura y mejoramiento de la calidad de la educación y demás servicios de la Universidad.

<sup>12</sup> La calificación otorgada en el año 2011 se encuentra vigente hasta el 29 de noviembre de 2012



## 4. PROCESO DE PRESUPUESTO

El proceso de presupuesto tiene como objetivo planear, programar, ejecutar y hacer el seguimiento de los recursos de acuerdo con las disponibilidades de ingresos y las prioridades del gasto buscando el equilibrio entre estos, propendiendo por la sostenibilidad de las finanzas de la Universidad Nacional de Colombia y el cumplimiento de las metas fijadas en el Plan Global de Desarrollo en observancia de las disposiciones legales. Constituye uno de los procesos que soportan la administración, planificación y control de los recursos asignados y gestionados para la operación de los proyectos de la Universidad.

Este proceso abarca el presupuesto de ingresos y gastos de funcionamiento e inversión de la Universidad, para el Nivel Nacional, las Sedes, Facultades y las Unidades Especiales.

En aras de establecer herramientas de apoyo a la gestión presupuestal, se han efectuado ajustes a los procedimientos, para garantizar información confiable y oportuna como insumo para la toma de decisiones de carácter gerencial.

A continuación se presentan los avances logrados en el período 2006-2012, así como las acciones que deben adelantarse a partir de la vigencia 2012.

### 4.1. Modificación e implementación del Plan de cuentas de Unisalud

Dada la especificidad en el manejo del presupuesto de la Unidad de Servicios de Salud Unisalud, se evidenció la necesidad de realizar una revisión y análisis de su estructura presupuestal, que había sido definida mediante Resolución de Rectoría 086 de febrero de 2003. De dicho análisis se concluyó que la estructura vigente no contemplaba la totalidad de los rubros correspondientes a las necesidades de afectación del presupuesto de ingresos y gastos de acuerdo con las modificaciones legales que regulan el sistema de salud.

Como fruto de este ejercicio se estableció el nuevo plan de cuentas de Unisalud con sus respectivas definiciones, que fueron aprobadas mediante la Resolución de Rectoría No. 1454 del 5 de noviembre de 2010, y se procedió al ajuste del Sistema de Gestión Financiera SGF – QUIPU, para que soportara los cambios en la estructura presupuestal.

Posteriormente se adelantaron actividades de capacitación y acompañamiento a las áreas financieras de las sedes de Unisalud en desarrollo de la implementación del nuevo plan de estructura de presupuesto que empezó a aplicarse a partir de la vigencia 2011.

### 4.2. Apoyo a la operación del sistema presupuestal de la Universidad

Como acciones estratégicas de la División Nacional de Presupuesto, puede enunciarse el avance en la definición del manejo presupuestal de los fondos y proyectos estructurales para la gestión de la



Universidad Nacional de Colombia, dentro de los que se destaca la definición del manejo presupuestal para el Fondo de Investigación – UGI y el plan de cuentas presupuestales para el manejo de los proyectos de inversión.

Así mismo, dentro de las estrategias de mejoramiento se establecieron herramientas para facilitar la conciliación entre las cuentas de presupuesto y contabilidad, las cuales venían presentando diferencias identificadas por la Contraloría General de la Republica

Finalmente, una vez analizada la situación de la Universidad Nacional de Colombia frente al pasivo pensional y teniendo en cuenta que el presupuesto asignado por el Gobierno Nacional para atender tales obligaciones ha sido insuficiente en las últimas vigencias, fue necesario preparar las sustentaciones para buscar un recurso adicional de la Nación que permita cubrir dicho pasivo. Las dos últimas vigencias no se ha logrado la adición al final del año por lo que se tenido que cubrir la última mesada del año con recursos de la siguiente vigencia.

### 4.3. Programación del presupuesto de la vigencia 2012

La programación presupuestal determina las necesidades de recursos que tiene la Universidad para alcanzar los objetivos y metas propuestas en un determinado período fiscal, así como la posibilidad de priorizar y distribuir los recursos disponibles, para tal fin.

Para la vigencia 2012, se coordinó un proceso participativo con todas las Sedes, en aras de garantizar un ejercicio basado en las proyecciones realistas de ingresos y gastos para la vigencia. Este ejercicio dio como resultado el presupuesto fijado mediante resolución de Rectoría No1662 del 30 de diciembre de 2011, por valor de 1.180.149 millones de pesos, financiados con aportes de la Nación en porción equivalente a 672.306 millones de pesos y con recursos propios a 507.842 millones de pesos, provenientes de la venta de bienes y de diferentes servicios de la actividad misional de la Universidad. El presupuesto se asignó de acuerdo con los ingresos proyectados en cada una de las unidades ejecutoras como se observa en el ANEXO No 6.

En el presupuesto de gestión general para atender gastos de funcionamiento se presenta un faltante por valor de 35.092 millones de pesos, calculado con base a la ejecución de la vigencia 2011, considerando un incremento del 3,73 % correspondiente a la inflación decretada por el Gobierno Nacional de los cuales 25.213 millones de pesos corresponde a gastos generales y transferencias y 9.879 millones de pesos a gastos de personal, de acuerdo con las proyecciones realizadas por la Dirección Nacional de Personal.

Una vez se definan los recursos del balance disponibles para cubrir el faltante, se establecerá el valor real del faltante para que la alta dirección de la Universidad tome las decisiones a que haya lugar.

#### 4.4. Acciones emprendidas para la reducción de gastos de funcionamiento que afectan el presupuesto

Desde las distintas áreas administrativas de Sede y del Nivel Nacional se han emprendido acciones que de manera permanente buscan optimizar la ejecución de recursos, principalmente en lo que tiene que ver con la adquisición de servicios que soportan la operación de la Universidad. Aun cuando los esfuerzos desplegados han sido importantes, estos no impactan significativamente las cifras del presupuesto por el peso porcentual que representan y en consecuencia no generan una solución en la búsqueda del equilibrio del presupuesto total de la Universidad. Como componente de los gastos de funcionamiento, el rubro de gastos generales de la Universidad, que comprende la adquisición de bienes y de servicios, representa cerca del 13% dentro del presupuesto de funcionamiento y el 6% del presupuesto total de la Universidad. Del total de gastos generales, en la adquisición de servicios, los conceptos de mantenimiento, aseo y cafetería, servicios públicos, vigilancia y seguridad, transporte y suministros representan el 72% de los gastos generales, el 10% de los gastos de funcionamiento y el 5% del presupuesto total de la Universidad.

No obstante lo anterior, es importante presentar las acciones emprendidas para reducir los gastos que fueron enunciadas en el documento “Universidad Nacional de Colombia, Memoria Económica y Financiera 2000 – 2010” y que se citan a continuación:

##### ► **Vigilancia y seguridad**

Dentro del servicio de vigilancia, el mayor costo es el derivado de los gastos del personal requerido. Sin embargo, las nuevas tecnologías ofrecen la oportunidad de contar con sistemas de vigilancia automatizados, como los circuitos cerrados de televisión, control de accesos, sistemas de intrusión, sistemas de evacuación, sistemas de detección de incendios, cuya implantación, si bien requiere una inversión inicial importante, reduce significativamente los costos operativos del servicio de vigilancia, en tanto permite establecer acciones como la suspensión parcial o total de turnos de vigilancia, en los periodos en que se presenta baja actividad académica o en las facultades que poseen vigilancia electrónica. Igualmente permite suspender los servicios en las edificaciones cuando se inician actividades de obras o remodelación en instalaciones de la Universidad que requieren su encerramiento. Los costos de mantenimiento de los equipos son significativamente inferiores a los costos derivados de personal, bien directamente o bien a través de empresas de vigilancia.

En tal dirección han venido trabajando las sedes Bogotá y Manizales. Bogotá se ha ocupado en los últimos años del diseño de una solución que contempla el suministro, instalación y puesta en marcha del sistema de seguridad electrónica para el centro de control denominado Tambor; este centro de control después de su implementación y puesta en marcha estará en la capacidad de albergar todos los sistemas de seguridad instalados en el campus. Así mismo, estos recursos contribuyen a la instalación de tecnología que a futuro disminuiría los costos totales en los servicios de vigilancia y seguridad.



Paralelamente, tanto la Sede Bogotá como la de Manizales, vienen implementando herramientas tecnológicas reflejadas en la adquisición de cámaras de vigilancia, la instalación de alarmas y de medios electrónicos de control para áreas específicas de las edificaciones, optimizando las rondas para cada vigilante, así como la adopción de medidas administrativas que han contribuido a disminuir el costo del servicio, de las que se destacan:

- Reducción de horas adicionales generadas por los vigilantes y coordinadores de planta.
- Reducción del número de vigilantes de planta para dominicales y festivos.
- Reducción del número de compensatorios de los vigilantes de planta.
- Reducción de costos en el contrato de vigilancia.

### ► Adquisición y suministro de insumos

Los suministros de oficina, al ser elementos que se requieren de manera permanente, significan una porción importante de los gastos generales y por lo tanto implican una gestión eficiente.

En tal sentido, algunas de las sedes han encontrado en el mecanismo de la negociación global de precios una solución para adquirir bienes o servicios de características técnicas uniformes y de común utilización, logrando economías de escala mediante la obtención de beneficios adicionales por volumen de negociación, disminución del desgaste administrativo, oportunidad en la prestación del servicio y agilidad en los procesos de contratación que brinda este tipo de negociación.

Algunos de los bienes y servicios que han comenzado a adquirirse mediante esta modalidad son:

- Insumos de oficina, papelería
- Tóner para impresoras
- Materiales para construcción
- Tiquetes aéreos
- Servicios de vigilancia
- Servicios de aseo
- Personal temporal
- Equipos de cómputo

Es básicamente en la adquisición de equipos de cómputo donde las sedes han explorado varias alternativas para lograr amplias ventajas de contratación, como las negociaciones globales, así como mediante el mecanismo de la subasta inversa, donde el factor de selección está asociado al menor valor económico, garantizando las condiciones técnicas solicitadas. La utilización de estos mecanismos ha significado una disminución aproximada del 30% de los gastos por concepto de adquisición de equipos de cómputo.

Otra de las modalidades utilizadas es el outsourcing para la contratación del suministro de elementos de oficina, papelería y tóner para impresoras; esto ha permitido uniformidad en los precios por los cuales se adquieren estos elementos, los cuales representan un alto costo para la Universidad, puesto que son elementos que se requieren de manera permanente. Las ventajas de este mecanismo de contratación se ven reflejadas en:



- Disminución de carga administrativa para las secciones de contratación, dependencias solicitantes y almacén general.
- Control de los consumos por centros de costo desde el momento en que se realizan los pedidos, mediante la utilización del software que permite su administración.
- Análisis de información en línea asociada a pedidos, consumos por centro de costos, catálogo de bienes para toma de decisiones, entre otras variables.
- Optimización de espacios que ya no se requieren para almacenamiento.

### ► Transporte

Con respecto a este componente, el análisis recae sobre los avances que han obtenido las sedes en la disminución de combustible para los parques de automotores, en mantenimiento de vehículos y en la utilización óptima de repuestos y adquisición de flota automotriz.

Para el caso de la Sede Bogotá, al comparar las cifras de 2007 con el 2010 se evidencia una reducción en el consumo de combustible del orden de 14,14%, atribuible a los controles que se implementaron, como la verificación del rendimiento del combustible por vehículos, la realización oportuna de mantenimiento, verificaciones y estadísticas de tanqueos individuales, campañas de sensibilización dirigidas a los conductores sobre la importancia de la racionalización del combustible y la aplicación de mecanismos electrónicos de control. Adicionalmente, durante la etapa previa a los procesos contractuales para la selección de proveedores de gasolina, se estableció la realización de visitas técnicas a las estaciones de servicio, con el objeto de evidenciar las mejores opciones de calidad y eficiencia de las mismas, buscando la estandarización del rendimiento del consumo de combustible y la calibración en la medida del surtidor.

En relación con el servicio de transporte requerido para desarrollar las prácticas académicas, las Sedes Bogotá y Manizales iniciaron una serie de acciones que permiten la optimización de los recursos, entre las cuales se cuentan la adquisición de vehículos con mayores capacidades y que incurren en menores costos de mantenimiento y de combustible, así como de recurso humano para su manejo. Para la Sede Manizales estas acciones han representado una disminución de los gastos de transporte en una proporción aproximada al 50% entre 2009 y 2010. La reducción de costos obedece al bajo índice de mantenimientos correctivos, toda vez que el plan de mantenimiento preventivo definido para el parque automotor permite determinar situaciones de emergencia y tomar acciones y decisiones inmediatas.

Es importante destacar la estrategia desarrollada por la Sede Bogotá, que consiste en la aplicación del software de manejo del parque automotor (Sofftflot), que permite conocer el estado y condiciones de trabajo de cada vehículo; por lo tanto el análisis de mantenimiento se hace con base en el histórico, lo que permite que se identifique de manera clara y detallada la cantidad necesaria de autopartes, así como de los servicios necesarios.

La estandarización y verificación continuas de las medidas de rendimiento de consumo de combustible (km/gln) y el mantenimiento permanente de la flota vehicular han mejorado el estado operativo del parque automotor.



## ► Servicios públicos

La disminución y control en el consumo de servicios públicos es una de las grandes apuestas de las áreas administrativas de la Universidad, las cuales vienen desarrollando acciones en este campo.

A partir de un análisis del consumo telefónico de la sede Manizales, en lo referente a llamadas locales, larga distancia y a teléfonos celulares, se adelantó un estudio de las distintas posibilidades que ofrecía el mercado y se inició un trabajo conjunto entre el centro de cómputo y la dirección administrativa, para conseguir una combinación tecnológica y administrativa que permitiera la óptima utilización del servicio, a los menores costos posibles, llevándose toda la demanda del servicio a planes de telefonía celular con tarifa fija de consumo y a unas campañas de concientización a la comunidad, acompañadas del seguimiento a la utilización adecuada del servicio. Esta acción tuvo un impacto de disminución del valor del consumo telefónico en un porcentaje aproximado del 70% entre el 2008 y el 2010.

Con respecto al consumo de energía, las Sedes Manizales y Palmira han avanzado en la minimización de costos por consumo de energía eléctrica mediante la compra de energía para cliente no regulado. En el escenario de cliente regulado existía un contador por cada transformador o edificio existente, elevando los costos por no tener un sistema de medida unificado, lo que al hacer el cambio permitió generar una frontera de medida a nivel de tensión II (13,2 kV) y obtener todos los beneficios de cliente no regulado.

La Sede Palmira efectuó la compra formal de energía por el sistema antes mencionado, generando un ahorro inicial del 35% en el costo de energía desde 2002. A la fecha, aunque se ha incrementado la capacidad instalada, pasando de 750 kVA a 1,2 MVA, debido a la construcción de nuevos espacios físicos de oficinas docentes, aulas de clases, laboratorios, ampliación de aulas de informática, así como la adquisición de nuevos equipos de informática y la adquisición de equipos robustos de laboratorios, se continúa teniendo un ahorro anual del 30%.

Igualmente, el equipo administrativo de la Sede Manizales, junto con profesores del departamento de Ingeniería Eléctrica y Electrónica, adelantaron un primer estudio de factibilidad para que la Sede pasara de ser usuario regulado a usuario no regulado, con unos resultados de factibilidad financiera bastante prometedores en cuanto a la posibilidad de recuperación de la inversión en un plazo aproximado de cuatro años. Este estudio permitió la aprobación de un proyecto dentro del plan de inversión de la sede, que una vez concluido se espera disminuya el valor del servicio de energía eléctrica en por lo menos sesenta millones de pesos en el año.

Otras acciones adelantadas por las sedes en relación con la optimización de los recursos para servicios públicos se enuncian a continuación:

- Gestión con las empresas proveedoras de servicios públicos, para negociación de tarifas.
- Instalación de dispositivos de ahorro, como lámparas ahorradoras de energía y cambio de baterías sanitarias.
- Instalación de medidores de consumo.
- Seguimiento a los reportes de recolección de residuos peligrosos y ordinarios, desechos.
- Optimización de elementos de reciclaje que eran considerados basuras.



- de los equipos para garantizar que se apagan luces y equipos electrónicos oportunamente.
- Uso racional de los escenarios deportivos en el caso de horarios nocturnos.
- Control mensual de las cuentas de servicios públicos, registro de los conceptos y de los valores facturados para comparar consumo.
- Instalación de contadores a los locales comerciales para así lograr realizar el cobro de los servicios públicos.
- Implementación de estrategias de control para llamadas telefónicas.
- Particularmente la Sede Caribe implementó una estrategia para ahorro de agua, que consistió en la compra de carro-tanques de agua que suplen el servicio de agua por alcantarillado, generando un ahorro aproximado del 60%.

### ► Aseo y cafetería

Algunas sedes han iniciado una serie de estudios sobre cobertura de áreas y análisis de optimización de los horarios y turnos de trabajo de cada operario de la empresa contratista de los servicios de aseo y cafetería; se han efectuado ajustes que han permitido la disminución de personas requeridas para la prestación del servicio y en consecuencia una disminución importante en el valor que se paga por este concepto, garantizando la misma calidad en el servicio prestado.

Especialmente la Sede Medellín adelantó un proceso de reingeniería para abordar el componente de aseo en los puntos adyacentes o de visibilidad externa a la Sede, labor que se vio favorecida con el cambio en la política de recolección de los residuos sólidos, con relación a las rutas de recolección, aumento de frecuencias para estas labores, cambio en los horarios, utilización de puntos intermedios de acopio.

### ► Mantenimiento

Durante los últimos dos años, la Sede Bogotá ha buscado realizar procesos de contratación que favorezcan la consecución de elementos de ferretería a precios competitivos dentro del mercado; lo anterior se ha logrado gracias a la contratación con distribuidores directos que otorgan descuentos especiales por cantidad y especificidad del producto adquirido. Adicionalmente, como los contratos se realizan bajo la figura de bolsa<sup>13</sup>, se satisfacen las necesidades puntuales a corto y mediano plazo, evitando celebrar contratos de compra venta fija sucesiva, se libera de la responsabilidad de manejo y control de inventarios y se obtiene un flujo real de recursos financieros.

Por otro lado, para este componente de atención la Sede Manizales utiliza la modalidad de outsourcing para el servicio de mantenimiento, contratando exclusivamente la labor específica, y costeando cada una de las actividades que son requeridas por los usuarios de la Sede y pagándose únicamente por el número de actividades realizadas. En los casi tres años desde que se implementó esta modalidad de

<sup>13</sup> Es un contrato de suministro o aprovisionamiento, por el cual el proveedor se obliga a realizar prestaciones periódicas o continuas de bienes o servicios, a favor del contratista, por un periodo determinado, y este se obliga a pagarle por ello un precio en dinero proporcional al cumplimiento y de acuerdo con los precios establecidos al inicio del contrato.



contratación en la Sede se han disminuido los tiempos de respuesta y los costos en aproximadamente 50% en cada una de las actividades que se realizan.

Con el ánimo de continuar en la búsqueda de acciones que permitan reducir los gastos generales y teniendo en cuenta que la planeación y ejecución de los mismos se realiza desde cada una de las sedes, para la vigencia 2012 y por solicitud del Consejo Superior Universitario, la Gerencia requirió a las áreas administrativas y financieras de las Sedes, a fin de que indicaran cuáles acciones adicionales se están implementando o se tiene previsto iniciar para la reducción de los gastos de funcionamiento. El resultado se presenta en el ANEXO No 7, para las sedes Bogotá, Manizales y Palmira. Las otras sedes informaron que en razón a que su presupuesto destinado a gastos generales ha sido inferior a lo requerido en años anteriores, las acciones implementadas en dichos periodos han sido las que le han permitido a esas sedes ajustar su funcionamiento al mínimo posible de acuerdo con la disponibilidad presupuestal y que de momento es impensable plantear una reducción mayor de costos.

## 5. PROCESO DE GESTIÓN DE BIENES

El proceso de gestión de bienes es uno de los procesos administrativos de la Universidad Nacional de Colombia y contempla las acciones encaminadas a la administración y control, de los activos fijos y de consumo, propios o bajo cuidado y custodia de la institución. La administración y el control se ejercen desde la adquisición por cualquiera de las procedencias (compra, bienes recibidos de terceros, garantías, sobrantes, donaciones, reposiciones, traslado entre Sedes y transferencias entre entidades públicas con propiedad y recibidos del Gobierno General sin la propiedad), hasta el retiro definitivo del servicio por la activación de los procedimientos para la gestión de bajas a través de los diferentes destinos (remate, destrucción, desmantelamiento, traslado entre entidades públicas, venta directa y permuta) o por la pérdida de los bienes por daño, hurto o extravío.

Los procesos asociados a la administración y control de los activos fijos de la Universidad se ejecutan a través de tres subprocesos orientados a la gestión de las operaciones de Almacén, de Inventarios y de Seguros para bienes e intereses patrimoniales.

A continuación se describen los principales avances y logros alcanzados para este proceso durante las vigencias 2006-2012, así como, las acciones a seguir en las próximas vigencias y algunas recomendaciones para el futuro próximo.

### 5.1. Desarrollo Proyecto Mejoramiento de las Funciones de la Cadena de Bienes y Servicios

Entre los años 2002 y 2007, la Contraloría General de la República en sus informes de auditoría integral, identificó hallazgos relacionados con la valoración de la propiedad, planta y equipo de la Universidad, advirtiendo incertidumbre sobre la razonabilidad de los estados financieros al no contar con un dato cierto relacionado con los inventarios de la institución.



A partir de la identificación de los mencionados hallazgos, en el año 2003 se creó el proyecto de “Mejoramiento de las Funciones de la Cadena de Bienes y Servicios” con el objetivo principal de construir un instrumento de apoyo a la gestión de soporte administrativo, que permitiera hacer eficientes los procedimientos relacionados con la gestión de bienes y reflejar en los estados contables de la Universidad los activos fijos de forma confiable, razonable y ajustada a las normas técnicas establecidas por la Contaduría General de la Nación.

Para cumplir con estos objetivos, el proyecto focalizó sus esfuerzos en dos grandes componentes:

- ▶ La “automatización del macroproceso de gestión de bienes y servicios”, que consistió en la adquisición, adecuación, instalación y puesta en funcionamiento de un sistema integrado de información para el manejo de las funciones asociadas a la gestión de bienes y servicios.
- ▶ El “levantamiento de inventarios” con el objetivo de realizar el proceso de levantamiento, marcación, valoración, reconstrucción histórica, avalúo técnico, conciliación y ajuste de los activos fijos de la Universidad.

A pesar de los esfuerzos desplegados, la maduración del proyecto no había sido suficiente para el año 2007, lo que conllevó a que la Contraloría General de la República presentara un dictamen negativo sobre los Estados Contables de la Universidad dando como resultado el “no fenecimiento de la cuenta”.

La Universidad continuó con la ejecución de los proyectos antes descritos, obteniendo como resultado general el levantamiento, marcación, reconstrucción histórica y avalúo técnico de cerca de 550.000 bienes entre muebles e inmuebles y la actualización del valor de los activos fijos en los Estados Contables al cierre de la vigencia 2008, el cual ascendió a 1.77 billones de pesos que representa el 75.91% del activo total de la Universidad.

De otra parte, en febrero de 2009 se finalizó la puesta en operación del sistema de información para el manejo de las funciones asociadas a la gestión de bienes y servicios, en el cual se incorporó el resultado de la actividad de levantamiento de inventarios de los bienes de las siete sedes y del Nivel Nacional de la Universidad. La puesta en funcionamiento de este sistema, permite controlar y administrar eficientemente los bienes, así como la información asociada a cada uno de ellos como es, su identificación, descripción técnica, estado, clasificación, ubicación, fecha de adquisición, costo de adquisición, mejoras, valores y fechas de los procesos valuativos como depreciación, amortización, valorización y provisiones, entre otros.

A partir del año 2009, después de finalizadas las actividades de ejecución de los contratos que acompañaron el desarrollo del proyecto, la Universidad cuenta con un inventario actualizado de sus activos fijos: La información resultante de este proceso en el tema contable fue incorporada en la cuenta “Propiedad Planta y Equipo” de los Estados Contables de la Universidad a 31 de diciembre de 2008 y en las vigencias siguientes ha tenido un registro apropiado y controlado de cada uno de los activos.

En el capítulo 8.1 del presente informe se puede evidenciar que en el informe de auditoría de la vigencia 2009 la Contraloría General de la República emitió dictamen favorable a los Estados



Contables de la Universidad, concepto logrado en gran medida por los resultados obtenidos en desarrollo del proyecto.

Como producto de este proceso y considerando que era la primera vez que la Universidad realizaba un levantamiento de esta magnitud, durante los años 2009 a 2011, se ha venido adelantando un ejercicio de estabilización de la información y del sistema, así como la aplicación por parte de los usuarios de los procedimientos definidos para la administración de bienes en la Universidad.

Dentro del proceso de estabilización de la información se han realizado actividades de revisión, validación, conciliación y ajustes de la información, así como la actualización de la parametrización del sistema de acuerdo con los lineamientos de la División Nacional de Contabilidad y la División Nacional de Servicios Administrativos. Este sistema de información soporta los bienes que la Universidad ha denominado como devolutivos. No se incluyen allí los bienes históricos y culturales ubicados en los diferentes museos, ni los libros de consulta de las bibliotecas, los cuales dadas sus características, son administrados directamente por las áreas funcionales responsables. Actualmente el Sistema de Gestión Financiera SGF - QUIPU - Modulo de Activos Fijos cuenta con las funcionalidades necesarias para las operaciones de almacén (Recepción y puesta al servicio de la universidad de los bienes) y activos fijos (Administración de los bienes en funcionamiento).

Dentro de las funcionalidades implementadas recientemente se encuentra la de responsabilidades, esta permite el registro de los bienes que se encuentran en proceso de recuperación por haber sufrido pérdida por daño, hurto o extravío y refleja la información en red en los módulos contables. Con respecto a esta funcionalidad, a la fecha la División Nacional de Servicios Administrativos a través de la Sección de Almacén e Inventarios del Nivel Nacional viene coordinando, el cargue de las responsabilidades pendientes creadas manualmente. Se han incluido en el sistema, las responsabilidades de todas las sedes, desde el año 2007 al 2011, que fueron creadas una vez se finalizó el cargue de la información obtenida como producto del proyecto Mejoramiento de las Funciones de la Cadena de Bienes y Servicios.

## 5.2. Situación actual de los bienes de la Universidad

Los datos con corte a diciembre 31 de 2011 muestran que la Universidad administra y controla en el módulo de activos fijos un promedio de 315.000 bienes, incluidos aquellos recibidos del Gobierno General sin la propiedad y los recibidos de terceros a través de contratos o convenios. El valor de adquisición y registro de los bienes (Costo histórico ajustado) es de 937.455 millones de pesos, a los cuales, de conformidad con las disposiciones contables se les han aplicado los procesos valuativos y de actualización obteniendo así un valor en libros de 2.152 billones de pesos.

Los bienes se encuentran ubicados en todas las sedes, categorizados y registrados ya sea como bienes devolutivos<sup>14</sup> o como bienes de consumo<sup>15</sup> entregados bajo la responsabilidad de los servidores

<sup>14</sup> Bien devolutivo: Bienes muebles, inmuebles o intangibles, que no se extinguen o consumen de manera inmediata, y que, desde el punto de vista de su administración, control y seguimiento, requieren ser controlados

<sup>15</sup> Bien de consumo: Bienes que se gastan o consumen por el primer uso que se hace de ellos, o dentro de un período corto de tiempo.



públicos y contratistas de acuerdo con la normatividad, procesos y procedimientos formulados por la Universidad y administrados y controlados por las áreas de Inventarios en cada una de las sedes.

Existen 613 bienes inmuebles registrados en el módulo de activos fijos, que en términos porcentuales representan el 0.19% del número total de bienes de la Universidad. Con respecto al valor en libros, equivalen al 92.57% del total de activos fijos. De lo anterior se concluye que la cantidad de bienes inmuebles es significativamente inferior a la de los bienes muebles, pero en términos valuativos representa la mayor porción y tiene gran impacto en los Estados Contables de la Universidad.

La diferencia, es decir, el 99.06% del número total de los bienes, en promedio 312.029, lo conforman los demás bienes muebles de propiedad de la Universidad, que con relación al valor total en libros representan únicamente el 7.85%. En el ANEXO No 8 se presentan los bienes clasificados porcentualmente por cantidad, valor y ubicación en cada una de las sedes de la Universidad.

Los bienes de terceros y los que son de propiedad de la Universidad pero se encuentran bajo la administración de otra institución suman en total 2.341 y representan el 0.74% del número total de bienes. Estos bienes se controlan conjuntamente con los bienes de la Universidad, sin embargo, dadas sus características, no son sujetos de aplicación de algunos de los procedimientos relacionadas con la gestión de bienes, como por ejemplo bajas, ventas, entre otros. Su valor en libros es de 3.643 millones de pesos y representa el 0.17% del valor total de los activos fijos.

---

### 5.3. Administración y control de bienes

---

A raíz del proceso de cargue de los bienes devolutivos en el Sistema de Gestión Financiera SGF-QUIPU - Módulo de Activos Fijos y una vez actualizados los procesos valuativos y operativos, se ha logrado establecer que las áreas de inventarios invierten grandes esfuerzos administrativos y operativos para controlar aproximadamente 315.000 bienes, incluidos aquellos recibidos del Gobierno General sin la propiedad y los recibidos de terceros a través de contratos o convenios que fueron adquiridos y registrados por la Universidad.

La Gerencia Nacional Financiera y Administrativa ha implementado una serie de estrategias que han permitido una administración y control más sistemática sobre los bienes, dentro de las que se incluyen la definición y organización del área de Almacén e Inventarios del Nivel Nacional y su posicionamiento como dependencia coordinadora de la Gestión de Bienes de la Universidad. Igualmente, la estandarización de procesos y procedimientos para la Gestión de Bienes se ha desarrollado a través de la construcción colectiva y estandarización de tres (3) subprocesos y catorce (14) procedimientos; como herramientas de apoyo a la gestión se estandarizaron cuatro (4) instructivos y veinticuatro (24) formatos, orientados al mejoramiento y estandarización de las operaciones de Almacén, Inventarios y de Seguros e Intereses Patrimoniales de la Universidad.

Dentro de las operaciones de inventarios, se destaca la gestión de las sedes en la aplicación del procedimiento “Gestionar la baja de bienes” sobre aquellos que se encontraban almacenados por largos periodos de tiempo en bodegas y espacios de la Universidad y se caracterizaban por



obsolescencia y desuso. A lo largo de las vigencias 2010 y 2011 las sedes dieron de baja 35.062 bienes, distribuidos como se observa en el ANEXO No 9.

De otro lado, para las operaciones de seguros, durante las vigencias 2007 a 2011 se destaca que el programa de seguros patrimoniales de la Universidad, a pesar del endurecimiento de las tasas en el mercado asegurador y reasegurador, mantiene coberturas y amparos que favorecen y salvaguardan el patrimonio de la Universidad. Para la gestión de estos procedimientos se avanzó en la elaboración de herramientas que soportan los reportes de información a las aseguradoras con mayor oportunidad y calidad en los datos.

#### 5.4. Propuesta de mejoramiento para la administración y control de bienes

Los bienes adquiridos por un valor inferior o igual a medio salario mínimo mensual legal vigente, de acuerdo con las disposiciones de la Contaduría General de la Nación, se registran contablemente al gasto o al costo según corresponda (clasificación por tipo de Entidad). No obstante lo anterior, la Universidad los ha venido controlando y administrando como bienes devolutivos y contablemente adiciona un registro en las cuentas de orden, lo que implica que las áreas de inventarios deban ejecutar procesos administrativos y operativos sobre este tipo de bienes.

Un análisis más riguroso de los 312.029 bienes muebles de propiedad de la Universidad que representan el 99.06% del número total de los bienes, pero con relación al valor total de los activos fijos representan únicamente el 7.85% nos permite asegurar que:

1. El 52.94% de total de los bienes muebles, es decir el mayor porcentaje en cantidad, corresponde a los 165.195 elementos registrados en el módulo de activos fijos como bienes de consumo control; sin embargo, su valor en libros constituye tan sólo el 5.80% que se refleja contablemente en las cuentas de orden con un cuantía de 9.073 millones de pesos.
2. El 12.75% del número total de bienes muebles, es decir 39.777 bienes, que representan el 1.34% del valor total de los activos fijos, han sido adquiridos por un valor igual o inferior a medio salario mínimo mensual legal al año 2008 (\$230.750), y se han registrado en el módulo de activos fijos como bienes devolutivos con un efecto contable en las cuentas de propiedad planta y equipo.
3. El 34.31% restante lo conforman los 107.057 bienes muebles de propiedad de la Universidad, adquiridos por valor superior a medio salario mínimo mensual legal vigente y han sido registrados en el módulo de activos fijos como bienes devolutivos. Con respecto a su valor representan el 92.86% del valor en libros de bienes muebles, lo que equivale a 145.154 millones de pesos y contablemente afectan las cuentas de propiedad planta y equipo.

En aras de lograr, dentro de los lineamientos legales, una administración y control eficiente de los activos fijos de la Universidad, que permita concentrar los mayores esfuerzos en aquellos bienes valorados en cuantías importantes, es necesario buscar alternativas más expeditas para el mejoramiento de los procesos relacionados con la gestión de los bienes que hoy administra y controla la entidad y concentrar los esfuerzos en el control de 110.000 bienes (incluidos los bienes inmuebles y



los recibidos del Gobierno General sin la propiedad y los recibidos de terceros a través de contratos o convenios) que representan el 35% del total de bienes actualmente administrados por la Universidad.

Se trata de disminuir el desgaste administrativo, operativo y presupuestal que actualmente tiene la Universidad, al intentar controlar el volumen de bienes muebles registrados en el Sistema de Gestión Financiera SGF - QUIPU – Módulo de Activos Fijos y adquiridos por un valor igual o inferior a medio salario mínimo legal e incrementar los beneficios futuros, concentrando sus esfuerzos en el mejoramiento de los procesos y gestiones de los bienes adquiridos por valores relevantes y de impacto importante en los Estados Contables de la Universidad.

Por esta razón se propone al Rector y a su equipo directivo efectuar un ajuste a la política de administración y control de los bienes que adquiera la Universidad por cuantías iguales o inferiores a medio salario mínimo mensual legal vigente, para que su registro contable, se refleje en las cuentas del gasto o costo, de acuerdo con las disposiciones emitidas por la Contaduría General de la Nación. En ese sentido, se clasifican como bienes de consumo, y no se tendrá registro de ellos en el Sistema de Gestión Financiera SGF - QUIPU - Modulo de Activos Fijos. La administración y control de estos bienes será ejercida por las jefaturas de las dependencias que hagan uso de los bienes que deberán custodiarlos y propender por su buen manejo.

En esta misma línea de acción, deberá efectuarse la reclasificación de los bienes muebles de propiedad de la Universidad, con excepción de los entregados y recibidos de terceros para su administración y control y que se encuentren registrados en el Sistema de Gestión Financiera SGF - QUIPU -Modulo de Activos Fijos, como bienes de consumo control. Para los adquiridos antes de diciembre del 2008 se tomará como base el salario mínimo mensual legal vigente del año 2008 (\$230.750), para hacer la correspondiente reclasificación como bienes de consumo.

### Actividades a seguir en la vigencia 2012

Con respecto a la estrategia de mejoramiento, en lo que se refiere a estandarización e implementación de procedimientos, durante la vigencia 2012 se ha previsto avanzar en nuevos documentos que aporten a la gestión de bienes, especialmente lo relacionado con inmuebles. Desde el punto de vista del registro y actualización de la información técnica, bajas directas, pérdidas de bienes generadas por daños parciales y su impacto ante posibles solicitudes de indemnización y elaboración de instructivos para los reportes ante los entes del Gobierno Nacional que ejercen control sobre los activos de las distintas entidades.

De otra parte, dentro de las actividades a seguir en la vigencia 2012, es necesario priorizar las siguientes:

- ▶ **Depuración de bienes no ubicados en el proyecto de levantamiento de bienes:** Como resultado del Proyecto Mejoramiento de las Funciones de la Cadena de Bienes y Servicios, durante los años 2006 al 2008, se evidenció una gran cantidad de bienes que fueron entregados a los servidores públicos pero que a la fecha de la toma física no fueron encontrados. Bajo este escenario los bienes fueron registrados en el Sistema de Gestión Financiera SGF - QUIPU con el estado de “Bienes no Ubicados”. Para normalizar la situación de estos bienes, se han



desplegado esfuerzos en la “verificación de existencia y estado de bienes” durante las vigencias 2010 y 2011, así mismo, se han implementado diferentes estrategias por parte de las oficinas de inventarios para la búsqueda de los bienes catalogados como no ubicados. Como resultado se han encontrado un número considerable de estos bienes con corte a 31 de diciembre de 2011. Es necesario completar la depuración de alrededor de 17.500 bienes que podrían estar inmersos dentro de la aplicación de la propuesta de definición de la política para la administración de bienes de menor cuantía (iguales o inferiores a 0.5 SMMLV).

- ▶ **Depuración y estandarización del catálogo de bienes.** Como insumo para la adquisición de un bien o un servicio, las Sedes que hacen uso del módulo de adquisiciones (Palmira, Manizales, Amazonia, Orinoquia y Caribe), deben iniciar su proceso con la identificación del bien o servicio a adquirir en el Catálogo de Bienes. Esta herramienta, se estructuró con un nivel de información muy específico para los bienes de común utilización, lo que ha generado que se administren y controlen alrededor de 29.000 ítems. En el proceso de estandarización del Sistema de Gestión Financiera SGF - QUIPU, particularmente de módulos de adquisiciones, almacén e inventarios, es necesario mejorar y reclasificar algunos de estos ítems a un nivel de información más general, y trasladar las características específicas del bien a la ficha técnica de los mismos.
- ▶ **Estrategia de sensibilización y capacitación sobre la responsabilidad de los servidores públicos en relación con los bienes bajo su cuidado y custodia:** Estandarizada la información de los activos fijos de la Universidad e implementado los procedimientos asociados a toda la gestión de los bienes de la Universidad, es necesario adelantar talleres de capacitación y sensibilización dirigidos a los responsables de bienes, donde se afiance el conocimiento y la importancia de lo que significa la responsabilidad en la tenencia y custodia de bienes de la Universidad. Se quiere trabajar con el acompañamiento de las áreas disciplinarias.

## 6. PROCESO DE ADQUISICION DE BIENES Y SERVICIOS

La adquisición de bienes y servicios como proceso administrativo de la Universidad, contempla las acciones encaminadas a garantizar el desarrollo eficiente y articulado de los proyectos misionales y de apoyo a la gestión de la Universidad, a través de la celebración de contratos o la expedición de actos administrativos.

Los procesos definidos para adquirir bienes y servicios en la Universidad Nacional de Colombia se ejecutan a través de cuatro subprocesos: Selección de proveedores y formalización de la adquisición, Seguimiento a la ejecución contractual, Gestión de operaciones de comercio exterior y Adquisición de bienes y servicios por otras modalidades.

A continuación se describen los principales avances y logros alcanzados para este proceso durante las vigencias 2006-2012, así como, las acciones a seguir en las próximas vigencias y algunas recomendaciones para el futuro próximo.



## 6.1. Reforma a la normatividad contractual de la Universidad - Manual de Convenios y Contratos

Desde el año 2006, la Gerencia Nacional Financiera y Administrativa lideró la iniciativa de reforma a la normatividad contractual de la Universidad, tanto del régimen contractual adoptado mediante Acuerdo 73 de 1995 del CSU, como del Manual de Contratación adoptado mediante Resolución de Rectoría No. 321 de 2004.

En virtud de lo anterior, se convocó y contó con el concurso de diferentes instancias de la Universidad, entre las que se encontraron la Vicerrectorías General y de Investigación, la Oficina Jurídica Nacional, las Oficinas Jurídicas de las sedes Bogotá, Medellín, Manizales y Palmira, las Direcciones Administrativas de todas las sedes, las Unidades Especiales (Unimedios, Editorial UN y Unisalud), la Oficina de Relaciones Internacionales e Interinstitucionales, las Direcciones Nacionales de Extensión, de Divulgación Cultural, de Bienestar y de Personal.

Como resultado de las discusiones y revisiones adelantadas y teniendo como objetivos primordiales la exaltación de la autonomía universitaria y la estandarización respecto de los lineamientos y principios generales a los que deben sujetarse todos los acuerdos de voluntades que suscriba la Universidad, el 12 de febrero de 2008 el Consejo Superior Universitario expide el Acuerdo 002, "Por el cual se adopta el régimen que contiene las normas generales de los acuerdos de voluntades en la Universidad Nacional de Colombia".

Las principales diferencias del Acuerdo 002 de 2008 respecto del 073 de 1995 son las siguientes:

- ▶ Define los principios de la contratación desde el ámbito de la Universidad Nacional de Colombia.
- ▶ Determina las directrices generales de la actividad contractual en la Universidad, excluyendo los vínculos especiales con la comunidad universitaria.
- ▶ Elimina referencias a las normas externas, propias de la contratación sujeta al Estatuto General de Contratación Estatal.
- ▶ Establece mecanismos para que los requisitos, documentos y procedimientos para la contratación no se contemplen en el Acuerdo.
- ▶ Aumenta el plazo de liquidación de los contratos a 6 meses.

Una vez adoptada la línea general, el paso siguiente fue la aprobación del **Manual de Contratación de la Universidad Nacional de Colombia mediante** Resolución de Rectoría No. 313 del 11 de marzo de 2008. Con este documento se recogió la normatividad que se encontraba dispersa en más de 13 normas que fueron modificadas o derogadas total o parcialmente. Respecto del manual que había estado vigente desde el 2004, este contaba con las siguientes novedades:

- ▶ Estableció definiciones concretas de los términos jurídicos utilizados, facilitando la comprensión del documento a cualquier lector.
- ▶ Delimitó el alcance y contenido mínimo de los convenios marco y los convenios específicos para diferenciarlos de los contratos en general.



- ▶ Unificó la normatividad vigente en materia de delegación de competencias para la actividad contractual y actualiza la conformación de los comités de contratación.
- ▶ Estableció nuevas categorías contractuales, entre las cuales se encuentra la orden mínima de corta duración, cuyo trámite resultaba ser mucho más eficiente a la hora de adquirir bienes y servicios en cuantías muy pequeñas en tiempos cortos.
- ▶ Presentó y organizó los requisitos y procesos generales para cada una de las categorías de contratos, desde la solicitud hasta la legalización, en capítulos separados para facilitar la lectura.
- ▶ Reglamentó los requisitos y procesos generales para la adquisición de bienes y servicios en el comercio internacional.
- ▶ Aclaró las diferencias y circunstancias en que aplican las figuras de interventor y supervisor, conforme a la normatividad general vigente en la época, detallando claramente sus obligaciones.

A pesar de que en este primer esfuerzo, como quedó descrito, se lograron avances importantes en la definición de un régimen propio, autónomo y eficiente para la adquisición de bienes y servicios mediante la vía contractual, muy pronto la comunidad universitaria encontró que era necesario hacer nuevos ajustes que se compaginaran a la dinámica de los procesos misionales de investigación y extensión y así mismo, reconocer que dentro del documento no sólo se reglamentaban los contratos, sino también los convenios nacionales e internacionales en los que participa la Universidad Nacional de Colombia, las autoridades competentes para su suscripción y los requisitos para su perfeccionamiento y legalización.

Al contar con un solo cuerpo normativo a modificar, la respuesta a estas necesidades fue rápidamente entregada, mediante la expedición de un nuevo documento, titulado “Manual de Convenios y Contratos” que fue expedido el 22 de diciembre del mismo año, mediante resolución de rectoría 1952 de 2008. En este documento se hizo trato diferencial entre los procesos de adquisición de bienes y servicios orientados a satisfacer las necesidades netamente administrativas y aquellos que por corresponder a necesidades planteadas desde proyectos de inversión o de extensión requerían mayor celeridad.

Durante los años 2009 al 2012, gracias a la implementación de una norma de fácil consulta y a las múltiples estrategias de capacitación y acompañamiento que se han efectuado desde la Gerencia Nacional Financiera y Administrativa, los operadores y los usuarios de los procesos de adquisición de bienes y servicios, hablan un mismo lenguaje, entienden cuáles son sus derechos y responsabilidades frente a la contratación y tienen claros los requisitos que deben cumplirse para lograr una gestión eficiente, pública y transparente. La estandarización de la norma dio lugar al levantamiento de los primeros procedimientos que a su vez permitieron la implantación de múltiples aplicativos para sistematizar los flujos de información que incrementarían la velocidad en los tiempos de respuesta.



## 6.2. Sobre la gestión contractual

Los documentos contractuales para la vigencia 2011, suscritos a Nivel Nacional ascienden aproximadamente a 32.500, de los cuales cerca de 8.400 corresponden a órdenes de compra, por valor equivalente a 41.763 millones de pesos; 24.000 a órdenes de servicios por valor de 163.726 millones de pesos y 130 son contratos cuyas cuantías superan los 400 SMMLV, por valor de 93.142 millones de pesos.

En el ANEXO No 10 se puede observar la distribución de estos datos por sede y por categoría de funcionamiento e inversión, y dentro de la inversión el valor y la cantidad de documentos contractuales derivados de proyectos de extensión para esta vigencia.

Con respecto a la suscripción de órdenes contractuales durante los últimos seis (6) años, de acuerdo con la información registrada en el Sistema de Gestión Financiera SGF – QUIPU, se han suscrito en promedio 36.300 órdenes contractuales por año, el 64% corresponde a la sede Bogotá, le sigue la sede Medellín con el 19%, el Nivel Nacional representa el 8%. En el ANEXO No 11 se puede observar la distribución de estos datos por sede indicando el número de órdenes de cada vigencia y su valor.

Dada la magnitud de la contratación que adelanta la Universidad, esta se encuentra desconcentrada en 54 ordenadores de gasto y su operación se realiza directamente en cada una de las oficinas de contratación en las áreas administrativas, con alto riesgo de incurrir en disparidad en la aplicación de la norma y los procedimientos. Así mismo, la responsabilidad de seleccionar los proveedores de los diferentes bienes y servicios, se encuentra en cabeza de los solicitantes de área y directores de proyecto de cada una de las unidades de gestión de la Universidad, lo cual genera inconformidad por la diversidad de disciplinas en las que se encuentran formados quienes se ocupan de los trámites administrativos previos y algunas dificultades en la aplicación de los procedimientos. Igualmente sucede con el ejercicio de la supervisión o interventoría de órdenes contractuales y/o contratos, pues no se cuenta con insumos suficientes para un adecuado desarrollo de esta función.

Como respuesta a estas debilidades en el proceso, la Gerencia Nacional Financiera y Administrativa ha implementado una serie de acciones que han permitido, la estandarización de procesos y procedimientos para la adquisición de bienes y servicios, a través de la construcción colectiva y estandarización de dos (2) subprocesos y siete (7) procedimientos. Igualmente como herramientas de apoyo a la gestión se estandarizaron seis (6) instructivos y/o guías y treinta y nueve (39) formatos y/o modelos orientados al mejoramiento y estandarización para la selección de proveedores y formalización de las adquisiciones, así como para realizar seguimiento a la ejecución contractual. Vale la pena destacar las herramientas construidas para apoyar la selección de proveedores desde su etapa inicial, las cuales se encuentran en guías que orientan la elaboración de estudios de mercado, construcción de justificaciones, e instrucciones para la adhesión a contratos de negociación global.

Para realizar seguimiento a la ejecución contractual se definieron también guías que contienen los lineamientos básicos para el ejercicio de la interventoría o supervisión, así como la definición de un instructivo que contiene las acciones a seguir para liquidar órdenes contractuales y contratos, actividad primordial dentro de las responsabilidades del interventor o supervisor y que se constituye en el elemento con el cual se cierra o finaliza una relación contractual. Finalmente durante los años 2010 y



2011 se han venido liderando estrategias para promover entre los interventores la suscripción de actas de liquidación de los contratos, actividad que ha tenido una gran acogida a Nivel Nacional, logrando que se realice la liquidación dentro de los plazos establecidos.

### 6.3. Sobre otras modalidades para la adquisición de bienes y servicios

En desarrollo de la estrategia de mejoramiento, se logró diferenciar todas las modalidades de adquisición de bienes y servicios, entre las que se incluye la selección de proveedores por vía contractual. Adicionalmente se reorganizaron y surtieron todas las etapas del proceso de estandarización para las otras modalidades de adquisición, entre las que se destacan: Formalización de avances, Autorización de gastos para estímulos académicos y pagos administrativos, Servicio Académico Remunerado – SAR, Vinculación de Estudiantes Auxiliares y Pasantes, Autorizar Transferencias Internas – ATIS y Manejo y ejecución de recursos por caja menor.

Para la vigencia 2011 el Nivel Nacional tramitó 1.298 resoluciones de autorización de gasto, especialmente para avances y vinculación de estudiantes auxiliares, 47 Autorización de Transferencias Internas-ATI y 4 Servicios Académicos Remunerados -SAR.

Igualmente durante la vigencia 2011 se avanzó en el desarrollo de estrategias de acompañamiento, seguimiento y control permanente a la aplicación efectiva de los instructivos para generación de reportes a entes de control, garantizando mayor calidad y oportunidad en la presentación de los mismos. Como elemento a resaltar se encuentra la considerable disminución en el año 2011, de las alarmas generadas por el Sistema de Información para la Vigilancia de la Contratación Estatal –SICE. La última alarma registrada data del mes de abril del año en mención, como se puede evidenciar en el ANEXO No 12.

### Actividades a seguir en la vigencia 2012

#### ► Propuesta de ajuste al Manual de Convenios y Contratos

Las relaciones de las entidades públicas con los ciudadanos se van actualizando con el propósito de implementar mejoras que acerquen cada vez más la administración al usuario y que respondan a los principios de eficiencia y calidad. La gestión contractual demanda dinamismo para hacer frente a las cambiantes necesidades de la Universidad en su quehacer misional ajustándose a las nuevas normas regentes de la función pública.

Es por lo anterior, que la adopción por parte del Gobierno Nacional del Estatuto Anticorrupción (Ley 1474 de 2011) y el Decreto Legislativo 019 de 2012, por el cual se dictan normas para suprimir o reformar regulaciones, procedimientos y trámites innecesarios existentes en la Administración Pública, obliga a efectuar ajustes a la normatividad y en consecuencia, a los procesos, procedimientos y documentos asociados al proceso de adquisición de bienes y servicios.



Adicionalmente, dentro del ciclo de mejora continua transcurrido en los años 2009 al 2012 durante los cuales ha operado el Manual de Convenios y Contratos adoptado mediante Resolución de Rectoría 1952 de 2008, se identificaron ajustes necesarios a la norma. La propuesta ha sido discutida en un grupo focal multidisciplinario, en el que participaron los jefes de las áreas de contratación y los jefes de oficina jurídica de las sedes andinas. Entretanto, se emitió la circular 002 de 2012 de la Gerencia Nacional Financiera y Administrativa, para advertir que sin perjuicio de las modificaciones que se están preparando a la normatividad interna, la Universidad Nacional de Colombia debe acogerse a la norma superior en materia de eliminación de trámites. En el mismo sentido, se informó a los responsables de la gestión contractual, mediante memorando GNFA 118 –S de 2011, que en virtud de la derogatoria de la Ley 598 de 2000 se eliminó el Sistema de Información para la Vigilancia de la Contratación Estatal – SICE; en consecuencia, a partir de la vigencia 2012 la Universidad no realizará el reporte mensual en el sistema de las órdenes contractuales y contratos superiores a 50 smlmv.

Las principales modificaciones identificadas, se encuentran relacionadas con la función de supervisión e Interventoría, la eliminación de algunos requisitos dentro del trámite contractual, la aclaración de algunos conceptos en el acápite de definiciones y de responsabilidades en las distintas etapas del proceso de selección y evaluación de proveedores.

Se espera contar con la normatividad ajustada e implementados los ajustes necesarios en el proceso dentro del primer semestre del 2012.

#### ► **Temas importantes asociados al macroproceso**

Con respecto a la estrategia de mejoramiento, en lo que se refiere a la estandarización e implementación de procedimientos, durante la vigencia 2012 se ha previsto avanzar en nuevos documentos que aporten al proceso de adquisición de bienes y servicios, especialmente en lo relacionado con las operaciones de comercio exterior y la definición de procedimientos para la aplicación de acciones sancionatorias.

Se ha evidenciado la inconformidad de los usuarios docentes del proceso en la elaboración de los trámites requeridos para la gestión contractual. Esto se debe principalmente a que en la normatividad y los procedimientos actuales, existe la posibilidad de que el responsable de la selección de los proveedores sea tanto el área solicitante, como el área de contratación. Como medida de acompañamiento a los usuarios docentes, la Gerencia ha previsto diseñar una estrategia de mejora orientada a la realización de una prueba piloto en alguna de las facultades de la Sede Bogotá, que permita la centralización de trámites contractuales en la Unidad Administrativa.

El objetivo de esta prueba piloto es fortalecer la Unidad Administrativa, con recursos de proyectos de investigación, mediante la contratación de recurso humano adicional que adelante todo el proceso contractual desde la selección hasta la formalización. En esta modalidad el solicitante solo deberá indicar su necesidad, establecer las características técnicas del bien o servicio a contratar y la fecha en la que se requiere contar con el bien o servicio. La Unidad administrativa se encargaría de seleccionar el oferente, realizar los trámites administrativos de ingreso al almacén, cuando aplique, e informar al solicitante que el proceso de adquisición del bien o servicio requerido se encuentra finalizado y puede iniciar su ejecución o uso.



Así mismo, se sugiere una revisión de la estructura de las áreas responsables del trámite de las otras modalidades de adquisición, dado que para algunas sedes, hace parte de las oficinas responsables de la contratación y en otras se encuentra en cabeza de las oficinas administrativas, lo que genera poca claridad con respecto a la competencia.

## 7. PROCESO DE TESORERÍA

El proceso de tesorería tiene como objetivo optimizar el manejo de los recursos financieros de la Universidad, garantizando el recaudo de los ingresos y el pago de los compromisos de manera transparente, eficiente y oportuna, así como la administración de los excedentes financieros en forma eficiente y segura, a través de controles en los procedimientos.

El proceso de tesorería contempla dentro de sus subprocesos el de recaudar y registrar ingresos, tramitar cuentas por pagar, registrar egresos, administrar recursos financieros, efectuar controles de tesorería, expedir facturas y efectuar seguimiento a la cartera.

Dando cumplimiento al objetivo de la División Nacional de Tesorería, y de acuerdo con lo establecido en los procedimientos, durante las vigencias 2006-2012 se realizaron las actividades estratégicas que se mencionan a continuación:

### 7.1. Análisis para el mejoramiento de las condiciones de seguridad en las tesorerías

Dada la importancia que tiene para la Universidad Nacional de Colombia el manejo eficiente de sus recursos financieros, la gestión y seguridad de las tesorerías que los administran se convierte en un factor relevante, teniendo en cuenta el riesgo de alto impacto que implica no contar con las condiciones adecuadas o con puntos de control para la administración, control y custodia de los recursos de la Universidad.

En razón a lo anterior, la Gerencia Nacional Financiera y Administrativa consideró conveniente adelantar en conjunto con la Sección de Tesorería del Nivel Central de la Sede Bogotá, un diagnóstico de la seguridad en las tesorerías de la Universidad, que contempló el análisis del recurso humano, de la seguridad física y de la información, la revisión de algunos procedimientos relacionados con la administración de los recursos financieros y la identificación de las mejores prácticas en materia de seguridad, a fin de formular estrategias y un plan de acción a corto, mediano y largo plazo para mitigar los riesgos identificados.

El diagnóstico se elaboró en el año 2009 y abarcó las veintiséis (26) tesorerías que la Universidad tiene a nivel nacional. Se efectuó además un análisis de algunas prácticas externas para la administración de los recursos en otras entidades fundamentalmente del sector público. De los análisis realizados se identificaron debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, las cuales se constituyeron en variables para definir una propuesta estratégica que apostara a la modernización de las tesorerías, a fin de optimizar los recursos financieros, tecnológicos, físicos y humanos bajo



parámetros de seguridad, calidad y oportunidad y proponer un plan de acción a corto, mediano y largo plazo, basado en los siguientes objetivos:

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

A partir del plan de acción, entre los años 2010 y 2011 se adelantaron acciones tendientes a dar cumplimiento a las actividades propuestas. En tal sentido, se avanzó en la elaboración de la normatividad que determina los medios de pago aceptables en la Universidad, se dictan disposiciones en relación con el manejo de las cuentas bancarias y se hacen algunas delegaciones, la cual fue adoptada mediante la resolución de Rectoría RG-02 de 2011. Con la citada norma se establecieron estrategias de control para el manejo de recursos en las tesorerías, como son:

- ▶ Delegaciones en las tesorerías de la Universidad, para ejercer controles duales en todas las operaciones bancarias y las de tesorería (constitución, reinversión, prórroga y redención de inversiones financieras) ante las entidades financieras sin importar la cuantía, a través de la firma o aprobación conjunta de dos (2) servidores públicos.
- ▶ Delegaciones para abrir y cerrar la caja fuerte principal en las tesorerías de la Universidad, a través de manejo de claves duales, y la custodia de los títulos valores, elementos de seguridad y dinero en efectivo que en éstas reposen.

En cuanto a la concentración de la operación de las tesorerías, actividad considerada para la sede Bogotá por ser ésta la de mayor desconcentración (13 tesorerías, una en cada facultad y en la Dirección Académica, además de la tesorería en el nivel central de la sede), la propuesta contempla contar con una única tesorería para el manejo de procedimientos estratégicos y que tienen mayor riesgo principalmente en el manejo de los recursos financieros y dejar en las facultades aquellos trámites o procedimientos que requieren interacción permanente con los usuarios. Para la implementación del proyecto, durante la vigencia 2011 se realizaron las siguientes actividades:



1. Apoyo a la Dirección Nacional de Personal, en la elaboración de los términos para la elaboración del estudio del componente de talento humano requerido por el proyecto de modernización de las tesorerías de la Sede Bogotá, para lo cual resultó seleccionado el Centro de Investigaciones para el Desarrollo –CID-, de la Facultad de Ciencias Económicas.
2. Realización de reuniones con la Dirección Nacional de Personal, la Dirección de Gestión de la Sede Bogotá, la Sección de Tesorería de la Sede Bogotá, los Jefes de Unidad y tesoreros de la Facultades de Ingeniería y Enfermería, la Gerencia Nacional Financiera y Administrativa y la División Nacional de Tesorería, para abordar los siguientes temas:
  - ▶ Seguimiento de las actividades propuestas en desarrollo del proyecto.
  - ▶ Revisión, análisis y recomendaciones de las actividades y tareas establecidas en los procedimientos e instructivos del proceso de tesorería, identificando los que requieren especial atención, por el impacto a los usuarios y el flujo de información al momento de la concentración de las tesorerías.
  - ▶ Revisión de las nuevas funcionalidades que requeriría el Sistema de Gestión Financiera SGF-QUIPU, para soportar la operación a través una única tesorería.

### Actividades a seguir en la vigencia 2012

Producto de las reuniones y de los distintos análisis adelantados, para el año 2012 se espera implementar las acciones que permitan concentrar las tesorerías de la Sede Bogotá, para lo cual se deben adelantar las actividades que se relacionan a continuación:

- ▶ Elaboración de un cronograma por parte de la Dirección de Gestión, Oficina de Planeación de la Sede Bogotá y la Gerencia Nacional Financiera y Administrativa que incluya los componentes de infraestructura, recurso humano y ajustes en el Sistema de Gestión Financiera SGF-QUIPU.
- ▶ Finalización del estudio que se encuentra adelantando el Centro de Investigación para el Desarrollo –CID-, en lo relacionado con el componente de recursos humano.
- ▶ Organización del recurso humano de acuerdo con la propuesta presentada por el CID y del análisis y ajustes que se hagan a partir de su revisión y validación.
- ▶ Análisis del recurso financiero para la adecuación de la infraestructura física y la obtención de la fuente de financiación.
- ▶ Adecuación de la infraestructura física y tecnológica para soportar la operación a partir de una única tesorería.
- ▶ Modificación y ajuste de los procedimientos de forma tal que respondan a los nuevos flujos de información.
- ▶ Desarrollo e implementación en el Sistema de Gestión Financiera SGF- QUIPU de nuevas funcionalidades que soporten la operación concentrada en una única tesorería.

Para la implementación del plan de trabajo es importante tener en cuenta los siguientes factores críticos de éxito:



1. La consecución de los recursos financieros necesarios para la implementación de la propuesta.
2. Las áreas de Planeación, de Personal y de Gestión de la sede Bogotá, deben trabajar interdisciplinariamente para lograr el objetivo y entender que este es un proyecto común.
3. Revisar detalladamente el informe producto de las reuniones con tesoreros y jefes de Unidad de algunas facultades, sobre los puntos críticos en la ejecución de los procedimientos, relacionados con usuarios de tal manera que la concentración de las tesorerías no los afecte.
4. Mantener informados a los directivos de la Universidad, en especial a los Decanos de las Facultades, para que comprendan la importancia del proyecto en términos de seguridad de los recursos financieros y su optimización.

## 7.2. Implementación de nuevos medios de recaudo

### 7.2.1. Pagos virtuales

Teniendo en cuenta el desarrollo tecnológico, el auge de las transacciones bancarias a través de medios electrónicos y la necesidad de brindar a los distintos miembros de la comunidad universitaria mecanismos ágiles de pago, desde el año 2006 la Gerencia Nacional Financiera y Administrativa, en coordinación con otras áreas de la Universidad, adelantó actividades tendientes a posibilitar la realización de pagos a través de medios electrónicos desde sus cuentas de ahorros o corrientes (PSE) o de la tarjeta de crédito VISA, para la adquisición de distintos servicios ofrecidos por la Universidad. Cabe resaltar las siguientes actividades adelantadas para la implementación del pago virtual:

- ▶ Diseño de la página de pago virtual, [www.pagovirtual.unal.edu.co](http://www.pagovirtual.unal.edu.co), como estrategia de comunicación a los usuarios, que cuenta con herramientas como: un demo que permite a los usuarios informarse de cómo realizar el pago, preguntas frecuentes, entidades financieras asociadas, entre otros y como sitio de ingreso para el pago de los catálogos de servicios del Nivel Nacional y de la Sede Bogotá.
- ▶ Implementación de los catálogos de servicios del Nivel Nacional y de la Sede Bogotá, en donde los usuarios pueden acceder a los pagos de inscripciones a exámenes de admisión de pregrado y posgrado de la Universidad y a las certificaciones de puntajes por estos conceptos. En el catálogo de servicios de la Sede Bogotá se habilitaron por Facultades los diplomados, y demás cursos de educación continua que se ofrecen. Además se pueden efectuar pagos de Préstamo Beca por parte de los egresados de la Universidad, el Jardín Infantil y el Colegio IPARM y algunos servicios de la Dirección Académica.
- ▶ La implementación del recaudo de matrículas de pregrado y postgrado, se ha realizado gradualmente, a través de la integración de SIA (Sistema de Información Académica) con Avisor (proveedor del hosting). En consecuencia, a través de SIA los estudiantes pueden efectuar el pago de su recibo de matrícula para luego inscribir las materias de su programa curricular. La implementación se realizó así: Pregrado en Bogotá (año 2008), Medellín (año 2009) y Manizales (año 2010) y posgrado en la Sede Medellín (diciembre 2011) y en la Sede Bogotá (febrero 2012).



- ▶ Como estrategia de comunicación para la implementación de estos servicios, se ha usado el postmaster dirigido a estudiantes, información a través de SIA y de la página web de la Universidad, así como incentivos a estudiantes por usar el medio de pago virtual por parte de las entidades financieras.
- ▶ En el ANEXO No 13 se observa la cantidad de transacciones efectuadas a través de pago virtual, desde 2008 (año en que se implementó dicho recaudo) hasta el año 2011, siendo los servicios de mayor volumen de recaudo, las inscripciones a exámenes de admisión, préstamo beca y los cursos de lenguas extranjeras de la Facultad de Ciencias Humanas.
- ▶ Respecto al recaudo de donaciones de la Universidad Nacional de Colombia, a través de PSE con integración del aplicativo de donaciones de la Universidad, se ha prestado apoyo y coordinación funcional para la activación del servicio en ACH. Se espera que el servicio quede aprobado en febrero de 2012 para el inicio de su operación.

### 7.2.2. Implementación del Cupón de Pago

Desde hace aproximadamente cinco (5) años, la Universidad ha sido objeto de hallazgo de la Contraloría General de la República, por tener una gran cantidad de partidas conciliatorias sin registrar en los Estados Contables con el riesgo de no mostrar la realidad económica y financiera de la entidad. Frente a esta situación, la Gerencia a través de la División Nacional de Tesorería ha implementado las siguientes acciones:

- ▶ Recaudo referenciado, que permite identificar las partidas con un código de recaudo y con la opción de consultar a través del portal bancario la información.
- ▶ Apoyo a través de reuniones de seguimiento y sensibilización con las personas que venden los bienes y servicios en las Facultades de la Sede Bogotá, de la importancia del envío de documentos soportes de consignación a la tesorería del nivel central.
- ▶ Emisión de la resolución No. 795 de 2008 con el fin de registrar contablemente las partidas que después de hacer la gestión, no ha sido posible identificar el tercero y el concepto del recaudo.
- ▶ Reuniones periódicas a través de videoconferencias con todas las tesorerías a nivel nacional para hacer seguimiento las partidas pendientes por depurar.

A pesar de los esfuerzos antes descritos, aún continúa un volumen considerable de partidas pendientes de conciliar, por lo que se diseñó una estrategia que permita identificar y registrar oportunamente los ingresos, la cual consiste en la generación del recibo de pago con código de barras (cupón de pago) por parte del usuario a través de la página web de la Universidad con la información del depositante, para que luego se desplace a la entidad bancaria a efectuar el pago.

La puesta en marcha de este medio de pago trae los siguientes beneficios para la Universidad:

- ▶ Información en línea de los cupones de pago generados por los usuarios, a través de e-collect (plataforma del proveedor Avisor).
- ▶ Información en línea de los cupones de pago efectivamente pagados en el banco.



Como prueba piloto de implementación del cupón de pago, se seleccionaron cinco (5) servicios de atención psicológica que ofrece la Facultad de Ciencias Humanas, por ser estos de recaudo masivo en la Universidad y se espera estén en producción en el mes de febrero de 2012.

### Actividades a seguir en la vigencia 2012

Dado el avance que se alcanzó en la implementación de los servicios de recaudo de matrículas de pregrado y posgrado mediante el pago virtual a través de PSE y tarjeta de crédito, es necesario continuar con las sedes que aún no han iniciado la implementación, como es el caso de la Sede Palmira para pregrado y posgrado, y en la Manizales para posgrado. Asimismo, incluir los programas curriculares de posgrado de la Sede Bogotá en virtud de convenios con otras Universidades.

La Sede Medellín tiene proyectado para el primer semestre 2012, incluir el catálogo de servicios en [www.pagovirtual.unal.edu.co](http://www.pagovirtual.unal.edu.co), para lo cual está elaborando el cronograma de implementación, y requiere de un trabajo interdisciplinario involucrando las áreas de informática y las áreas funcionales de tesorería, así como las direcciones de extensión y Unimedios, tanto del Nivel Nacional como de la Sede Medellín.

Para el caso de la implementación de cupón de pago, el plan de trabajo establece continuar con servicios de alta demanda como son, los servicios de salud estudiantil, deportes, lenguas extranjeras, préstamo beca y los servicios de diplomados y extensión de las Facultades de Artes y Ciencias Económicas.

### 7.3. Inversiones financieras y recursos en cuentas bancarias

La Universidad posee un portafolio de inversiones con un perfil conservador en emisores AAA y AA+, conformado básicamente por certificados de depósito a término fijo, a un plazo de un (1) año, basados en análisis de flujo de caja.

Con el fin de evaluar las entidades financieras y autorizar las entidades en las cuales se pueden hacer inversiones financieras por parte de la Universidad, se estableció un modelo de riesgo crediticio que permite identificar las entidades en las cuales se pueden depositar y constituir inversiones financieras, logrando mitigar el riesgo de mercado, dando lineamientos trimestralmente respecto de los emisores en los cuales puede constituir las inversiones financieras a las tesorerías de la Universidad.

Asimismo, para controlar los riesgos administrativos, los títulos valores están desmaterializados depositados a través de DECEVAL y registrados contablemente en el módulo de inversiones financieras del Sistema de Gestión Financiera SGF - QUIPU y son valorados diariamente a la Tasa Interna de Retorno, tal como lo establece la metodología adoptada por la Superintendencia Financiera.

La Universidad efectúa negociaciones diarias en las entidades financieras a través de la División Nacional de Tesorería, de acuerdo con la disponibilidad de recursos en cada Sede o Unidad,



obteniendo una mayor rentabilidad y una misma tasa de interés sin importar el nivel de recursos que tiene cada Sede o Unidad Especial y el plazo de negociación.

Como se observa en el ANEXO No 14, la Universidad ha mantenido en los últimos seis (6) años un promedio de recursos del orden de los 387.627 millones de pesos, los cuales respaldan los recursos del balance y las obligaciones contraídas por la Universidad.

Los recursos invertidos en CDTs a 31 de diciembre de 2011 ascienden a un valor de 167.521 millones de pesos depositados en entidades financieras con calificación AAA y AA+ como se observa en el ANEXO No 15, siendo los más representativos dentro del portafolio los siguientes: Finandina (26.21%), Corficolombiana y Santander (20.95% cada uno), Leasing Bancolombia (12.93%), Citibank (9.85%).

El portafolio y los recursos en cuentas de ahorros y cuentas corrientes de la Universidad con corte al 31 de diciembre de 2011 asciende a 430.535 millones de pesos, de los cuales el 57% (244.876 millones de pesos) se encuentran invertidos en cuentas bancarias a tasas de interés preferenciales, el 39% (167.521 millones de pesos) se encuentran invertidos en CDT's y el 4% (18.138 millones de pesos) se encuentran en cuentas corrientes para atender las obligaciones inmediatas. (Ver ANEXO No 16)

---

#### 7.4. Conciliaciones y Cuentas Bancarias

---

Los recursos de disponibilidad inmediata están depositados en cuentas de ahorros y cuentas corrientes en entidades AAA y AA+ como ya se ha indicado, las cuentas de ahorros rentan a tasas preferenciales y a 31 de diciembre de 2011 la rentabilidad fue la siguiente: Banco Davivienda 2.5% E.A., Banco de Occidente a 3,78% E.A, Banco Popular 4.75% E.A y Bancolombia 3,5% E.A.

A 31 de diciembre de 2011, la Universidad cuenta con 348 cuentas bancarias, de las cuales 172 son cuentas de ahorros y 176 cuentas corrientes con un monto aproximado de 262.989 millones de pesos. El mayor número de cuentas corresponden a la sede Bogotá, con 135 cuentas bancarias, le sigue la Sede Medellín con 66. El total de cuentas bancarias están debidamente conciliadas al 31 de diciembre de 2011, lo que implica que los registros en extracto bancario coinciden con los registros en los libros contables de la Universidad.

El saldo de los recursos financieros a 31 de diciembre de 2011, en cuentas bancarias está distribuido con mayor representación en las siguientes entidades bancarias: Banco Popular, Banco Davivienda Bancolombia, Banco de Occidente y BBVA, tal como se muestra en el ANEXO No 17.

---

#### 7.5. Impacto de la implementación de los procedimientos de tesorería

---

Es importante resaltar que la implementación de los procedimientos de tesorería ha tenido un alto impacto tanto para interventores, como para contratistas y en general para los servidores públicos que



hacen parte del macroproceso de gestión financiera y administrativa, resaltando los siguientes beneficios:

- ▶ Facilidad en la ejecución de los procedimientos por parte de los servidores públicos que los aplican, por cuanto son de fácil consulta y cuentan con un nivel de detalle, que ha hecho que las inquietudes por parte de los funcionarios de tesorería y los tiempos de consulta se hayan visto reducidos.
- ▶ En el subproceso de Tramitar cuentas por pagar, se elaboró el formato de constancia de cumplimiento que contiene los elementos necesarios para dar cuenta de la evaluación integral de la interventoría.
- ▶ En el procedimiento de legalizar avances, se estandarizaron los requisitos exigidos, lo que le permite al usuario tener certeza de la información requerida para el trámite y conocer fácilmente cuales son los documentos necesarios para legalizarlos, lo cual hace el trámite más amigable con el usuario.

## 7.6. Reglamentación sobre avances y legalizaciones

Dada la amplia participación de los docentes, estudiantes y administrativos en proyectos de extensión, investigación y a nivel de formación, y con el ánimo de dar cumplimiento a las actividades que desarrollan los fines misionales de la Universidad, se evidenció la necesidad de contar con herramientas ágiles, eficaces y seguras en el giro de avances y su correspondiente control en la legalización. Se pretendía permitir la disponibilidad de recursos financieros en forma inmediata, para lo cual fue necesario efectuar cambios integrales a la normatividad relacionada con el giro de avances y legalizaciones por concepto de viáticos y gastos de viaje, auxilio de viaje, auxilio o gasto de marcha, gastos de transporte y estadía, apoyos económicos y gastos por concepto de adquisición de bienes y servicios. Es por esto que en uso de la autonomía de la Universidad, a través de la Gerencia Nacional Financiera y Administrativa se adelantaron las siguientes actividades:

- ▶ Se solicitó a las sedes informar sobre los ajustes requeridos respecto de la normatividad, de acuerdo con las necesidades de los usuarios de avances y legalizaciones.
- ▶ Se convocó a reuniones con los usuarios funcionales que hacen parte de la gestión administrativa en cada Sede, Facultad y/o Unidad Especial.
- ▶ Se elaboró un documento que recopilaba todos los requerimientos que sobre el tema informaron los usuarios del procedimiento.
- ▶ Se consolidaron los requerimientos y se envió el documento para que fuera validado por los funcionarios de las áreas financieras y administrativas en cada sede, con el fin de recibir observaciones y retroalimentación para el mejoramiento de la propuesta.
- ▶ Se validó el contenido de la resolución en varias oportunidades con los usuarios del procedimiento.



- ▶ Se sometió a revisión desde el punto de vista jurídico por parte de la Oficina Jurídica Nacional, dependencia que revisó y generó sus observaciones respecto al contenido del documento.
- ▶ Se aprobó el proyecto de resolución y se expidió a través de la resolución de Rectoría No. 1566 del 14 de octubre de 2009.
- ▶ Se elaboró una circular en la cual se establecía la documentación requerida para la legalización, según el tipo de avance, para dar cumplimiento a la norma.

A partir de la normatividad ajustada a las necesidades de operación de la Universidad se elaboró el procedimiento de tesorería “Legalizar avances y cajas menores”, que cuenta con un instructivo detallado de las tareas que se deben adelantar para la legalización de avances, así como de la documentación que sirve como soporte, permitiendo a los usuarios conocer con certeza el trámite a seguir, según el tipo de legalización.

## 7.7. Procesos y actividades que inciden en el comportamiento tributario

La contratación de la firma externa Piza & Caballero, para prestar asesoría profesional en los aspectos tributarios, ha permitido que la División Nacional de Tesorería, atienda los requerimientos tanto internos como externos en esta materia, con base en las obligaciones tributarias de la Universidad, se destacan entre otros los siguientes aspectos:

- ▶ Emitir conceptos de carácter tributario, aduanero y cambiario, como apoyo a las diferentes dependencias, Sedes y Fondos Especiales de la Universidad Nacional de Colombia, que contribuyen a minimizar los riesgos tributarios. Capacitar en materia tributaria a usuarios de las áreas financieras de la Universidad, ya que no existe un área especializada en materia tributaria
- ▶ Elaborar un documento de consulta sobre obligaciones tributarias de la Universidad.

### 7.7.1. Retención en la fuente para contratistas

El 16 de junio de 2011 el Congreso de la República emite la Ley 1450 de 2007 “Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo, 2010-2014”. El artículo 173 de la citada norma introdujo una variación al procedimiento de retención en la fuente que debe practicarse respecto de los ingresos percibidos por los trabajadores independientes, así:

*“A los trabajadores independientes que tengan contratos de prestación de servicios al año, que no exceda a trescientos (300) UVT mensuales, se les aplicará la misma tasa de retención de los asalariados estipulada en la tabla de retención en la fuente contenida en el Artículo 383 del E.T., modificado por la Ley 1111 de 2006.”*

Esta disposición fue objeto de controversia, pues aun cuando no estableció que hiciera falta reglamentación para su aplicación, se evidenciaron muchas dificultades para su puesta en práctica debido a que no se determinaba claramente el procedimiento a seguir por parte de los agentes



retenedores. En consecuencia, el día 28 de septiembre de 2011 a través del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, el Gobierno Nacional emite el Decreto 3590 “Por el cual se reglamenta el artículo 173 de la Ley 1450 de 2011”

A partir de este decreto la Gerencia Nacional Administrativa y Financiera adopta las medidas necesarias para el cumplimiento del artículo 173 de la Ley 1450 de 2011, consistentes en la expedición de la circular No. 020 de 2011 y la implementación de una herramienta publicada en el sitio web, que facilitara a los contratistas el diligenciamiento de la información requerida en el decreto reglamentario y así mismo, facilitara la actividad de control de la información bajo la responsabilidad de los supervisores, interventores y los servidores públicos responsables de la liquidación y de los pagos en las áreas de tesorería.

## 8. PROCESO CONTABLE

El proceso contable tiene como objetivo reconocer y revelar la información contable y financiera de la Universidad, de acuerdo con características cualitativas tales como confiabilidad, relevancia y comprensibilidad, teniendo en cuenta los principios de contabilidad pública, las normas técnicas de la información contable y demás normas, procedimientos y políticas que rigen en materia contable y tributaria, con el fin de contribuir a la toma de decisiones. Este proceso comprende los subprocesos para Definir y actualizar los parámetros del proceso contable, Reconocer los hechos financieros, económicos, sociales y ambientales, Realizar seguimiento a la información financiera y Generar, consolidar y reportar estados contables e información tributaria.

Desde la Gerencia Nacional Financiera y Administrativa en coordinación con la División Nacional de Contabilidad, se emprendieron acciones estratégicas para garantizar la calidad de la información contable y tributaria, dentro de las cuales se describen a continuación las más destacables.

### 8.1. Mejora en el Dictamen de los Estados Contables de la Universidad

Cada año la Contraloría General de la República realiza el proceso de auditoría gubernamental con enfoque integral: *“Es un proceso sistemático que mide y evalúa, acorde con las Normas de Auditoría Gubernamental Colombianas prescritas por la Contraloría General de la República (Compatibles con las Normas Internacionales de Auditoría NIAS), la gestión de una Organización, mediante la aplicación articulada y simultánea de los procedimientos de evaluación contable y/o financiera, de legalidad y de gestión y resultados, para determinar, con conocimiento y certeza razonable, la calidad de su información, el cumplimiento de la normatividad, la eficiencia en la administración de los recursos públicos, la eficacia con que logra los resultados y su correspondencia entre las estrategias y propósitos de los sujetos de Control, de manera que le permitan fundamentar sus opiniones y conceptos...”*



Entre otros muchos aspectos de la gestión de la entidad, el organismo de control hace cada año una rigurosa evaluación a las operaciones financieras que han dado lugar a los Estados Contables, con el fin de determinar la razonabilidad de las cifras presentadas en ellos.

Los Estados Contables básicos son el Balance general; el Estado de actividad financiera, económica, social y ambiental; el Estado de cambios en el patrimonio y el Estado de flujos de efectivo. Las notas a los estados contables forman parte integral de los mismos.

Los propósitos de la evaluación de Estados Contables son:

- ▶ Emitir una opinión respecto a si estos presentan o no razonablemente la situación financiera de la entidad, los resultados de sus operaciones y las variaciones en la posición financiera, teniendo en cuenta las normas de auditoría gubernamental colombianas, compatibles con las normas internacionales y de aceptación general.
- ▶ Examinar si estos se presentan de conformidad con las normas y principios de contabilidad prescritos por la Contaduría General de la Nación o los demás entes competentes y con las disposiciones gubernamentales vigentes.
- ▶ Comprobar si las cifras reportadas en ellos, reflejan fielmente las operaciones y transacciones realizadas por la entidad auditada y cuentan con los respectivos soportes.
- ▶ Determinar el cumplimiento de disposiciones legales, tanto internas como externas.
- ▶ Determinar si los recursos financieros asignados a la entidad fueron manejados con eficiencia.

El efecto de la evaluación de la Contraloría General de la República sobre los Estados Contables es dar una opinión sobre la razonabilidad de los mismos que contribuya al dictamen integral, al fenecimiento de la cuenta y que sea insumo para la auditoría del Balance General de la Nación. A continuación se presenta el resultado de los dictámenes emitidos por este ente de control a los Estados Contables de la Universidad Nacional de Colombia durante los últimos seis años:

**Tabla No 1: Resultado de los dictámenes emitidos por la Contraloría General de la República a la Universidad Nacional de Colombia 2005 - 2010**

PERÍODO CONTABLE	DICTAMEN
2010	No fenece
2009	Favorable sin Salvedades
2008	Favorable con Salvedades
2007	Negativo
2006	Favorable con Salvedades
2005	Negativo

Fuente: Informes Contraloría General de la República



El dictamen de no fenecimiento de los Estados Contables de la Universidad para la vigencia 2010, se debió principalmente a que la Contraloría General de la República argumentó el inadecuado registro del pasivo pensional de la Universidad por no dar aplicación a lo establecido en la Resolución 356 del 5 de septiembre de 2007 de la Contaduría General de la Nación. No obstante lo anterior, la Universidad difiere de tal dictamen, como se expondrá en el capítulo 11, relacionado con el ASUNTOS RELACIONADOS CON LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA - Plan de mejoramiento suscrito con la Contraloría general de la República.

El dictamen a los Estados Contables de la vigencia 2009 **favorable sin salvedades**, se debió principalmente a la culminación de las actividades llevadas a cabo en años anteriores, relacionado con el levantamiento del inventario físico de bienes y la implementación del módulo de bienes y servicios al interior del Sistema de Gestión Financiera SGF - QUIPU, que permitió contar con un auxiliar contable idóneo con información individual de cada uno de los bienes de la universidad, aspecto que también influyó en los dictámenes **negativos** de las vigencias 2007 y 2005. Tema que fue abordado en el capítulo 5.1 del presente documento.

---

## 8.2. Seguimiento y depuración a los Estados Contables

---

En razón del fallo de la Corte Constitucional sobre la inexecutable de la Ley 716 de 2001 a partir de junio de 2006, la Universidad decidió continuar con el proceso de depuración contable, desarrollando como principales actividades las siguientes:

### 8.2.1. Implementación del Subsistema de Bienes y Servicios

Durante la vigencia 2008 se definieron las directrices a fin de guiar a las sedes en la recepción del informe contable producto del proyecto de “Mejoramiento de las Funciones de la Cadena de Bienes y Servicios”, lo que implicó la revisión y análisis para el cargue de la información de los activos de la Universidad. De igual manera apoyó el proceso de registro, análisis de ajustes contables, y elaboración de las conciliaciones a la información una vez efectuado el cargue en la base de datos.

Como acciones complementarias se elaboró y socializó con las sedes y unidades especiales el documento “*Procedimiento contable para el registro de la propiedad, planta y equipo en almacén e inventarios*” de acuerdo a la normatividad contenida en el Régimen de Contabilidad Pública actualizado durante la vigencia 2007.

Durante la vigencia 2009 se inició el proceso de estabilización de la información y como resultado del mismo y de la parametrización del Sistema de Gestión Financiera SGF - QUIPU, fue necesaria la creación y ajuste de aproximadamente 350 mil registros, lo cual generó la reclasificación de saldos contables, así como la estandarización en los efectos y procesos contables que genera el sistema.



Se inició el análisis de las diferencias presentadas en las conciliaciones de inventarios y almacén de las sedes. Para este ejercicio se desarrollaron actividades tendientes a estandarizar la elaboración de conciliaciones en las sedes, la validación, análisis y ajuste de las diferencias encontradas y el seguimiento posterior a las mismas, actividad que se continuó durante la vigencia 2010.

En la vigencia 2011 se dio continuidad a la estabilización de la información registrada en el Subsistema de Bienes y Servicios para lo cual se realizaron las siguientes actividades: reclasificación de las cuentas de ajustes por inflación a las cuentas de costo histórico y depreciación, respectivamente; implementación de la funcionalidad de responsabilidades; se continuó con el proceso de seguimiento a las conciliaciones de almacén y activos fijos con el fin de establecer el estado actual de las diferencias entre los saldos de los Estados Contables y los módulos de activos fijos y almacén, para que las sedes tomaran las medidas pertinentes para minimizar las diferencias al cierre de la vigencia.

### **8.2.2. Reconocimiento del Pasivo laboral Acumulado y provisiones**

Durante la vigencia 2008, en coordinación con la División Nacional de Personal, se analizaron y ajustaron los criterios para el cálculo y reconocimiento de la provisión y constitución del pasivo acumulado por cada uno de los conceptos de prestaciones sociales, reflejando la cifra real del pasivo laboral que adeuda la Universidad a sus empleados, logrando así, superar el hallazgo enunciado en el informe de control interno de la vigencia 2007.

### **8.2.3. Análisis y depuración del pasivo de proveedores**

Durante la vigencia 2011 y en aras de mejorar la calidad y razonabilidad de los Estados Contables de la Universidad, se efectuó el seguimiento a los saldos por terceros de la cuenta proveedores y contratistas, para todas las sedes y unidades especiales de la Universidad, en el período comprendido entre diciembre de 2010 y julio de 2011; basados en el cruce de acumulados y movimientos del período con el fin de determinar la razonabilidad de las cifras y las partidas objeto de depuración. Como producto del análisis se dio un resultado positivo en el manejo de la cuenta seleccionada.

### **8.2.4. Estandarización para el reconocimiento de los procesos judiciales y conciliaciones extrajudiciales**

En cumplimiento al Plan de Mejoramiento suscrito con la Contraloría General de la República para la vigencia 2010, se realizó el análisis y seguimiento a la información reportada por el área jurídica en relación con los procesos judiciales y conciliaciones extrajudiciales contra los saldos contables, con el objeto de identificar los aspectos en los cuales se presenta diferencia en la terminología utilizada por las dos áreas y lograr consensos en el manejo de la misma, de tal manera que se garantice la confiabilidad de la información.

Para ello, se realizaron procesos de análisis y conciliación de la información con corte a mayo de 2011, identificando las principales problemáticas de cada sede y unidad especial, a partir de lo cual se establecieron acuerdos en el manejo de la información posterior y de los ajustes efectuados a la fecha. Adicionalmente se solicitó el seguimiento de la información a septiembre y diciembre de 2011 a fin de garantizar el debido reconocimiento de los hechos financieros al cierre de la vigencia.



## 8.3. Análisis y seguimiento a la información tributaria

### 8.3.1. Programa de seguimiento y acompañamiento a las sedes y unidades especiales

En razón a las inconsistencias en la información tributaria, observadas durante vigencias anteriores, en la vigencia 2009 se diseñó un programa de acompañamiento y seguimiento a la información fiscal con el fin de conciliar, analizar y verificar que las declaraciones y pagos efectuados durante dicha vigencia correspondieran con la información exógena a reportar a los entes de control, para ello se diseñó e implementó el formato de conciliación y se revisó la información tributaria de cada una de las sedes y unidades del período enero a junio de 2009, hecho que se ha repetido en las siguientes vigencias y ha dado como resultado un mejoramiento ostensible en la calidad de la información de carácter tributario.

### 8.3.2. Implementación y estandarización de los conceptos de liquidación - Cuentas por Pagar

Como resultado de las actividades enunciadas en el punto anterior y dadas las inconsistencias que se venían presentando en la información contable y tributaria, se elaboró la propuesta para estandarizar los conceptos de liquidación de cuentas por pagar que tenía como objetivo unificar el reconocimiento (identificación, clasificación y registro) de los hechos económicos y financieros generados por la Universidad.

Dentro de las actividades llevadas a cabo para la implementación a partir de la vigencia 2010 están:

- ▶ Definición de los conceptos de liquidación.
- ▶ Definición y socialización del procedimiento para la implementación.
- ▶ Seguimiento y control para la creación de conceptos de liquidación.

### 8.3.3. Análisis y seguimiento de la información exógena 2011

Los resultados obtenidos durante la vigencia 2010 fueron positivos, ya que el porcentaje de inconsistencias entre el valor declarado y pagado a la DIAN por concepto de renta e IVA y el valor reportado, disminuyó considerablemente en comparación con años anteriores. No obstante lo anterior, se presentaron inconsistencias que fueron informadas a cada una de las sedes y/o unidades especiales; con el fin de mantener la calidad de información tributaria de la Universidad, e identificar oportunamente aquellos aspectos sobre los cuales la funcionalidad del Sistema de Gestión Financiera SGF - QUIPU no controla la calidad de la información bajo los parámetros de consolidación establecidos por los entes de control fiscal. Se programó el seguimiento a la información durante el segundo semestre de 2011 con información a junio 30 de 2011.



---

## 8.4. Implementación del sistema de Costos en las sedes de la Unidad de Salud - Unisalud

---

Durante la vigencia 2011 Unisalud implementó el sistema de costos, para lo cual fue necesario adelantar gestiones que permitieran la estandarización del reconocimiento contable de la información relacionada con los servicios de seguridad social en salud contratados con terceros a través de instituciones privadas o mixtas (red externa); así como para los servicios prestados directamente por Unisalud (red interna), teniendo en cuenta las directrices emitidas por la Contaduría General de la Nación mediante Concepto CGN 201011-148572 de 2011.

De igual manera se elaboró la propuesta para el reconocimiento contable de los costos y/o gastos y las cuentas por pagar, asociados a las glosas generadas en la prestación de servicios de salud en aplicación a la norma vigente.

---

## 8.5. Propuesta de Estandarización Conceptos de Recaudo

---

Durante el año 2011 se elaboró la propuesta de unificación de los conceptos de recaudo e ingresos a nivel de la Universidad, teniendo como objetivos: facilitar a los usuarios del módulo de Recaudos y Tesorería la identificación de los conceptos de recaudos; facilitar a las áreas contables la verificación del reconocimiento de los ingresos de acuerdo a las unidades de gestión; facilitar la conciliación de ingresos contables en relación con los presupuestales y mejorar así la calidad de la información contable y tributaria reportada a los entes de control, manteniendo la razonabilidad de los Estados Contables. En total existen 10.388 conceptos de recaudo.

---

## 8.6. Análisis de viabilidad de un Sistema de Costos para la Universidad

---

En la vigencia 2008 se elaboró el documento “Estudio preliminar del sistema de costos” planteado por la Gerencia Nacional Financiera y Administrativa en el plan de mejoramiento presentado a la Contraloría General de la República. El documento pretendía hacer los primeros acercamientos al diseño de un sistema de costos para la Universidad Nacional de Colombia, con la exploración de experiencias similares en otras entidades públicas y privadas y la revisión bibliográfica de información básica sobre sistemas de costos, elementos que permitirán tener una visión general de los recursos mínimos e información requerida para dar inicio a un estudio de viabilidad para la implementación del sistema que más se adecuara a las necesidades de la institución, siempre que se gestionaran los recursos financieros necesarios y se contara con la aprobación y el compromiso de la alta dirección.

Es importante resaltar que en consulta elevada a la Contaduría General de la Nación sobre la obligatoriedad de las entidades públicas de implementar un sistema de costos, se obtuvo la siguiente respuesta: “ *...si una entidad contable pública tiene la capacidad de determinar, de manera técnica, los costos directamente relacionados con la producción de bienes y la prestación de los servicios*”



*individualizables generados en el desarrollo de su cometido estatal, deberá implementar un sistema de costos, de lo contrario deberá reconocer las erogaciones relacionadas con la producción de bienes y la prestación de servicios individualizables utilizando la estructura definida en el Catálogo General de Cuentas del Régimen de Contabilidad Pública”.*

Como una conclusión del estudio, la Gerencia Nacional Financiera y Administrativa evidenció que la Universidad Nacional de Colombia no está preparada en la actualidad para implementar un proyecto de tal magnitud, principalmente por el soporte informático con que hoy se cuenta. No obstante lo anterior, en el marco de una renovación tecnológica y una vez concluida la estandarización de procedimientos de la Universidad, este es un tema que valdría la pena explorar para tener mayor claridad respecto del costo que asume la Universidad Nacional de Colombia por cada estudiante matriculado. Actualmente la cifra se proyecta a partir de dividir el presupuesto total entre el número de estudiantes matriculados, metodología que distorsiona los valores reales que se invierten en actividades de investigación, extensión y formación.

## Actividades a seguir en la vigencia 2012

### ► **Comité de Sostenibilidad Contable**

A pesar de que fue recientemente modificada la composición y funciones del Comité Técnico de Sostenibilidad Contable, la Oficina Jurídica Nacional evidenció que las funciones definidas para este cuerpo colegiado, son similares a las que corresponden tanto a la Gerencia Nacional Financiera y Administrativa, como a la División Nacional de Contabilidad. Por lo anterior, debe revisarse la pertinencia de continuar con el Comité Técnico de Sostenibilidad Contable, o determinar qué instancia es la encargada de proponer los mecanismos para mantener la razonabilidad de la información y contar con una herramienta permanente de depuración de contable.

### ► **Rechazos en la devolución del IVA**

En los últimos tres bimestres del año 2011, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN ha esgrimido como argumento para rechazar en la devolución del IVA solicitada por la Universidad Nacional de Colombia, el hecho de que en algunas de las facturas auditadas, que corresponden a órdenes contractuales de compra o de prestación de servicios derivadas de proyectos de extensión, los bienes, insumos o servicios adquiridos no son para uso exclusivo de la Universidad. Hasta el momento, la decisión de la DIAN ha tenido un impacto aproximado de 370 millones de pesos en los ingresos de la Universidad.

La Universidad se ha opuesto a la decisión de rechazo de las solicitudes de devolución del IVA pagado, esgrimiendo los siguientes argumentos:

Las instituciones estatales u oficiales de Educación Superior tienen derecho a la devolución del IVA que paguen por los bienes, insumos y servicios que adquieran, este derecho es de carácter legal y se encuentra consagrado en el artículo 92 de la Ley 30 de 1992. La liquidación periódica de ese dinero que hace parte de los ingresos de la Universidad, se encuentra reglamentada por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, mediante el Decreto 2627 de 1993.



El artículo 4 del Decreto 2627 de 1993 establece tres requisitos que debe cumplir la solicitud de devolución del Impuesto a las Ventas, a saber:

1. Que se presente en forma personal por el representante legal de la Institución.
2. Que se presente dentro de la oportunidad señalada y en la Administración de Impuestos y Aduanas Nacionales correspondiente.
3. Que se acompañe con los siguientes documentos:
  - a. Certificación del Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior, ICFES en la que se acredite la representación legal de la institución y la calidad de Institución Estatal u Oficial de Educación Superior, cuya fecha de expedición no debe ser superior a seis (6) meses.
  - b. Certificación de Contador Público o Revisor Fiscal en la que conste:
    - Identificación de cada una de las facturas de adquisición de bienes, insumos y servicios indicando el número de la factura, fecha de expedición, nombre o razón social y NIT del proveedor, vendedor o quien prestó el servicio, valor de la transacción y el monto del Impuesto a las Ventas pagado.
    - El valor total del impuesto pagado objeto de la solicitud de devolución.
    - Que en las facturas se encuentra discriminado el Impuesto a las Ventas y cumplen los demás requisitos legales.
    - Que los bienes, insumos y servicios fueron adquiridos para el uso exclusivo de la respectiva Institución.

Los bienes y servicios adquiridos y pagados por la Universidad Nacional de Colombia en cumplimiento de las obligaciones contraídas mediante un contrato de extensión, son para el uso exclusivo de la entidad, independientemente de que algunos de ellos hagan parte de los productos que en cumplimiento del objeto contractual la Universidad se ha comprometido a desarrollar o entregar. La función de extensión, tal y como lo dispone el Decreto 1210 de 1993, es propia de la naturaleza de la Universidad Nacional de Colombia, es misional y sustantiva de la institución. A través de ella se establece una interacción privilegiada y recíproca entre el conocimiento sistemático de la academia y los saberes y necesidades de la sociedad, y de las organizaciones e instituciones que hacen parte de ella. Esta relación entre la Universidad y su entorno se debe reflejar en la ampliación del espacio de deliberación democrática y en el bien-estar de las comunidades. Con la Extensión se cualifican la ciencia, la tecnología, el arte y la cultura.<sup>16</sup>

Al desconocer el derecho que tiene la Universidad Nacional de Colombia a la devolución del IVA pagado por la adquisición de bienes y servicios en el marco de contratos de extensión, la DIAN no reconoce que el objeto de la función de extensión, tal y como lo estipula el Acuerdo 036 del Consejo Superior Universitario es el intercambio, la aplicación y la integración, en forma dinámica y coordinada, del conocimiento científico, tecnológico, artístico y cultural que se produce en la Universidad Nacional de Colombia, en interacción con el entorno económico, político, cultural y social del país. Busca

<sup>16</sup> Artículo 1 del Acuerdo del Consejo Superior Universitario No. 036 de 2009



mejorar el bienestar de las comunidades y aumentar la productividad y la competitividad del aparato productivo. Para lograr ese fin es necesario articular la docencia, la investigación y la extensión.

No está probado que los bienes y servicios adquiridos y pagados con base en las facturas sobre las cuales la DIAN se niega a hacer efectiva la devolución del IVA, correspondan a actividades ajenas a los fines de la Universidad y mucho menos se encuentra probado que la Universidad hubiese actuado como simple intermediario en la adquisición de los mismos para que fueran utilizados por un tercero. Estos bienes y servicios fueron adquiridos y pagados por la Universidad y utilizados por ella en la conformación de productos o servicios integrales a los que se había comprometido previamente con las instituciones con las cuales se suscribieron tales acuerdos de voluntades.

La celebración de contratos y convenios interadministrativos, responde al desarrollo de las modalidades de extensión que como señala el Artículo 5 del mencionado Acuerdo, implica que *“La Extensión se lleva a cabo con ayuda de los procesos académicos propios de la naturaleza y los fines de la Universidad, y responde a las necesidades y expectativas de la sociedad”*. Estos procesos se estructuran con autonomía e independencia académicas, mediante actividades, proyectos, programas y planes de extensión, que se articulan con la investigación y la docencia.

Así las cosas, en cuanto a la prueba de la exclusividad de los bienes, insumos y servicios, en primera instancia, debe probarse mediante una certificación del contador de la Universidad, hecho que efectivamente ocurrió. La Sentencia del Consejo de Estado del 26 de septiembre de 2007, menciona:

*“Ahora bien, el decreto reglamentario precisa que el medio probatorio para tener derecho a la devolución, es que allegue un certificado del contador o del revisor fiscal de la Institución en el que se acredite que los bienes, insumos y servicios, fueron adquiridos para el uso exclusivo de la misma, lo cual a juicio de la Sala, no limita el alcance del beneficio legal, ni restringe su derecho.”*

El requisito contemplado en el literal b del numeral 3 del artículo 4 del Decreto 2627 de 1993 es la certificación del contador público o del revisor fiscal en la que consten las cuatro variables que dispone la norma y tal requisito fue cumplido bajo el entendimiento de la función de extensión como parte de la misión de la institución.

Para cada uno de los casos donde se han presentado rechazos, la DIAN verificó mediante visita a la Universidad que ciertas facturas o documentos equivalentes no cumplían a su juicio, con los requisitos señalados en el Decreto, pero en el Acto Administrativo que rechazó parcialmente la devolución, la DIAN no menciona expresamente en ninguno de los apartes que la Universidad Nacional de Colombia no tiene derecho la devolución de las sumas referidas y más bien menciona que se rechazan un número  $x^{17}$  de facturas porque, entre otras: *“a) los bienes, insumos o servicios no son para uso exclusivo de la Universidad. Literal b) del artículo 4° del Decreto 2627 de 1993.”*; lo que aparentemente desvirtuaría el derecho que la Universidad tiene, pero de ninguna forma comprueba de forma irrefutable que la Universidad no adquirió los bienes y servicios para su uso exclusivo y desconoce las facturas y documentos equivalente a nombre de la Universidad Nacional y, en tanto no da lugar a controvertir dicho acto y tan solo hasta el Acto Administrativo (Resolución N° 6282-1253) la Universidad tiene noticia de aquellos reparos, da lugar a una eventual violación al derecho de defensa

<sup>17</sup> En cada Resolución de rechazo se especifica el número de facturas.



y contradicción contemplado en el artículo 29 de la Constitución y señalado como principio en el artículo tercero del Código Contencioso Administrativo<sup>18</sup>.

Los contratos o convenios interadministrativos de la Universidad corresponden a aquellos mediante los cuales se contrata a esta entidad para la prestación de un servicio, es natural que para la ejecución de los mismos la Universidad adquiera bienes y servicios gravados con IVA, el cual es efectivamente pagado por la Universidad en tanto la adquisición de dichos bienes y servicios la realiza efectivamente la Universidad Nacional de Colombia y pese a que son bienes, insumos o servicios que se adquieren con motivo de la ejecución de un contrato o convenio, este hecho no desvirtúa el derecho en cabeza de esta entidad estatal pues desconoce la misión que este ente universitario cumple por disposición legal y, además, se cumplen con los requisitos señalados en el artículo 476, numeral 6 del E.T y el Decreto 2627 de 1993:

*“Artículo 476 Servicios Excluidos de Impuesto sobre las ventas.(...)6. Los servicios de educación prestados por establecimientos de educación preescolar, primaria, media e intermedia, superior y especial o no formal, reconocidos como tales por el Gobierno, y los servicios de educación prestados por personas naturales a dichos establecimientos. Están excluidos igualmente los siguientes servicios prestados por los establecimientos de educación a que se refiere el presente numeral: restaurante, cafetería y transporte, así como los que se presten en desarrollo de las Leyes 30 de 1992 y 115 de 1994.”*

En cuanto al derecho de solicitar la devolución del IVA pagado que tienen las entidades estatales que presten servicios de educación, la Corte Constitucional, en la Sentencia C 925 de 1992 se indica que:

*“(...) la medida resulta idónea para alcanzar esos cometidos constitucionales, ya que al consagrar la devolución de lo que las instituciones públicas educativas han pagado por concepto del impuesto al valor agregado por ciertos bienes y servicios, el Estado cuenta con mayores recursos para cumplir de manera más eficiente todas aquellas funciones que, en materia educativa, la Carta le ha asignado.”*

Así las cosas, la devolución del IVA pagado por estas entidades, en desarrollo exclusivo de su objeto social tiene un fundamento constitucional válido, el cual abarca todas las manifestaciones de voluntades y el desarrollo de actividades que en el marco del servicio de educación realicen las entidades señaladas. Para el caso en concreto, las universidades públicas que prestan el servicio de educación superior desarrollan sus actividades en varios frentes en el marco de los objetivos y competencias señaladas en la Ley 30 de 1992. El artículo 6 de la Ley 30 dispone:

*“ARTÍCULO 6o. Son objetivos de la Educación Superior y de sus instituciones:*

*(...) c) Prestar a la comunidad un servicio con calidad, el cual hace referencia a los resultados académicos, a los medios y procesos empleados, a la infraestructura institucional, a las dimensiones cualitativas y cuantitativas del mismo y a las condiciones en que se desarrolla cada institución.”*

<sup>18</sup> Se cita lo contenido en una de las Resoluciones de rechazo pero el argumento es el mismo en los tres casos.

El Consejo de Estado en la Sentencia 1567 del 26 de septiembre de 2007 señaló expresamente respecto de todos los objetivos de la educación superior señalados en la ley 30 de 1992, entre los que se incluye los programas académicos, la investigación y las actividades de extensión.

*“A juicio de la Sala, esta disposición consagra una serie de enunciados sobre los propósitos de la educación superior, los cuales, naturalmente, se cumplen más fácilmente, si se cuentan con más recursos de los que les corresponden por ser un gasto público social, como son las partidas asignadas dentro del presupuesto nacional” (artículos 350 y 356 de la Constitución Política).*

*“También, con mayores recursos, se puede dar mejor cobertura a los programas de extensión autorizados por el artículo 120 de la Ley 30 de 1992, tales como “programas de educación permanente, cursos, seminarios y demás programas destinados a la difusión de los conocimientos, al intercambio de experiencias, así como las actividades de servicio tendientes a procurar el bienestar general de la comunidad y la satisfacción de las necesidades de la sociedad”*

En ese orden de ideas, la DIAN se equivoca al rechazar el IVA efectivamente pagado por la Universidad en la adquisición de bienes, insumos y servicios pues desconoce la legislación, el Decreto Reglamentario, los lineamientos constitucionales y la Jurisprudencia del Consejo de Estado y perjudica directamente el presupuesto de la entidad disminuyendo los ingresos a que por ley tiene derecho.

Por lo anterior, deberá prestarse atención al resultado de los recursos de reposición que ha interpuesto la Universidad Nacional de Colombia ante la DIAN y de persistir la negativa, iniciar las acciones legales correspondientes.

### ► Administración y gestión de cartera

A 31 de diciembre de 2011 la cartera de la Universidad ascendía a 81.130 millones de pesos que representa el 2.97% del total del Activo.

La composición actual de la cartera de la Universidad Nacional de Colombia es la siguiente:

**Tabla No 2: Composición de la cartera de la Universidad Nacional de Colombia a 31 de diciembre de 2011**

(Cifras en millones de pesos)

CODIGO	CONCEPTO	VALOR	%	PROVISION	%
1406	Venta de bienes	127	0,11%	36	0,09%
1407	Prestación de servicios	25.609	21,45%	2.429	6,35%
1409	Servicios de salud	410	0,34%	105	0,27%
1420	Avances y anticipos entregados	7.538	6,31%	0	0,00%
1424	Recursos entregados en administración	5.012	4,20%	0	0,00%
1425	Depósitos entregados en garantía	2.469	2,07%	0	0,00%
1470	Otros deudores	48.289	40,45%	35.685	93,28%
1475	Deudas de difícil recaudo	29.905	25,05%		
<b>TOTAL DEUDORES</b>		<b>119.384</b>	<b>100%</b>	<b>38.254</b>	<b>100%</b>
<b>SALDO DEUDORES CON PROVISION</b>		<b>81.130</b>	<b>32%</b>		

Fuente: División Nacional de Contabilidad



Las cifras evidencian que el 40.45 % de la cartera corresponde a la cuenta “Otros Deudores”. En esta cuenta se registran, entre otras, las obligaciones pendientes de pago por parte de los estudiantes beneficiarios del préstamo beca que representan la mayor porción de la misma. Puede observarse también que el 25.05 % de la cartera corresponde a la cuenta “Deudas de Dificil Recaudo” que se encuentra totalmente provisionada y cuya mayor participación obedece también al préstamo estudiantil. La gestión de cobro y administración de la cartera derivada del préstamo estudiantil se lleva a cabo por la Dirección de Bienestar en las distintas sedes en coordinación con la Dirección Nacional de Bienestar. No obstante lo anterior, esta área ha planteado recientemente que esa labor tiene mayor correspondencia con el quehacer de las áreas financieras de la Universidad. Si bien es cierto que la Gerencia Nacional Financiera y Administrativa ha estado de acuerdo con este planteamiento, se ha insistido en la necesidad de contar con la estructura adecuada para abordar la gestión de cobro, estructura que demanda recursos financieros y humanos y así mismo, la depuración de la información contenida en los expedientes que soportan cada una de las obligaciones vencidas, los títulos o garantías que la soportan y que den cuenta de su grado de recuperación.

Una de las opciones recientemente planteadas para gestionar y sanear la cartera es venderla a la Central de Inversiones S.A - CISA<sup>19</sup>. Para ello se tuvo una primera reunión en el mes de enero de 2012 con los directivos de esta entidad donde informan que dentro del proceso de adquisición de la cartera, no juzgan el estado en el que se encuentre la misma o si existen o no documentos suficientes para garantizar su recuperación así como tampoco la edad de la misma. A partir de un análisis basado en la información que reporta la entidad, y de una metodología previamente definida por la Junta Administradora a partir de parámetros legales, CISA valora cada obligación como un registro y dependiendo de sus características les da un precio.

La ventaja para la entidad que vende la cartera es que sana sus Estados Contables sin riesgo de incurrir en detrimento patrimonial pues CISA como entidad estatal ha sido concebida con el propósito de gestionar eficientemente los activos adquiridos y/o administrados por las entidades públicas, maximizando el retorno económico y social al Estado, ofreciendo la mejor opción de inversión y normalización de las mismas.

El artículo 238 de la Ley 1450 de 2011 establece las condiciones a las que deben acogerse las entidades públicas del orden nacional, con excepción de las entidades financieras de carácter estatal, las Empresas Industriales y Comerciales del Estado, las Sociedades de Economía Mixta y las entidades en liquidación, para el manejo de la cartera vencida a través del CISA. Ya desde el año 2009, el Consejo de Estado se había pronunciado respecto de la viabilidad de hacer transacciones

<sup>19</sup> CISA es una sociedad comercial de economía mixta del orden nacional, vinculada al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, de naturaleza única, sujeta, en la celebración de todos sus actos y contratos, al régimen de derecho privado. La sociedad tiene por objeto gestionar, adquirir, administrar, comercializar, cobrar, recaudar, intercambiar, enajenar y arrendar a cualquier título, toda clase de bienes inmuebles, muebles, acciones, títulos valores, derechos contractuales, fiduciarios, crediticios o litigiosos, incluidos derechos en procesos liquidatorios, cuyos propietarios sean entidades públicas de cualquier orden o rama, organismos autónomos e independientes previstos en la Constitución Política y en la Ley, o sociedades con aportes estatales de régimen especial y patrimonios autónomos titulares de activos provenientes de cualquiera de las entidades descritas, así como prestar asesoría técnica y profesional a dichas entidades en el diagnóstico y/o valoración de sus activos y sobre temas relacionados con el objeto social.

Una de las líneas de trabajo del CISA, además de la Gestión de los Activos de las entidades públicas, es la normalización de cartera, bien a través de la administración o mediante la compra de cartera. Teniendo en cuenta que es una sociedad de economía mixta, es posible materializar el acuerdo de voluntades respecto de la administración o compraventa de la cartera mediante la celebración de un contrato interadministrativo. CISA le ha comprado paquetes de cartera a: BCH, BANCAFE, IFI, GRANAHORRAR, COFIMPRO, INTERBANCO, BANESTADO, CAJA AGRARIA EN LIQUIDACION, FOGAFIN, INCODER – UNAT



como la compra de activos que realiza el CISA, siempre que se siguiera el procedimiento legalmente establecido, manifestando que tales transacciones no se consideran detrimento patrimonial<sup>20</sup>:

*“El alcance del Concepto No.1852 del 15 de noviembre de 2007, el cual considera que se produce un daño patrimonial al Estado, cuando una entidad pública paga a otra multas, sanciones o intereses de mora, no se extiende a otro tipo de transacciones, como la compra de activos que realiza Central de Inversiones S.A. - CISA a otras entidades públicas, si se actúa conforme al procedimiento legal.”*

En este orden de ideas, se ha recibido la base de datos que utiliza el CISA para la valoración de la cartera, que será remitida en primera instancia a la Dirección Nacional de Bienestar y a la Dirección Nacional de Personal para su diligenciamiento, con el fin de iniciar las negociaciones tendientes a la venta de la cartera, de forma tal que permita sanear los Estados Contables de la Universidad Nacional de Colombia.

## 9. SISTEMA DE GESTION FINANCIERA SGF - QUIPU

El SGF - QUIPU es un sistema de información que integra la información de carácter financiero de la Universidad, sirviendo de apoyo a la gestión de los procesos de presupuesto, adquisiciones de bienes y servicios, gestión de bienes, tesorería y contabilidad. El sistema tiene alcance nacional y busca facilitar la programación, administración y control de la información relacionada con las operaciones financieras y administrativas de la Universidad, mediante la captura, procesamiento y entrega de información confiable y oportuna.

Este desarrollo reúne las características propias de un sistema de procesamiento de transacciones y permite consolidar información para rendir los informes de carácter financiero que se requieren, soporta el nivel operativo y táctico de la información, pero existen carencias de funcionalidades para prestar apoyo al nivel estratégico de la institución.

Desde el punto de vista técnico, a la fecha esta implementada la versión 4.6 de la actualización de las funcionalidades del Sistema de Gestión Financiera SGF-QUIPU y se encuentra en proceso de validación la compatibilidad con la versión 11 de Oracle.

La administración del Sistema de Gestión Financiera SGF-QUIPU realizada por el Grupo de Soporte Funcional, ha representado importantes esfuerzos en el desarrollo de las actividades de apoyo relacionadas con la gestión financiera y administrativa. En ese sentido, se ha concentrado en la definición y seguimiento de lineamientos técnicos para la adquisición, instalación y puesta en operación de nuevas funcionalidades que aporten al mejoramiento del sistema y a los procesos administrativos y financieros.

A continuación se presentan las principales actividades adelantadas durante las vigencias 2006 a 2011, así como las actividades a seguir en la vigencia 2012 y algunas recomendaciones.

<sup>20</sup> C.E. -Sala de Consulta y Servicio Civil. RAD: 11001-03-06-000-2007-00077-00(1852)A 2009. C.P. Dr. Gustavo Aponte Santos



## 9.1. Implementación de funcionalidades durante la vigencia 2006 - 2011

### 9.1.1. Módulo de Facturación y Cartera

El desarrollo de esta funcionalidad buscaba brindar una herramienta que permitiera la facturación, manejo y control de la oferta de bienes y servicios que produce la Universidad. Inició en el 2006 con el levantamiento de la información relacionada con los procesos, procedimientos y normatividad vigente, con el fin de realizar la especificación funcional, formalizando la puesta en operación de las siguientes opciones:

- ▶ Registro de facturas
- ▶ Cierre mensual de Cartera
- ▶ Algunas consultas de seguimiento del cierre, provisión y facturas.

Durante la vigencia 2008 y 2009 se terminó de implementar y estabilizar el módulo en todas las sedes y simultáneamente se dio inicio al desarrollo de las siguientes funcionalidades que aún se encuentran pendientes de autorizar por la División Nacional de Tesorería para iniciar su implementación:

- ▶ Registro de notas débito
- ▶ Registro de notas crédito

Con respecto a la funcionalidad de castigo de cartera, se encuentra pendiente por entrega por parte del proveedor.

### 9.1.2. Subsistema de Bienes y Servicios

Para el año 2006 se continuó con el desarrollo del proyecto “Mejoramiento de las Funciones de la Cadena de Bienes y Servicios” en su componente “automatización del macroproceso de gestión de bienes y servicios”, que consistió en la adquisición, adecuación, instalación y puesta en funcionamiento de un sistema integrado de información para el manejo de las funciones asociadas a la gestión de bienes y servicios, que permitiera controlar y administrar eficientemente los bienes y sus movimientos, así como la información asociada a cada uno de ellos. Este subsistema comprende los siguientes módulos:

#### ▶ **Módulo de Adquisiciones**

El módulo de adquisiciones se desarrollo basado en el Manual de Contratación vigente para el año 2007, en ambiente cliente/servidor y permite realizar el proceso de contratación desde la solicitud de la orden contractual, pasando por la invitación a cotizar, la relación con el presupuesto y la elaboración del documento contractual, así como el seguimiento y control de la ejecución de la orden contractual, integrándolo con los demás módulos del aplicativo.



Este módulo inició su puesta en operación en el mes de febrero del año 2008, con la implementación en la sedes Palmira y Caribe, seguido después por las sedes Manizales, Orinoquía y Amazonía, conformado por las siguientes funcionalidades:

- Registro y consulta de la Solicitud de bien o servicio.
- Registro y consulta de invitación a cotizar.
- Registro y consulta del Registro de las propuestas de los proveedores.
- Registro y consulta de la Selección de proveedores.
- Registro y consulta de la orden contractual, ATI y SAR.
- Registro y consulta de adiciones a órdenes contractuales.

El 22 de diciembre de 2008 se aprobó una nueva versión del Manual de Convenios y Contratos adoptado mediante resolución de Rectoría No. 1952 de ese año, que contiene cambios que afectaban la funcionalidad implementada a principios del año. Producto de este cambio, la Universidad contrató horas de desarrollo para realizar los ajustes del caso, poniéndose en producción durante la vigencia 2011, la versión 2 del módulo que actualmente se encuentra vigente.

Esta versión no ha sido implementada en las sedes Medellín, Bogotá y Nivel Nacional, en razón a que la funcionalidad no soporta la complejidad y el alto volumen de transacciones, usuarios y trámites contractuales que se manejan en estas Sedes.

#### ► **Módulo de Activos Fijos**

El módulo de activos fijos, está desarrollado en ambiente Web y permite realizar las operaciones relacionadas con los movimientos de los bienes devolutivos de la Universidad, así como su administración, control y seguimiento a nivel de detalle (por placa y responsable de los bienes). Dichos movimientos generan en red los procesos de depreciación y amortización periódica.

Este módulo inició su operación en el año 2007, mediante la implementación en la sede Palmira que se toma como piloto, conformado por las siguientes funcionalidades:

- Registro de solicitudes de movimiento o novedades sobre los bienes que se encuentran al servicio.
- Ajustes y correcciones a la información
- Generación de procesos especiales (depreciación y amortización)
- Consultas y reportes de seguimiento a estas funcionalidades

A principios del año 2008 se recibió la totalidad de las funcionalidades de activos fijos y se dio inicio a la puesta en operación en las demás sedes de la Universidad, sumando las siguientes funcionalidades desarrolladas con base a la normatividad y procedimientos vigentes en el año 2006:

- Proceso de bajas
- Avalúos



- Seguros
- Mantenimiento
- Verificación
- Responsabilidades
- Indicadores
- Consolidación

Actualmente se encuentra en operación el proceso de bajas y el de avalúos y responsabilidades; los demás, se encuentran a la espera de ser ajustados y adaptados a los nuevos procedimientos y normatividad.

Las funcionalidades que están en operación, cuentan con un 90% de estabilización, sin embargo se tienen identificados 4 ajustes que permitirían mejorar su funcionamiento. Se prevé que durante la vigencia 2012 se efectúe el ajuste que permite la reclasificación de los bienes de consumo control de acuerdo con la propuesta realizada frente a la administración y control de bienes mencionada en el capítulo 5.4.

#### ► **Módulo de Almacén**

El módulo de almacén se encuentra desarrollado en ambiente cliente/servidor y fue puesto en operación a partir del febrero de 2008 en todas las sedes la Universidad. Permite realizar las operaciones de entrada y salida de bienes adquiridos por la Universidad y por consiguiente la asignación de placa y responsable a los elementos y su integración con el módulo de activos fijos. Adicionalmente genera el efecto contable del manejo de almacenes y se tiene un control de los saldos de inventario en las bodegas de la Universidad por cada tipo de elemento.

Este módulo se considera uno de los más estables del subsistema, y sus usuarios reciben soporte a través de comunicaciones telefónicas, correo electrónico y videoconferencia.

#### **9.1.3. Administración del catálogo de bienes y servicios:**

Con la implementación del Subsistema de Bienes y Servicios, en el módulo de almacén, se creó la funcionalidad para la Administración del Catálogo de Bienes y Servicios que lleva el registro codificado de manera detallada de todos los servicios, bienes devolutivos y de consumo adquiridos por la Universidad, con el objetivo de contar con un catálogo único para las diferentes sedes, requeridos como insumos para los proceso de adquisición de bienes y servicios y gestión de bienes.

#### **9.1.4. Funcionalidad de Responsabilidades:**

En el año 2011 se llevó a cabo la implementación en todas las sedes de la funcionalidad de Responsabilidades, la cual inició con el cargue de las responsabilidades creadas durante la vigencias 2008 a 2010. Esta funcionalidad permite el registro, administración y control de las responsabilidades cargada a los servidores públicos que se generan por pérdidas asociadas a daños, hurto o extravío de los bienes de la Universidad, bajo su responsabilidad.



De este proceso queda pendiente proyectar el procedimiento a seguir para el cargue de las responsabilidades por efecto de bienes no ubicados y las pre existentes que no han sido cargadas en el sistema.

### 9.1.5. Consolidación de información tributaria

Como compromiso de la puesta en operación del Sistema de Gestión Financiera SGF - QUIPU, estaba definido que el sistema soportara la consolidación de la información tributaria y generara la información exógena requerida por la DIAN, así como la correspondiente actualización de acuerdo con las resoluciones emitidas por las entidades competentes, actividad que se ha venido desarrollando desde la vigencia 2007 y está previsto que inicie producción durante la vigencia 2012, con el fin que la Universidad garantice:

- ▶ La automatización del proceso que avale la calidad de la información.
- ▶ El control en el cumplimiento oportuno de la reglamentación que debe aplicar la Universidad Nacional de Colombia en materia tributaria - Estatuto Tributario.
- ▶ La responsabilidad en el reporte de la información tributaria, logrado a través de capacitación, reglamentación e instrucciones precisas sobre el tema.
- ▶ La presentación oportuna y de calidad a la DIAN de la información anual de medios magnéticos, con verificación, depuración y consolidación de los aproximadamente 500.000 registros que se procesan para la obtención del informe.
- ▶ La respuesta consolidada y oportuna a los requerimientos tributarios que la DIAN solicita a la Universidad en calidad de Grandes Contribuyentes

### 9.1.6. Reportes personalizados

Ante la necesidad de la Universidad de contar con herramientas de seguimiento y control adicionales a los implementados en el sistema y a que los entes de control o entidades externas requieren de la generación de información adicional a la presentada en los informes oficiales, se han desarrollado alrededor de 30 reportes publicados en la página Web del grupo de soporte del Sistema de Gestión Financiera SGF - QUIPU y alrededor de 50 consultas personalizadas.

Para la vigencia 2012, está previsto realizar un inventario de todos los reportes personalizados desarrollados en cada sede y unificarlos en una única herramienta, que permita a todos los usuarios disponer de estos recursos.

---

## 9.2. Soporte a la ejecución del SGF - QUIPU

---

### 9.2.1. Mantenimiento del sistema

Con el fin de garantizar la estabilidad del sistema, la Universidad cuenta con un contrato de mantenimiento con el proveedor del software que busca mantener el correcto funcionamiento de la



versión que esté instalada, su actualización permanente y el apoyo a los usuarios del mismo en la solución de problemas derivados de posibles fallas en su operación, lo cual ha permitido lograr un alto nivel de estabilización del sistema en las funcionalidades en operación.

### 9.2.2. Parametrización

Se han realizado importantes esfuerzos para mantener estandarizados los diferentes servicios dispuestos en el sistema. Actualmente se cuenta con nueve servidores distribuidos en 8 sedes y parametrizaciones personalizadas en un 30 % en cada sede.

Para la vigencia 2012, queda pendiente realizar la estandarización y la parametrización del Sistema con base en lo establecido en los procedimientos implementados y en los ajustes normativos.

### 9.2.3. Soporte a la operación

Dentro de la operación de soporte al sistema de información, se han tramitado alrededor de 4.000 solicitudes de usuario por vigencia, las cuales se encuentran enmarcadas en: creación o modificación de usuarios, ajuste o creación de parámetros, errores del sistema, errores de usuario, solución de inquietudes, estandarización del sistema, validación y verificación de funcionalidades de operación del sistema, generación de reportes y consultas, al igual que múltiples requerimientos relacionados con actividades de extensión, el Banco de proyectos de inversión de la Universidad –BPUN- y Unisalud.

### Actividades a seguir en la vigencia 2012:

No obstante los desarrollos enunciados, se tiene previsto un número importante de requerimientos y desarrollo de nuevas funcionalidades que han sido clasificadas según su prioridad e impacto y que deberían atenderse en la medida en que se cuente con recursos financieros. La relación de los requerimientos se presenta en el ANEXO No 18

Sin perjuicio de lo anterior, la Universidad Nacional de Colombia debe esforzarse en la adquisición de un sistema de información robusto que permita no sólo efectuar transacciones y operaciones integradas entre los diferentes procesos del macroproceso de gestión administrativa y financiera, sino que además integre adecuadamente los proyectos que desarrollan los fines misionales de la institución, permitiendo su adecuado seguimiento y control y facilitando la toma de decisiones de carácter estratégico para la institución. Un sistema de tales características debería permitir la automatización e integración de un sistema de gestión por procesos y así mismo garantizar al usuario un acceso fácil y confiable al seguimiento de sus trámites. En materia administrativa y financiera ya hay un gran avance dada la estandarización de los procedimientos.

Sólo mediante la adopción e implantación de un sistema robusto, lograría la Universidad ponerse a tono con la nueva dinámica de orientación al usuario, que no sólo es propia de las entidades más competitivas en el ámbito internacional, sino que además obedece a la política de racionalización de trámites de las entidades públicas, recientemente adoptada por el Gobierno Nacional mediante Decreto legislativo No. 019 de 2012.



## 10. ASUNTOS RELACIONADOS CON LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA

### 10.1. Plan de mejoramiento suscrito con la Contraloría general de la República

#### 10.1.1. Plan de mejoramiento vigencia 2010

El plan de mejoramiento acordado con la Contraloría General de la República para la vigencia 2010, contiene algunas acciones de mejoramiento cuya ejecución son responsabilidad de la Gerencia Nacional Financiera y Administrativa, sobre las que se presenta su estado de avance:

##### ► Hallazgo 91

*“SEDE PALMIRA. Reteica.- Verificada la contabilización de los pagos de las ODS con personas naturales, se observa que en las órdenes de pago se liquidan los impuestos (RETEICA) pero no se causan.*

*La causación contable de la orden involucra las cuentas de Honorarios, servicios, compras por el valor total del pago. Luego en la Nota Débito (egreso) se efectúa la cancelación de la cuenta por pagar al proveedor por su valor total, el cual no es el que corresponde a lo efectivamente pagado al tercero sino que involucra lo correspondiente a las retenciones de ley y se causan las cuentas por pagar por las retenciones referidas.”*

Actividad para cumplir acción de mejoramiento: *“Realizar análisis y elaborar un diagnóstico de viabilidad respecto a implementar el sistema de causación en el registro de la retención del impuesto de industria y comercio de la Sede Palmira.”*

Desde la Gerencia Nacional Financiera y Administrativa, en coordinación con la Vicerrectoría y la Dirección Administrativa de la sede Palmira, se adelantaron gestiones ante el Concejo Municipal de Palmira, a fin de que se revisara la regulación contenida en el artículo 71 del Acuerdo Municipal No. 071 de 2010, en relación con la forma en que se reglamenta el momento de causación de la retención en la fuente por concepto del impuesto de industria y comercio.

Con la comunicación V-636 del 19 de septiembre de 2011, la Vicerrectoría de la sede Palmira se dirige al alcalde municipal manifestándole que la regulación establecida en el mencionado acuerdo, no contiene una regla que especifique y armonice con la legislación nacional el momento de causación de la retención en la fuente para entidades públicas que ejecuten recursos presupuestales del orden nacional, como es el caso de la Universidad, generando con esto dificultades en materia de fiscalización y contabilización e incluso en la operación técnica financiera de la sede. En razón de lo anterior, se sugiere entonces al municipio la aclaración pertinente en su reglamentación, para que las entidades públicas que ejecuten presupuesto general de la Nación, puedan hacer la causación del impuesto mediante el sistema de caja, de acuerdo con lo establecido en el Estatuto Tributario.

Como respuesta al requerimiento en mención, la Secretaría de Hacienda del municipio de Palmira, envía comunicación el 15 de diciembre de 2011 manifestando que no existe ninguna deficiencia en su



reglamentación, por lo que no acoge la solicitud de la Universidad de realizar modificación alguna sobre el artículo 71 del Acuerdo Municipal No. 071 de 2010.

Ante la negativa del municipio de Palmira de realizar algún tipo de cambio a su normatividad, se solicitó (mediante memorando 092 del 3 de febrero de 2012) a las áreas responsables en la Gerencia Nacional Financiera y Administrativa (Contabilidad, Tesorería y Soporte SGF – QUIPU) la elaboración, antes del 30 de marzo de 2012, fecha límite para el cumplimiento de la acción de mejoramiento, del documento diagnóstico de viabilidad respecto a implementar el sistema de causación en el registro de la retención del impuesto de industria y comercio de la Sede Palmira, establecido en el plan de mejoramiento; y que como resultado del mismo se soporte la directriz que debe emitirse en cuanto a la decisión de realizar algún tipo de ajuste al Sistema de Gestión Financiera SGF - QUIPU, siendo esta la segunda acción de mejoramiento propuesta para dar por cerrado el hallazgo, la cual debe estar cumplida antes del 30 de diciembre de 2012.

#### ► Hallazgos 43, 46, 51

Hallazgo 43: *“Ingreso base de cotización (IBC) para órdenes contractuales de prestación de servicios (ODS) Personas Naturales.- La División Nacional de Tesorería tiene establecido un formato denominado “Cálculo del ingreso base de cotización (IBC) para órdenes contractuales de prestación de servicios (ODS) – Personas Naturales”, codificado FC-001, en el cual se instituye el IBC sobre un valor neto del contrato mensualizado.”*

Hallazgo 46: *“Verificación del correcto pago aportes al SGSS por parte de los contratistas.- En las OC celebradas por la Universidad Nacional de Colombia, si bien se anexa copia de la planilla de pagos al sistema de seguridad social o de las consignaciones efectuadas, con el fin de establecer el cumplimiento de la obligación por parte del contratista, no se evidencia la aplicación de un procedimiento que permita verificar en desarrollo del contrato ni a su liquidación, la obligación del contratista frente al Sistema General de Seguridad Social, donde se corrobore la correcta relación entre el monto cancelado y las sumas que debieron haber sido cotizadas. Situación que también se evidenció en la Sede Orinoquía donde no se exigió al contratista la presentación de la certificación que demostrara el pago de seguridad social en las siguientes órdenes: ODS 2 y 3 del proyecto 2050100153, ODC 67 del proyecto 4020401148 y ODS 164 del proyecto 3040100139.”*

Hallazgo 51: *“ODS 098/2010, Verificación del correcto pago a SGSS en la liquidación de la ODS.- Si bien en el numeral 10 del acta de liquidación anticipada, el interventor dejó constancia de haber verificado durante la ejecución contractual y para efectos de la liquidación, el cumplimiento por parte del contratista de sus obligaciones con los sistemas de salud y pensiones, y manifiesta que es correcta la relación entre el monto cancelado y las sumas que debieron haber sido cotizadas, dicha situación no concuerda con lo evidenciado por la CGR, ya que de la evaluación del contrato y con un IBC de \$620.000 correspondiente al 40% del valor bruto por pago del contrato; la contratista dejó de aportar al Sistema General de Seguridad Social la suma de \$152.700.”*



Actividad 1 para cumplir acción de mejoramiento: *“Emitir directriz de suspensión de la aplicación de la Circular 01-S del 19 de febrero de 2008 de la Gerencia Nacional Financiera y Administrativa y del formato por ella adoptado.”*

Mediante circular 16 del 3 de agosto de 2011, la Gerencia Nacional Financiera y Administrativa, realizó la suspensión transitoria de la aplicación de la circular 01-S del 19 de febrero de 2008, con fundamento en los siguientes argumentos:

- La circular 01-S del 19 de febrero de 2008, con base en lo indicado por el Consejo de Estado mediante providencia No. 15399 del 12 de octubre de 2006, estableció que la determinación del Ingreso Base de Cotización (IBC) para el pago de aportes al Sistema General de Seguridad Social Integral en órdenes contractuales de prestación de servicios (ODS) suscritas por personas naturales con la Universidad, equivaldrá al 40% de los ingresos que efectivamente reciba mensualmente, es decir el 40% de los ingresos después de descontadas las deducciones de las que habla el artículo 107 del Estatuto Tributario. Esta misma circular adoptó el formato y el procedimiento mediante el cual se efectuaba el cálculo de la base de los aportes a realizar, descontando del 40% del valor mensualizado del contrato, el equivalente a la retención en la fuente a título de renta e ICA aplicable al pago.
- La Contraloría General de la República en su informe preliminar de auditoría gubernamental de la vigencia 2010, interpretó que la forma en que la Universidad liquida el ingreso base de cotización (IBC) para el pago de aportes al Sistema General de Seguridad Social Integral en órdenes contractuales de prestación de servicios suscritas por personas naturales con la Universidad, no corresponde a lo preceptuado en las normas vigentes aplicables.
- Ante la disparidad de interpretación la Universidad inició gestiones para lograr un pronunciamiento del Consejo de Estado – Sala del Servicio Civil, en relación con el procedimiento de determinación del ingreso base de cotización de los contratistas frente al Sistema General de Seguridad Social Integral. No obstante lo anterior, habida cuenta de que la Sala de Consulta y Servicio Civil del Consejo de Estado es asesora de las instancias adscritas directamente al gobierno nacional, tal consulta debía elevarse a través del Ministerio de Educación.
- Con oficio de Rectoría R-1078 del 5 de agosto de 2011, se solicitó al Ministerio de Educación Nacional que a través suyo se elevara la consulta preparada por la Universidad Nacional de Colombia, obteniendo respuesta negativa, pues en criterio de ese gabinete, la normatividad respecto del ingreso base de cotización de los contratistas se encuentra perfectamente clara.
- La suspensión transitoria de la circular 01-S del 19 de febrero de 2008 se efectuó hasta tanto se agote la discusión jurídica existente, y por lo tanto el Ingreso Base de Cotización (IBC) para el pago de aportes al Sistema General de Seguridad Social Integral en órdenes contractuales de prestación de servicios, corresponderá al 40% del valor bruto del contrato facturado en forma mensualizada, sin deducciones, precisando en todo caso que el IBC no puede ser inferior a un (1) salario mínimo legal mensual vigente, ni superior a veinticinco (25)

Actividad 2 para cumplir acción de mejoramiento: *“Difundir a través de la página web de la Gerencia Nacional Financiera y Administrativa, en el módulo de preguntas frecuentes el procedimiento para el*



*cálculo del IBC, conforme a lo establecido en el decreto 1703 de 2002, de forma tal que se aclaren las obligaciones de los contratistas frente al sistema y la forma para calcular los aportes.”*

Con la actualización que se realizó a la página web de la Gerencia Nacional Financiera y Administrativa, se desarrolló un módulo de preguntas frecuentes que contiene un aparte especial denominado “Aportes al Sistema Integrado de Seguridad Social” en el cual se menciona la forma en que se debe realizar el cálculo del ingreso base de cotización (IBC) de contratistas para efectuar aportes al Sistema de Seguridad Social Integral. La información aquí mencionada puede ser consultada en la página web [www.gerencia.unal.edu.co](http://www.gerencia.unal.edu.co)

Actividad 3 para cumplir acción de mejoramiento: *“Diseñar un simulador que permita a los interventores, supervisores y contratistas la verificación de la correcta relación entre el valor mensualizado del contrato y el valor de los aportes que debe efectuar al SSSI.*

En el formato “Certificación para la aplicación del artículo 173 de la Ley 1450 de 2011 y su Decreto reglamentario 3590 de 2011”, diseñado por la Gerencia Nacional Financiera y Administrativa a partir de la expedición de la Ley 1450 de 2011 y su decreto reglamentario No. 3590 de 2011 que introdujeron cambios para efectos de determinar la retención en la fuente por impuesto de renta a trabajadores independientes, se incluyó también un simulador que permite calcular el ingreso base de cotización (IBC) y los aportes al Sistema de Seguridad Social Integral.

El formato junto con su simulador puede ser descargado en la página web [www.gerencia.unal.edu.co](http://www.gerencia.unal.edu.co), ingresando por el módulo “Trámites”, en la pestaña “Tramitar Pagos” a la cual pueden ingresar tanto los contratistas como aquellos servidores que son delegados como interventor.

### ► Hallazgo 146 – Pasivo pensional

*“CONTROL INTERNO CONTABLE. Notas a los estados financieros.- La Universidad esta incumpliendo el donde esta plasmado que las entidades contables públicas que reconocen y pagan pensiones y las que tienen a su cargo los fondos cuenta revelarán en las notas el monto total del calculo actuarial del pasivo pensional, la fecha de corte del cálculo actuarial, la metodología técnica utilizada, la reserva contable, el tiempo que resta para amortizar dicho cálculo conforme al plazo establecido y la información general de la reserva financiera que sustenta la obligación pensional.*

*La Universidad solo esta revelando en las notas el saldo del monto del calculo actuarial en libros lo que evidencia una contravención del principio de Revelación, que manifiesta “la información adicional que sea necesaria para una adecuada interpretación cuantitativa y cualitativa de la realidad y prospectiva de la entidad contable pública y que no esté contenida en el cuerpo de los estados, informes y reportes contables, debe ser revelada por medio de notas”.*

Acción de mejoramiento: *“Una vez se cuente con el pronunciamiento de la Contaduría General de la Nación sobre la clasificación de la Universidad en el tema pensional, se especificará en las notas a los estados financieros del año 2011”*

La Universidad Nacional de Colombia ha manifestado desde el año 2008 las dificultades que se han presentado en la aplicación de la Resolución 356 del 5 de septiembre de 2007, por la cual la



Contaduría General de la Nación adoptó el Manual de Procedimientos de Contabilidad Pública. La resolución expresamente clasificó a la Universidad como *Fondo de Reserva*, pero luego de varias reuniones con la Contaduría, esta entidad emitió un concepto en el que la reclasifica como *entidad empleadora*, con lo cual la Universidad enfrenta un vacío normativo derivado de las disposiciones contenidas en la resolución vigente, que son contrarias a un concepto vinculante emitido por la misma entidad, agravado con el hecho de que la Contraloría General de la República presentó su hallazgo sobre la base de la Resolución mencionada, lo que deja a la Universidad en una total incertidumbre.

La Universidad Nacional de Colombia no puede aplicar el procedimiento que corresponde a las entidades empleadoras sin ir en contra de su propia realidad económica, pues tal clasificación, conforme al numeral 1 del capítulo VIII del Manual de Procedimientos Contables adoptado mediante Resolución 356 de 2007 corresponde a *“Las entidades públicas que con anterioridad a la expedición de la Ley 100 de 1993 asumían el reconocimiento y pago de las pensiones de sus empleados y las que, por excepción, aún asumen dicho reconocimiento y pago”*.

Aun cuando durante el segundo semestre de 2011 la Universidad y la Contaduría han participado en mesas de trabajo y reuniones tendientes a aclarar la forma en que la Universidad podría aplicar el procedimiento existente, lo cierto es que no se tiene claridad al respecto. El 29 de diciembre de 2011 se elevó una nueva consulta, aún sin respuesta, en relación con la colisión que existe entre la Resolución 356 de 2007 que expresamente clasifica a la Universidad como fondo de reserva y el concepto, de carácter vinculante, mediante el cual se ordena a la Universidad acoger el procedimiento aplicable a las entidades empleadoras.

El principio de la jerarquía normativa es propio de nuestro régimen jurídico y otorga seguridad jurídica. Implica, como lo ha reconocido el Consejo de Estado, que *“un acto general de una determinada categoría, puede ser modificado o derogado por otro de la misma categoría, con la limitación de que dichas modificaciones o derogatorias sólo tendrán vigencia a partir del momento en que, a su vez, entre en vigencia el acto que las contiene”*<sup>21</sup>. Sin embargo pese al reconocimiento del carácter vinculante que tienen los conceptos de la Contaduría General de la Nación, no es claro para la Universidad que un concepto pueda tener la misma categoría que una resolución, aun cuando ambas hubiesen sido emitidas por la misma autoridad.

En este mismo sentido, la corporación indicó que la observancia del principio de legalidad conforme al cual la Administración está sujeta en su actividad al ordenamiento jurídico superior, debe darse aún en el caso de que esté frente al ejercicio de una facultad discrecional, afirmó además lo siguiente:

*“(…) El principio de legalidad constituye entonces el límite impuesto por la Constitución Política, a la actividad de la Administración en la medida que ésta sólo puede hacer lo que le permite la ley.*

*Responde este principio al concepto del Estado de Derecho previsto en el Título I artículo 1º de la Constitución Política de 1991, y se desarrolla tomando como parámetro la supremacía de la propia Constitución a términos del artículo 4º ibídem, subordinado a ella la ley y a ésta las órdenes y reglamentos del Gobierno dentro de la jerarquización que enseñan los artículos 12 de la Ley 153 de 1887 y 240 del Código de Régimen Político y Municipal, y en todo caso el acto administrativo*

<sup>21</sup> C.E. Sala de lo Contencioso Administrativo- Sección primera. Rad No. 4061. C.P. Dr. Libardo Rodríguez Rodríguez



*del inferior categoría debe observar no sólo los reglamentos superiores, sino otros de igual jerarquía expedidos por otras entidades dentro de los límites de sus competencias.*

*Bien puede ocurrir que la administración expida un acto administrativo de contenido general, que posteriormente deba aplicar ella misma y que la obliga, y al ejecutarlo no puede apartarse del mismo, **porque, aún cuando aparentemente, los dos actos administrativos tienen la misma jerarquía, al haber sido expedidos por la misma autoridad administrativa, el acto particular estará sometido, dentro de la jerarquía normativa, a las reglamentaciones generales.**<sup>22</sup>*  
(Resaltado fuera de texto)

Ante el vacío normativo que se hace cada vez más evidente en el procedimiento de registro contable del pasivo pensional y tratando de cumplir con las recomendaciones y conceptos de la Contaduría General de la Nación, actualmente el procedimiento aplicado por la Universidad Nacional de Colombia es el siguiente:

- 1. Revelación del Cálculo Actuarial:** En relación con la revelación del cálculo actuarial en los Estados Contables, el valor total del cálculo actuarial pensional de la Universidad se ha reconocido como pasivos estimados (pasivos que dependen de un hecho futuro), sin que se afecte la situación patrimonial de la Universidad. La última actualización se efectuó a 31 de diciembre de 2009. Para el cierre de la vigencia 2011 se actualizó el cálculo actuarial aplicando el IPC emitido por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística –DANE- para los años 2010 y 2011, y contablemente se reconoció la diferencia afectando las cuentas del pasivo estimado por cada uno de los conceptos del cálculo actuarial.
- 2. Ingresos – Transferencias de la Nación:** Los recursos que transfiere la Nación a través del Ministerio de Educación Nacional en cumplimiento de la Ley 30 de 1992, para el pago de pensiones, tanto año base como concurrencia se reconocen como ingresos de pensiones.
- 3. Causación del pasivo:** El reconocimiento del pasivo real (mesadas pensionales) se efectúa en cumplimiento del principio de causación, es decir, mensualmente se registra el valor de la nómina como un gasto contra las cuentas del pasivo.
- 4. Amortización del cálculo actuarial:** Para el cierre del año 2011 se amortizó el valor total de las mesadas pensionales de la vigencia y de los gastos por concepto de cuotas partes de bonos pensionales, es decir, se disminuyó del pasivo estimado, el valor registrado como gasto durante la vigencia.

Se demuestra con lo anterior la voluntad que tiene la Universidad Nacional de Colombia de dar cumplimiento al procedimiento establecido por la Contaduría General de la Nación para las Entidades Empleadoras, excepto en lo relativo al reconocimiento como gasto del valor del pasivo exigible de la vigencia 2012, situación que no corresponde a la realidad de los hechos financieros económicos sociales y ambientales de la entidad y que afectaría negativamente el resultado del ejercicio de la Universidad para la vigencia 2011, pues se presentaría como pérdida, cuando la realidad es que no es una pérdida ni una obligación a cargo de la Universidad Nacional de Colombia, sino de la Nación, tal y como lo señala expresamente la Ley 1371 de 2009.

<sup>22</sup> C.E. Sala de lo Contencioso Administrativo. - Sección Cuarta. Rad No. 7827 C.P. Dra. Consuelo Sarria Olcos



En concordancia con lo expuesto, la Universidad está frente al hallazgo de la Contraloría General de la República, aunado a la contradicción existente entre el concepto vinculante y la Resolución que adoptó el Manual de Procedimientos Contables por parte de la Contaduría General de la Nación, lo que no le deja otro camino a la Universidad que seguir aplicando la metodología contable mencionada.

### 10.1.2. Hallazgos no resueltos planes de mejoramiento vigencia 2008 y 2009

#### ► Vigencia 2009. Hallazgo 195 – Cumplimiento plan de mejoramiento

##### Actividades para cumplir acción de mejoramiento

*“Implantar el módulo de Adquisiciones integrado al módulo de Activos Fijos y al Sistema Financiero QUIPU, en el Nivel Nacional...”*

*“Implantar el módulo de Adquisiciones integrado al módulo de Activos Fijos y al Sistema Financiero QUIPU, en la sede Bogotá...”*

*“Implantar el módulo de Adquisiciones integrado al módulo de Activos Fijos y al Sistema Financiero QUIPU, en la sede Medellín...”*

Si bien el módulo de Adquisiciones ha sido puesto en operación en las sedes de Palmira, Caribe, Orinoquia, Amazonia y Manizales, permitiendo con este realizar actividades asociadas a los procedimientos contractuales que se adelantan en dichas sedes, un análisis detallado de la operación del módulo permite establecer que sus características pueden conllevar a que el mismo no soporte de manera adecuada la complejidad y el alto volumen de transacciones, usuarios y trámites contractuales que se manejan en las sedes Medellín y Bogotá y en el Nivel Nacional de la Universidad, razón por la cual no se considera conveniente proseguir con la implementación del módulo en dichas sedes.

#### ► Vigencia 2008. Hallazgos 215 (Registro presupuestal), 216 (Impuesto de timbre), 217 (Acta de inicio) y 218 (Planeación en la contratación)

Acción de mejoramiento: *“Visitas de acompañamiento y verificación dirigidas a los equipos responsables del proceso contractual, con su respectiva retroalimentación”*

Denominación de la unidad de medida de la actividad: *“Documento que recoge dudas e inquietudes referidas a la normatividad vigente, con su respectiva retroalimentación”*

*En el marco del mejoramiento del macroproceso de gestión administrativa y financiera, en lo que tiene que ver con la implementación de los procedimientos estandarizados, el líder del proceso de adquisición de bienes y servicios adelantó talleres con los equipos responsables del proceso en las sedes que permitiesen fortalecer la aplicación de los procedimientos y demás documentos estandarizados, así como recoger dudas o recomendaciones de ajuste a la normatividad aplicable.*

Como complemento a lo anterior, en la actualidad se está avanzando en la modificación al manual de convenios y contratos adoptado mediante resolución de rectoría 1952 de 2008. La propuesta ha sido discutida en un grupo focal multidisciplinario, en el que participaron los jefes de las áreas de contratación y los jefes de oficina jurídica de las sedes andinas y se espera contar con la normatividad ajustada e implementados los ajustes necesarios en el proceso dentro del primer semestre del 2012.



## 10.2. Rendición de cuenta anual a 31 de diciembre de 2011

De acuerdo con lo establecido en la en la Resolución Orgánica N° 6289 de 2011 de la Contraloría General de la República y teniendo en cuenta el requerimiento de la Oficina Nacional de Planeación, como instancia encargada de la consolidación de la información para la presentación de la rendición cuenta anual consolidado para la vigencia 2011, la Gerencia Nacional Financiera y Administrativa presentó a dicha dependencia, la información que le fue solicitada, tal y como se relaciona a continuación:

1. Estados contables definitivos correspondientes a la vigencia 2011, dentro de los que se incluyen:
  - Balance General
  - Estado de Actividad Financiera, Económica y Social
  - Estado de Cambios en el Patrimonio
  - Notas y formatos a los estados contables
2. F1 - Origen de ingresos - Entidades incluidas en el Presupuesto Nacional
3. F1.1 - Origen de ingresos - Entidades no incluidas en el Presupuesto Nacional
4. F2 - Plan anual de compras aprobado
5. F7.1 - Relación proyectos financiados con banca multilateral y de coop internal\_empréstitos
6. F7.2 - Relación proyectos financiados con banca multilateral y de coop internal\_donac y/o coop
7. F25 - Programación y ejecución presupuestal de gastos - Tarifa fiscal
8. F25.1 - Composición patrimonial pública y privada - Tarifa de control fiscal
9. F33 - Cierre presupuestal

## 11. PARTICIPACIÓN EN COMITÉS A NIVEL NACIONAL DE LA UNIVERSIDAD

La Gerencia Nacional Financiera y Administrativa, creada al mismo nivel jerárquico de las vicerrectorías, es participe de los siguientes comités a nivel nacional de la Universidad:

- ▶ Comité de Vicerrectores
- ▶ Comité de Conciliación
- ▶ Consejo de Bienestar Universitario
- ▶ Comité Nacional de Informática y Comunicaciones
- ▶ Comité Técnico de Sostenibilidad Contable
- ▶ Comité Seguimiento Hospital Universitario
- ▶ Comité Nacional de Coordinación del Sistema de Control Interno
- ▶ Comité de Contratación del Nivel Nacional
- ▶ Comité de Administración de Bienes del Nivel Nacional
- ▶ Comité de Vicerrectores administrativos y financieros del Sistema Universitario Estatal –SUE-



# ANEXOS



ANEXO No 1

DETALLE DE LA DOCUMENTACIÓN ESTANDARIZADA DEL MACROPROCESO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA A 31 DE DICIEMBRE DE 2011

PROCEDIMIENTOS CODIFICADOS

Proceso: Presupuesto

Subproceso	Código	Procedimiento
Planear y programar el presupuesto	U-PR-12.001.001	Planear, programar y aprobar el presupuesto
	U-PR-12.001.002	Distribuir el presupuesto
Apropiar el presupuesto de ingresos y gastos	U-PR-12.001.003	Apropiar el presupuesto de funcionamiento
	U-PR-12.001.004	Apropiar el presupuesto de inversión
	U-PR-12.001.005	Apropiar el presupuesto de fondos especiales
Ejecutar los ingresos	U-PR-12.001.006	Ejecutar ingresos en casos especiales
	U-PR-12.001.007	Administrar Unidad de Caja
	U-PR-12.001.008	Administrar el PAC
Ejecutar los gastos	U-PR-12.001.009	Expedir Certificado de Disponibilidad Presupuestal (CDP)
	U-PR-12.001.010	Registrar compromiso
	N-PR-12.001.016	Registrar descuentos por aportes de ley sin situación de fondos
	U-PR-12.001.020	Liquidar presupuestalmente del excedente financiero
	U-PR-12.001.023	Anular certificado de disponibilidad presupuestal y registro presupuestal del compromiso
	U-PR-12.001.024	Autorizar vigencias futuras
	U-PR-12.001.025	Crear cajas menores
Efectuar el seguimiento presupuestal	U-PR-12.001.019	Modificar apropiaciones presupuestales
	U-PR-12.001.021	Analizar el presupuesto
	U-PR-12.001.022	Administrar el plan de cuentas presupuestal



### Proceso: Adquisición bienes y servicios

Subproceso	Código	Procedimiento
<b>Seleccionar proveedores y formalizar la adquisición</b>	U-PR-12.002.001	Seleccionar proveedores y formalizar órdenes contractuales mínimas de corta duración
	U-PR-12.002.002	Seleccionar proveedores y formalizar órdenes contractuales menores
	U-PR-12.002.003	Seleccionar proveedores y formalizar órdenes contractuales superiores
	U-PR-12.002.004	Seleccionar proveedores y formalizar contratos
<b>Realizar seguimiento a la ejecución contractual</b>	U-PR-12.002.005	Realizar seguimiento y control a la ejecución contractual
	U-PR-12.002.006	Solicitar y formalizar modificación y/o adición y/o prórroga
	U-PR-12.002.023	Solicitar y formalizar suspensión de orden contractual o contrato
<b>Adquirir bienes y servicios por otras modalidades</b>	U-PR-12.002.030	Autorizar gastos para estímulos académicos y pagos administrativos
	U-PR-12.002.013	Elaborar Servicio Académico Remunerado - SAR
	U-PR-12.002.031	Vincular Estudiantes Auxiliares y Pasantés
	U-PR-12.002.019	Autorizar Transferencias Internas - ATIS
	U-PR-12.002.032	Manejar y Ejecutar Recursos de Caja Menor

### Proceso: Gestión de bienes

Subproceso	Código	Procedimiento
<b>Gestionar operaciones de almacén</b>	U-PR-12.003.029	Recibir y entregar bienes de consumo
	U-PR-12.003.030	Recibir y entregar bienes devolutivos
<b>Gestionar operaciones de inventario</b>	U-PR-12.003.031	Realizar movimiento transitorio de bienes
	U-PR-12.003.032	Trasladar bienes
	U-PR-12.003.033	Verificar existencia y estado de bienes
	U-PR-12.003.034	Actualizar la información de bienes
	U-PR-12.003.035	Gestionar la baja de bienes muebles
	U-PR-12.003.036	Reponer o pagar bienes
	U-PR-12.003.037	Retirar bienes del servicio
	U-PR-12.003.038	Reasignar bienes
	U-PR-12.003.040	Realizar cierre de mes
<b>Gestionar operaciones de seguros para bienes e intereses patrimoniales de la Universidad</b>	U-PR-12.003.041	Reportar inclusiones y exclusiones de bienes
	U-PR-12.003.042	Transporte de valores y mercancías
	U-PR-12.003.043	Reclamar indemnización por pérdida de bienes o valores asegurados o por afectación de la póliza responsabilidad civil servidores públicos



**Proceso: Tesorería**

Subproceso	Código	Procedimiento
Recaudar y registrar ingresos	U-PR-12.004.058	Recaudar por Caja
	U-PR-12.004.059	Recaudar por bancos
	U-PR-12.004.060	Administrar recaudo virtual
Tramitar cuentas por pagar	U-PR-12.004.061	Gestionar documentos y liquidar cuentas por pagar
Registrar egresos	U-PR-12.004.062	Efectuar giros
Administrar recursos financieros	U-PR-12.004.063	Planificar, efectuar y liquidar inversiones financieras
Efectuar controles de tesorería	U-PR-12.004.064	Abrir, sustituir o saldar cuentas bancarias
	U-PR-12.004.065	Anular cheques
	U-PR-12.004.066	Efectuar arqueos
	U-PR-12.004.067	Efectuar apertura y cierre diario de tesorería
	U-PR-12.004.068	Elaborar conciliación bancaria
	U-PR-12.004.069	Legalizar avances y cajas menores
	U-PR-12.004.070	Efectuar trámites por pérdida o hurto de dineros y títulos valores
U-PR-12.004.071	Administrar portales bancarios	
Expedir facturas y efectuar seguimiento a la cartera	U-PR-12.004.072	Expedir facturas y efectuar seguimiento a la cartera

**Proceso: Contable**

Subproceso	Código	Procedimiento
Definir y actualizar los parámetros del proceso contable	U-PR-12.005.038	Administrar y actualizar el catálogo de cuentas y los conceptos de liquidación
	U-PR-12.005.039	Homologar cuentas contables
	U-PR-12.005.040	Actualizar base de datos de terceros
Realizar seguimiento a la información financiera	U-PR-12.005.042	Realizar seguimiento a la información financiera
	U-PR-12.005.043	Conciliar saldos con entidades públicas
Generar, consolidar y reportar estados contables e información tributaria	U-PR-12.005.044	Elaborar cierre contable de empresa
	U-PR-12.005.045	Consolidar contablemente a nivel de sede
	U-PR-12.005.046	Consolidar contablemente a nivel de la Universidad
	U-PR-12.005.047	Elaborar estados contables
	U-PR-12.005.048	Consolidar y solicitar devolución bimestral de IVA
	U-PR-12.005.050	Elaborar y presentar declaración de ingresos y patrimonio
	U-PR-12.005.051	Atender requerimientos de verificación de saldos contables



## GUÍAS E INSTRUCTIVOS CODIFICADOS

### Proceso: Coordinación y gestión de procesos administrativos y financieros

Subproceso	Código	Instructivo/ Guía
<b>Elaborar, consolidar, presentar informes financieros y administrativos</b>	U-IN-12.009.001	Instructivo conciliación tributaria y contable, retención en la fuente e informe de declaración de retención en la fuente e ICA
	U-IN-12.009.002	Informe mensual de retenciones por concepto de contribución de contratos de obra pública
	U-IN-12.009.003	Informe del Sistema Estadístico Unificado de Deuda - SEUD
	U-IN-12.009.004	Reportar transporte de valores
	U-IN-12.009.005	Informe Balanza de pagos y Encuesta MTS- DANE
	U-IN-12.009.006	Informe de la ejecución financiera de contratos celebrados con Colciencias
	U-IN-12.009.007	Informe de recaudo en régimen contributivo para la Superintendencia Nacional de Salud
	U-IN-12.009.008	Reporte de información financiera a la Contaduría General de la Nación
	U-IN-12.009.012	Elaboración informe mensual sistema de información para la vigilancia de la contratación estatal – SICE
	U-IN-12.009.014	Elaboración de información contractual en el marco de la presentación del informe de rendición de cuenta a la Contraloría General de la República
	U-IN-12.009.015	Elaboración de plan de compras programado en el marco de la presentación del informe de rendición de cuenta a la Contraloría General de la República
	U-IN-12.009.026	Informe del gravamen a los movimientos financieros que no afectan el presupuesto
	U-IN-12.009.027	Instructivo para elaborar reporte trimestral de saldos consolidados de inversiones financieras a la Subdirección de Financiamiento Interno de la Nación de la Dirección General de Crédito Público y del Tesoro Nacional del Ministerio de Hacienda y Crédito Público
	U-IN-12.009.029	Instructivo para elaborar informes consolidados de inversiones financieras
U-IN-12.009.030	Informe de deudores y boletín de deudores morosos del Estado	
U-IN-12.009.032	Elaborar informe de operaciones de comercio exterior para reporte al Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE	



**Proceso: Presupuesto**

Subproceso	Código	Instructivo/ Guía
<b>Planear y programar el presupuesto</b>	U-GU-12.001.002	Guía para la elaboración del proyecto de presupuesto de la Universidad Nacional de Colombia
	U-IN-12.001.001	Instructivo para revisión y consolidación del proyecto de presupuesto
	U-GU-12.001.001	Guía para la distribución del presupuesto
<b>Apropiar el presupuesto de ingresos y gastos</b>	U-IN-12.001.002	Instructivo para generar Ficha Administrativa del proyecto genérico del Nivel Central o de los recursos con destinación regulada de los Fondos Especiales
	U-IN-12.001.003	Instructivo para registrar apropiación
	U-IN-12.001.005	Instructivo para generar Ficha Financiera para funcionamiento y proyectos de destinación regulada del Fondo Especial
	U-IN-12.001.006	Instructivo para generar ficha financiera para proyectos específicos de inversión
<b>Ejecutar los ingresos</b>	U-IN-12.001.004	Instructivo para el registro de la ejecución presupuestal de ingresos en casos especiales
	U-IN-12.001.007	Instructivo para establecer y administrar una unidad de caja
	U-IN-12.001.008	Instructivo para el control de la ejecución de PAC
<b>Ejecutar los gastos</b>	U-GU-12.001.003	Guía para analizar la viabilidad presupuestal y elaborar justificación de vigencias futuras
	U-IN-12.001.010	Instructivo para elaborar Certificado de Disponibilidad Presupuestal en SGF- QUIPU
	U-IN-12.001.011	Instructivo para registrar compromisos presupuestales en el SGF- QUIPU
	U-IN-12.001.014	Instructivo para anular registros presupuestales en el SGF- QUIPU
	U-IN-12.001.018	Instructivo para consolidación de información presupuestal en las sedes y unidades especiales.
<b>Efectuar el seguimiento presupuestal</b>	U-GU-12.001.004	Guía para establecer y analizar el excedente financiero presupuestal de cada empresa de las Sedes y Unidades Especiales
	U-IN-12.001.020	Instructivo para revisar, analizar y proyectar acto administrativo sobre la solicitud de la modificación presupuestal
	U-IN-12.001.021	Instructivo para registrar modificaciones presupuestales



### Proceso: Adquisición de bienes y servicios

Subproceso	Código	Instructivo/ Guía
Seleccionar proveedores y formalizar la adquisición	U-GU-12.002.001	Guía para elaborar justificaciones de procesos contractuales
	U-IN-12.002.001	Instructivo adhesión negociación global de precios para contratos
	U-GU-12.002.002	Guía para elaboración de estudios de mercado
Realizar seguimiento a la ejecución contractual	U-GU-12.002.003	Guía para el seguimiento de la ejecución contractual
	U-IN-12.002.002	Instructivo para liquidar órdenes contractuales y contrato

### Proceso: Gestión de bienes

Subproceso	Código	Instructivo/ Guía
Gestionar operaciones de almacén	U-IN-12.003.001	Marcar bienes
Gestionar operaciones de inventario	U-IN-12.003.002	Gestionar solicitud recomendación baja de bienes muebles y de consumo
Gestionar operaciones de seguros para bienes e intereses patrimoniales de la Universidad	U-IN-12.003.003	Reportar transporte de mercancías
	U-IN-12.003.004	Reportar transporte de valores

### Proceso: Tesorería

Subproceso	Código	Instructivo/ Guía
Recaudar y registrar ingresos	U-IN-12.004.045	Efectuar recaudo en caja recaudadora de la Universidad Nacional de Colombia
	U-IN-12.004.046	Efectuar recaudo en Unisalud en el SISS- CAJA o de Editorial Universidad Nacional de Colombia en el SYSLIB
	U-IN-12.004.047	Cerrar operaciones y consignar recaudos en la Universidad Nacional de Colombia
	U-IN-12.004.048	Efectuar apertura de caja recaudadora al inicio de la vigencia, con base de caja en el SGF- QUIPU
	U-IN-12.004.049	Efectuar cierre de caja recaudadora con base de caja en el SGF- QUIPU por cierre de vigencia
	U-IN-12.004.050	Cargar remesas de matrícula en el Sistema de Información Académica
	U-IN-12.004.007	Registrar recaudo de bancos en el SGF - QUIPU
	U-IN-12.004.008	Solicitar reintegro de divisas
	U-IN-12.004.009	Crear, modificar o inactivar usuarios de consulta para recaudo virtual
	U-IN-12.004.010	Crear y/o actualizar y deshabilitar servicios y crear cuentas bancarias para recaudo virtual



Subproceso	Código	Instructivo/ Guía
<b>Tramitar cuentas por pagar</b>	U-PR-12.004.011	Radicar y verificar documentos soporte de la liquidación de la orden de pago
	U-PR-12.004.012	Liquidar órdenes de pago
<b>Registrar egresos</b>	U-IN-12.004.013	Administrar chequeras
	U-IN-12.004.014	Clasificar órdenes de pago y verificar recursos disponibles para efectuar pagos
	U-IN-12.004.015	Efectuar giros al exterior
	U-IN-12.004.016	Efectuar giros electrónicos
	U-IN-12.004.017	Efectuar pagos con tarjeta de crédito empresarial virtual
	U-IN-12.004.018	Girar y entregar cheques
	U-IN-12.004.019	Solicitar autorización de tarjeta de crédito empresarial virtual
	U-IN-12.004.020	Expedir certificados
<b>Administrar recursos financieros</b>	U-IN-12.004.021	Elaborar y proyectar flujo de caja mensualizado
	U-IN-12.004.022	Definir lineamientos de inversiones financieras
	U-IN-12.004.023	Constituir o reinvertir inversiones financieras
	U-IN-12.004.024	Redimir o liquidar anticipadamente inversiones financieras
	U-IN-12.004.025	Valorar inversiones financieras
<b>Efectuar controles de tesorería</b>	U-IN-12.004.026	Abrir cuentas bancarias
	U-IN-12.004.027	Sustituir cuentas bancarias
	U-IN-12.004.028	Saldar cuentas bancarias
	U-IN-12.004.029	Anular cheques definitivamente
	U-IN-12.004.030	Anular cheques en blanco
	U-IN-12.004.031	Anular cheques por pérdida, hurto, destrucción o deterioro
	U-IN-12.004.032	Anular cheques y constituirlos en acreedores
	U-IN-12.004.033	Efectuar arqueos
	U-IN-12.004.034	Archivar los documentos de la tesorería según tabla de retención documental- TRD
	U-IN-12.004.035	Elaborar conciliación bancaria
	U-IN-12.004.036	Depurar partidas conciliatorias
	U-IN-12.004.037	Revisar requisitos exigidos para legalizar avances y cajas menores
	U-IN-12.004.038	Entregar chequera para custodia por legalización definitiva de caja menor
	U-IN-12.004.039	Administrar información y usuarios en los portales bancarios
	U-IN-12.004.040	Desbloquear usuarios en los portales bancarios
	U-IN-12.004.041	Solicitar la creación, activación, modificación, inactivación, eliminación o desbloqueo de superusuarios en los portales bancarios
<b>Expedir facturas y efectuar seguimiento a la cartera</b>	U-IN-12.004.042	Registrar y expedir facturas, documentos equivalentes o cuentas de cobro.
	U-IN-12.004.043	Realizar el seguimiento de la cartera y la etapa de cobro persuasivo
	U-IN-12.004.044	Tramitar autorización de préstamo social UNISALUD



**Proceso: Contable**

Subproceso	Código	Instructivo/ Guía
<b>Realizar seguimiento a la información financiera</b>	U-IN-12.005.002	Instructivo para revisión y análisis de la información financiera
	U-IN-12.005.003	Instructivo para conciliar el gravamen a los movimientos financieros
<b>Generar, consolidar y reportar estados contables e información tributaria</b>	U-IN-12.005.004	Instructivo para ejecutar procesos automáticos de cierre e inicio de vigencia
	U-IN-12.005.005	Instructivo para elaborar notas a los estados contables
	U-IN-12.005.006	Instructivo para elaborar la conciliación tributaria y contable de la devolución de IVA y presentación de la información para la solicitud de devolución
	U-IN-12.005.007	Instructivo para consolidar y presentar información exógena
	U-IN-12.005.008	Instructivo para consolidar y presentar información exógena distrital
	U-IN-12.005.009	Instructivo para elaborar información exógena nacional, distrital y de convenios de cooperación y asistencia técnica para el apoyo y ejecución de programas y proyectos con organismos internacionales
	U-IN-12.005.010	Instructivo para consulta de saldos contables de operaciones con entidades públicas activas y empresas privadas



## FORMATOS CODIFICADOS

### Proceso: Coordinación y gestión de procesos administrativos y financieros

Subproceso	Código	Formatos
<b>Elaborar, consolidar, presentar informes financieros y administrativos</b>	U-FT-12.009.001	Formato declaración mensual de retenciones en la fuente
	U-FT-12.009.002	Formato declaración de retenciones del Impuesto de Industria, Comercio, Avisos y Tableros ICA Bogotá D.C.
	U-FT-12.009.003	Formato consolidado mensual de retención en la fuente Universidad Nacional de Colombia
	U-FT-12.009.004	Formato consolidado para elaborar órdenes de pago declaración mensual de retención en la fuente
	U-FT-12.009.005	Formato consolidado para elaborar recibos de pago de retención en la fuente mensual
	U-FT-12.009.006	Formato consolidado declaración de industria y comercio, avisos y tableros Tesorería distrital Bogotá D.C.
	U-FT-12.009.007	Formato consolidado para elaborar órdenes de pago declaración de industria y comercio, avisos y tableros Tesorería distrital Bogotá D.C.
	U-FT-12.009.008	Formato informe mensual de retención sobre contratos de obra pública
	U-FT-12.009.009	Formato sistema estadístico unificado de deuda- SEUD
	U-FT-12.009.010	Formato reporte de valores transportados
	U-FT-12.009.011	Formato informe de ingresos por reintegro de divisas
	U-FT-12.009.012	Formato informe de giros al exterior por servicios
	U-FT-12.009.013	Formato información de recaudo por conceptos de salud
	U-FT-12.009.014	Formato informe del gravamen a los movimientos financieros que no afectan el presupuesto
	U-FT-12.009.015	Formato informe mensual consolidado de inversiones
	U-FT-12.009.016	Formato MTS DANE para sede
	U-FT-12.009.017	Formato MTS DANE para consolidar



**Proceso: Presupuesto**

Subproceso	Código	Formatos
<b>Planear y programar el presupuesto</b>	U-FT-12.001.001	Formato para elaboración anteproyecto de ingresos vigencia fiscal – Unisalud
	U-FT-12.001.002	Formato para elaboración anteproyecto de gastos vigencia fiscal- Unisalud
	U-FT-12.001.003	Formato para proyección de gastos - compra de equipo vigencia fiscal- Unisalud
	U-FT-12.001.004	Formato para proyección de gastos - materiales y suministros vigencia fiscal- Unisalud
	U-FT-12.001.005	Formato para proyección de gastos - mantenimiento vigencia- Unisalud
	U-FT-12.001.006	Formato para proyección de gastos - impresos y publicaciones vigencia fiscal- Unisalud
	U-FT-12.001.007	Formato para proyección de gastos - comunicación y transporte vigencia fiscal- Unisalud
	U-FT-12.001.008	Formato para proyección de gastos - servicios de salud vigencia fiscal- Unisalud
	U-FT-12.001.009	Formato para proyección de gastos - impuestos y multas vigencia fiscal- Unisalud
	U-FT-12.001.010	Formato para elaboración anteproyecto de ingresos vigencia fiscal- Caja de Previsión Pensiones
	U-FT-12.001.011	Formato para elaboración anteproyecto de gastos vigencia fiscal - Caja de Previsión Pensiones
	U-FT-12.001.012	Formato para elaboración de proyección de costo y numero pensionados vigencia fiscal - Caja de Previsión Pensiones
	U-FT-12.001.013	Formato para la elaboración anteproyecto de ingresos vigencia fiscal- Editorial Universidad Nacional de Colombia
	U-FT-12.001.014	Formato para elaboración anteproyecto de gastos vigencia fiscal - Editorial Universidad Nacional de Colombia
	U-FT-12.001.015	Formato para proyección de gastos - compra de equipo vigencia fiscal - Editorial Universidad Nacional de Colombia
	U-FT-12.001.016	Formato para proyección de gastos - materiales y suministros vigencia fiscal- Editorial Universidad Nacional de Colombia
	U-FT-12.001.017	Formato para proyección de gastos - mantenimiento vigencia fiscal - Editorial Universidad Nacional de Colombia
	U-FT-12.001.018	Formato para proyección de gastos - impresos y publicaciones vigencia fiscal- Editorial Universidad Nacional de Colombia
	U-FT-12.001.019	Formato para proyección de gastos - comunicaciones y transporte vigencia fiscal - Editorial Universidad Nacional de Colombia
	U-FT-12.001.020	Formato para proyección de gastos - impuestos y multas vigencia fiscal- Editorial Universidad Nacional de Colombia
	U-FT-12.001.021	Formato para proyección de gastos - compra de materias primas vigencia fiscal- Editorial Universidad Nacional de Colombia
	U-FT-12.001.022	Formato para proyección de gastos - gastos complementarios vigencia fiscal - Editorial Universidad Nacional de Colombia



Subproceso	Código	Formatos
<b>Planear y programar el presupuesto</b>	U-FT-12.001.023	Formato para anteproyecto de ingresos - vigencia fiscal - Fondo Especial de Unimedios
	U-FT-12.001.024	Formato para aplicación de los recursos - vigencia fiscal - Fondo Especial de Unimedios
	U-FT-12.001.025	Formato para anteproyecto de presupuesto de gastos - vigencia fiscal - Fondo Especial de Unimedios
	U-FT-12.001.026	Formato proyección y aplicación de los recursos propios vigencia fiscal
	U-FT-12.001.027	Formato para ingresos venta de servicios de pregrado vigencia fiscal
	U-FT-12.001.028	Formato inscripciones pregrado y posgrado vigencia fiscal
	U-FT-12.001.029	Formato ingresos por aporte de otras entidades vigencia fiscal
	U-FT-12.001.030	Formato otros ingresos vigencia fiscal
	U-FT-12.001.031	Formato formulario ingresos plan financiero vigencia fiscal
	U-FT-12.001.032	Formato para proyección de gastos nivel central- vigencia fiscal
	U-FT-12.001.033	Formato para proyección de ingresos y aplicación de los recursos de los fondos especiales vigencia fiscal
	U-FT-12.001.034	Formato para ingresos matriculas de postgrado fondos especiales
	U-FT-12.001.035	Formato para proyección de ingresos vigencia fiscal derechos administrativos de pregrado fondos especiales
	U-FT-12.001.036	Formato para proyección de ingresos vigencia fiscal derechos administrativos y académicos de postgrado fondos especiales
U-FT-12.001.037	Formato para proyección de otras transferencias internas fondos especiales vigencia fiscal	
<b>Apropiar el presupuesto de ingresos y gastos</b>	U-FT-12.001.043	Formato ficha administrativa y financiera para creación de proyectos
<b>Ejecutar los ingresos</b>	U-FT-12.001.038	Formato para el control de la ejecución del PAC
	U-FT-12.001.039	Formato de solicitud de PAC
	U-FT-12.001.040	Formato de autorización del PAC
	U-FT-12.001.041	Formato de devolución de documentos presupuestales
<b>Ejecutar los gastos</b>	U-FT-12.001.042	Formato para el control de vigencias futuras



**Proceso: Adquisición de bienes y servicios**

Subproceso	Código	Formatos
<b>Seleccionar proveedores y formalizar la adquisición</b>	U-FT-12.002.001	Formato invitación directa a presentar oferta para orden contractual
	U-FT-12.002.002	Formato Solicitud de orden contractual
	U-FT-12.002.003	Formato solicitud certificado de disponibilidad presupuestal
	U-FT-12.002.004	Formato carta de presentación de la oferta
	U-FT-12.002.005	Formato comunicación de asignación de orden Contractual o Contrato
	U-FT-12.002.007	Formato comunicación de legalización de orden contractual o contrato
	U-FT-12.002.010	Formato lista de chequeo orden contractual persona natural
	U-FT-12.002.011	Formato lista de chequeo orden contractual persona jurídica
	U-FT-12.002.012	Formato información faltante en solicitud de orden contractual
	U-FT-12.002.013	Listado de requisitos orden contractual persona natural
	U-FT-12.002.014	Listado de requisitos orden contractual persona jurídica
	U-FT-12.002.015	Listado de requisitos orden contractual persona extranjera
	U-FT-12.002.016	Formato lista de chequeo requisitos y documentos de contratos
	U-FT-12.002.017	Formato de aceptación de recomendación del comité por parte del ordenador del gasto
	U-FT-12.002.018	Formato manifestación de intención o no afiliación a riesgos profesionales
<b>Realizar seguimiento a la ejecución contractual</b>	U-FT-12.002.019	Formato solicitud de adición y/o prórroga y/o modificación, o suspensión contractual
	U-FT-12.002.020	Formato comunicación adición y/o modificación y/o prórroga, o suspensión contractual
	U-FT-12.002.021	Formato comunicación legalización de adición y/o prórroga y/o modificación contractual
<b>Adquirir bienes y servicios por otras modalidades</b>	U-FT-12.002.008	Formato Solicitud de Certificado de Disponibilidad Presupuestal para Vinculación de Evaluadores o Pares Académicos
	U-FT-12.002.022	Formato Solicitud de Autorización para Comisión y Certificado de Disponibilidad Presupuestal de Avances para personal de Planta
	U-FT-12.002.023	Formato Solicitud de Autorización y Disponibilidad Presupuestal para Gastos de Estadía para Contratistas
	U-FT-12.002.024	Formato Solicitud Certificado de Disponibilidad Presupuestal y Orden de Servicio Académico Remunerado (SAR)
	U-FT-12.002.025	Formato comunicación de elaboración de servicio académico remunerado (SAR)
	U-FT-12.002.026	Formato comunicación de legalización de servicio académico remunerado (SAR)
	U-FT-12.002.027	Formato Solicitud de Certificado de Disponibilidad Presupuestal para Vinculación de Estudiante Auxiliar
	U-FT-12.002.028	Formato Solicitud Certificado de Disponibilidad Presupuestal y Autorización de Transferencia Interna (ATI)
	U-FT-12.002.029	Formato comunicación de legalización de autorización de transferencia interna (ATI)
	U-FT-12.002.030	Formato comunicación de elaboración de autorización de transferencia interna (ATI)
U-FT-12.002.031	Formato vale provisional caja menor	



**Proceso: Gestión de bienes**

Subproceso	Código	Formatos
<b>Gestionar operaciones de almacén</b>	U-FT-12.003.001	Formato administrar etiquetas asignadas
	U-FT-12.003.002	Formato Solicitud traslado de bienes
<b>Gestionar operaciones de inventario</b>	U-FT-12.003.003	Formato solicitud movimiento transitorio de bienes
	U-FT-12.003.004	Formato solicitud de retiro de bienes del servicio
	U-FT-12.003.005	Formato Acta de Destrucción de Bienes
	U-FT-12.003.006	Formato Acta de Entrega de Bienes
	U-FT-12.003.007	Formato Acta de Toma Física
	U-FT-12.003.008	Formato Acta de Verificación Física
	U-FT-12.003.009	Formato creación de responsabilidad
	U-FT-12.003.010	Formato nota de ajuste de cancelación de la responsabilidad
	U-FT-12.003.011	Formato Solicitud actualización información del bien
	<b>Gestionar operaciones de seguros para bienes e intereses patrimoniales de la Universidad</b>	U-FT-12.003.012
U-FT-12.003.013		Formato reporte mejoras locativas bienes inmuebles
U-FT-12.003.014		Formato reporte inclusión bienes muebles diferentes a equipos de transporte tracción y elevación
U-FT-12.003.015		Formato reporte exclusión bienes muebles diferentes a equipo de transporte, tracción y elevación
U-FT-12.003.016		Formato reporte inclusión de equipos de transporte tracción y elevación sin incluir vehículos y equipo marítimo y fluvial (Maquinaria Amarilla)
U-FT-12.003.017		Formato Reporte de transporte de valores
U-FT-12.003.018		Formato reporte de transporte de mercancías despachos nacionales y urbanos
U-FT-12.003.019		Formato reporte de transporte de mercancías operaciones de comercio exterior
U-FT-12.003.020		Formato reporte exclusión de equipos de transporte tracción y elevación sin incluir vehículos y equipo marítimo y fluvial (Maquinaria Amarilla)
U-FT-12.003.021		Formato reporte inclusión y exclusión de vehículos
U-FT-12.003.022		Formato reporte inclusión equipo marítimo y fluvial
U-FT-12.003.023		Formato reporte exclusión equipo marítimo y fluvial
U-FT-12.003.024		Formato reporte inclusión bienes de consumo
U-FT-12.003.025	Formato Listado de documentos que se deben adjuntar para reclamación de pérdida de bienes ante la compañía de seguros	



**Proceso: Tesorería**

Subproceso	Código	Formatos
<b>Recaudar y registrar ingresos</b>	U-FT-12.004.028	Formato con información para realizar consignaciones
	U-FT-12.004.009	Formato planilla de control de entrega de consignaciones
	U-FT-12.004.035	Formato de recaudo consolidado de matrículas
<b>Tramitar cuentas por pagar</b>	U-FT-12.004.005	Formato declaración explícita
	U-FT-12.004.008	Formato constancia de cumplimiento
	U-FT-12.004.010	Formato autorización de descuento por avance no legalizado
	U-FT-12.004.036	Formato Listado tarifas reafectante por renta, IVA y timbre
	U-FT-12.004.037	Formato listado de requisitos de documentos soportes para tramitar giros
	U-FT-12.004.038	Formato listado de requisitos de documentos soportes para giro de devoluciones de ingresos
	U-FT-12.004.040	Formato radicador de cuentas por pagar
	U-FT-12.004.041	Formato causales de devolución de documentos radicados para liquidación de órdenes de pago
	U-FT-12.004.048	Formato constancia de cumplimiento para pago de ATI o SAR
	U-FT-12.004.049	Formato constancia de cumplimiento académica
U-FT-12.004.053	Formato Certificación para solicitar la aplicación del artículo 173 de la Ley 1450 de 2011 y su Decreto Reglamentario 3590 de 2011	
<b>Registrar egresos</b>	U-FT-12.004.039	Formato autorización de giros al exterior
	U-FT-12.004.050	Formato control de grupo de giros electrónicos
	U-FT-12.004.051	Formato informe de pagos de servicios de transporte y/o intermediación aduanera
	U-FT-12.004.052	Formato certificado de retención en la fuente
	U-FT-12.004.016	Formato certificado de retención industria y comercio
	U-FT-12.004.017	Formato certificación de viáticos y gastos de viaje de personal de planta
	U-FT-12.004.018	Formato certificación de gastos de transporte y estadía de contratistas
	U-FT-12.004.019	Formato certificación de retención por concepto de contribución de contratos de obra pública
	U-FT-12.004.020	Formato certificación paz y salvo pagos al sistema de seguridad social en salud, pensiones, riesgos profesionales y aportes parafiscales por sede o unidad especial
	U-FT-12.004.021	Formato certificación paz y salvo pagos al sistema de seguridad social en salud, pensiones, riesgos profesionales y aportes parafiscales Universidad Nacional de Colombia
	U-FT-12.004.022	Formato certificación por concepto de descuentos por nómina
	U-FT-12.004.023	Formato certificación pago de matrícula
	U-FT-12.004.024	Formato certificación por otros conceptos de recaudo
U-FT-12.004.025	Formato seguimiento para entrega de cheques en caja	



Subproceso	Código	Formatos
<b>Administrar recursos financieros</b>	U-FT-12.004.004	Formato cuadro comparativo de alternativas de inversión financiera constitución CDT
	U-FT-12.004.026	Formato flujo de caja proyectado
	U-FT-12.004.027	Formato creación o actualización de portafolios de inversiones
<b>Efectuar controles de tesorería</b>	U-FT-12.004.001	Formato Legalización de avances
	U-FT-12.004.002	Formato revisión de soportes de legalización de avances y cajas menores con observaciones
	U-FT-12.004.003	Formato Recibo de pago
	U-FT-12.004.006	Formato Relación de reembolso o legalización de gastos por concepto de cajas menores y avances por compras
	U-FT-12.004.011	Formato Recibido a satisfacción legalización de avance
	U-FT-12.004.014	Formato Recibido a satisfacción legalización de avance para más de un beneficiario
	U-FT-12.004.029	Formato información de apertura o terminación de cuentas bancarias
	U-FT-12.004.030	Formato certificación para cuentas bancarias con manejo de recursos del sistema general de seguridad social en salud
	U-FT-12.004.031	Formato certificación para cuentas bancarias con manejo de recursos del presupuesto general de la Nación
	U-FT-12.004.032	Formato cheques anulados sin movimiento
	U-FT-12.004.033	Acta de arqueo
	U-FT-12.004.034	Formato partidas pendientes por depurar
	U-FT-12.004.042	Formato entrega y devolución de la documentación soporte para legalización de avances y cajas menores en el SGF- QUIPU
	U-FT-12.004.043	Formato Comprobante de caja menor para gastos de transporte
U-FT-12.004.044	Formato para crear, modificar, inactivar o eliminar perfiles de usuario en el portal bancario	
<b>Expedir facturas y efectuar seguimiento a la cartera</b>	U-FT-12.004.045	Formato para seguimiento cuentas por cobrar
	U-FT-12.004.046	Formato acuerdo de pago entidades públicas
	U-FT-12.004.047	Formato acuerdo de pago entidades privadas



**Proceso: Contable**

Subproceso	Código	Formatos
<b>Definir y actualizar los parámetros del proceso contable</b>	U-FT-12.005.001	Formato actualización catálogo de cuentas
	U-FT-12.005.002	Formato actualización conceptos de liquidación - cuentas por pagar
	U-FT-12.005.003	Formato creación y actualización de terceros
<b>Realizar seguimiento a la información financiera</b>	U-FT-12.005.005	Formato conciliación de efectivo
	U-FT-12.005.006	Formato conciliación de inversiones
	U-FT-12.005.007	Formato conciliación reservas de caja vs. Cuentas por pagar
	U-FT-12.005.008	Formato conciliación gravamen a los movimientos financieros por pagar
	U-FT-12.005.009	Formato conciliación sistema de seguridad social en pensiones
	U-FT-12.005.010	Formato deudores
	U-FT-12.005.011	Formato conciliación procesos judiciales, laudos arbitrales, conciliaciones extrajudiciales y embargos decretados
	U-FT-12.005.012	Formato donaciones y transferencias recibidas
	U-FT-12.005.013	Formato bienes recibidos de terceros sin transferencias de la propiedad
	U-FT-12.005.014	Formato bienes entregados a terceros sin transferencias de la propiedad
	U-FT-12.005.015	Formato recaudo matrícula
	U-FT-12.005.016	Formato pedidos en tránsito
	U-FT-12.005.017	Formato responsabilidades
	U-FT-12.005.018	Formato cuenta 90 - "otros"
	U-FT-12.005.019	Formato conciliación de almacén
	U-FT-12.005.020	Formato conciliación de activos fijos
	<b>Generar, consolidar y reportar estados contables e información tributaria</b>	U-FT-12.005.021
U-FT-12.005.022		Formato conciliación tributaria - Devolución IVA
U-FT-12.005.023		Formato conciliación tributaria - Retención de impuesto Industria y Comercio
U-FT-12.005.024		Formato conciliación tributaria - Retención en la Fuente



## ANEXOS: OTROS DOCUMENTOS QUE NO REQUIEREN CODIFICACIÓN

Proceso	Subproceso	Anexo
<b>Coordinación y gestión de los procesos administrativos y financieros</b>	Elaborar, consolidar, presentar informes financieros y administrativos	Formato de cuadros establecidos por COLCIENCIAS: Cuadro N°2 y N°4
		Formato informe financiero de Colciencias
		Formato anexo BDME_REPORTE_SEMESTRAL
		Formato anexo BDME_INCUMPLIMIENTO_SEMESTRAL
		Formato anexo BDME_RETIROS
		Formato anexo BDME_CANCELACIONES
		Instructivo de diligenciamiento de la Muestra Trimestral de Comercio Exterior de Servicios MTCES
<b>Presupuesto</b>	Planear y programar el presupuesto	Modelo para elaborar resolución de asignación presupuestal para proyectos específicos de Fondos Especiales
		Modelo Resolución de distribución de cupos fondos especiales
		Modelo Resolución de distribución presupuesto de un Fondo Especial
		Modelo para elaborar resolución de asignación presupuestal para proyectos específicos de Fondos Especiales
<b>Adquisición de bienes y servicios</b>	Seleccionar proveedores y formalizar la adquisición	Modelo de informe de evaluación de propuesta(s) recibida(s)
		Modelo solicitud de contratación ante comité
		Modelo de pliego de condiciones para contratos
		Modelo de adenda
		Modelo de informe de respuestas a observaciones del pliego de condiciones
		Modelo acta de cierre de invitación, entrega y apertura de propuestas
		Modelo informe de evaluación preliminar
		Modelo informe de respuestas a observaciones de la evaluación preliminar
		Modelo informe de evaluación definitiva
		Modelo de minuta
	Modelo de acta de comité de contratación	
	Realizar seguimiento a la ejecución contractual	Modelo de acta de inicio
		Modelo de informe parcial y/o final de interventoría
		Modelo de informe parcial y/o final de interventoría
		Modelo acta de liquidación por mutuo acuerdo
		Modelo de resolución de terminación y liquidación unilateral
		Modelo certificado de contratación
		Modelo acta de liquidación anticipada de mutuo acuerdo
		Modelo acta de liquidación anticipada de mutuo acuerdo



Proceso	Subproceso	Anexo
<b>Gestión de bienes</b>	Gestionar operaciones de almacén	Manual Módulo Almacén- Operativo
		Manual de Activos Fijos
	Gestionar operaciones de inventario	Anexo instrucciones para generar reporte de bienes por responsable
	Gestionar operaciones de seguros para bienes e intereses patrimoniales de la Universidad	Modelo recibo de indemnización
Modelo de aceptación de la indemnización		
<b>Tesorería</b>	Recaudar y registrar ingresos	Formato de solicitud para creación de servicios de recaudo virtual (Corresponde a Extensión)
		Formato solicitud creación de usuario de consulta de pagos virtuales (Corresponde a Extensión)
	Tramitar cuentas por pagar	Modelo de oficio de solicitud de reintegro de las retenciones practicadas en exceso
	Registrar egresos	Modelo de oficio guía para reportar información por parte del área de Comercio Exterior
		Formato cuenta reportada para la exención del Gravamen a los Movimientos Financieros Dirección del Tesoro Nacional (Anexo 2)
Efectuar controles de tesorería	Modelo de denuncia	
<b>Contable</b>	Realizar seguimiento a la información financiera	Hoja de trabajo revisión balance por empresa
		Estructura contable por unidad de gestión
		Estándares mínimos de validación
		Hoja de trabajo revisión balance consolidado
		Hoja de trabajo transferencias
		Hoja de trabajo vinculados
		Hoja de trabajo conciliación PAC
		Hoja de trabajo control consolidación contable
		Hoja de trabajo resultados por unidad de gestión
	Matriz de flujo	
	Generar, consolidar y reportar estados contables e información tributaria	Certificación Estados Financieros Sedes
		Certificación Estados Financieros Sedes Presencia Nacional y Unidades Especiales
		Hoja de trabajo conciliación retención de ICA declarada y pagada vs información exógena distrital
		Hoja de trabajo conciliación retenciones en la fuente presentadas respecto a la información exógena nacional reportada
		Hoja de trabajo formato 1159 o de organismos internacionales
		Hoja de trabajo listado de países
		Hoja de trabajo tabla códigos de municipios del DANE
		Hoja de trabajo formulario N° 110
		Hoja de trabajo Conciliación cuentas contables

Fuente: Controles propios Gerencia Nacional Financiera y Administrativa

**ANEXO No 2**
**DOCUMENTOS PENDIENTES DE ESTANDARIZAR E IMPLEMENTAR**
**PROCEDIMIENTOS**

Proceso	Subproceso	Procedimiento
<b>Coordinación y gestión de procesos administrativos y financieros</b>	Diseñar y ejecutar estrategias de gestión administrativas y financieras	Diseñar, ejecutar y evaluar proyectos de carácter administrativo y financiero
	Realizar seguimiento y asesoría	Realizar seguimiento al cumplimiento de procesos administrativos y financieros
		Brindar asesoría en aspectos administrativos y financieros
	Soporte funcional del sistema de gestión financiera SGF- QUIPU	Gestionar usuarios en el SGF - QUIPU
		Parametrizar en el SGF - QUIPU
		Gestionar solicitud de ajustes por errores en el SGF - QUIPU
		Implementar nuevas funcionalidades
		Generar reportes y/o consultas en el SGF - QUIPU
	Tramitar donaciones	Solucionar inquietudes y capacitar en el uso del SGF - QUIPU
		Efectuar trámite para aceptar donaciones en efectivo
Efectuar trámite para aceptar donaciones de títulos valores		
Efectuar trámite para aceptar donaciones de bienes	Efectuar trámite para aceptar donaciones de bienes	
	Efectuar trámite para aceptar donaciones de títulos valores	
	Efectuar trámite para aceptar donaciones en efectivo	
<b>Presupuesto</b>	Ejecutar el seguimiento presupuestal	Modificar apropiaciones presupuestales de un proyecto
<b>Adquisición de bienes y servicios</b>	Realizar seguimiento a la ejecución contractual	Aplicar acciones sancionatorias
	Gestionar actividades de comercio exterior	Realizar importaciones generales
		Realizar importaciones courier
		Realizar transferencia de servicios
Realizar exportación de bienes		
Adquirir bienes y servicios por otras modalidades	Formalizar autorizaciones para avances	
<b>Gestión de bienes</b>	Gestionar operaciones de inventario	Reportar y registrar la pérdida de bienes por daño, hurto o extravío
<b>Contable</b>	Reconocer los hechos financieros, económicos, sociales y ambientales	Reconocer los hechos financieros, económicos, sociales y ambientales



## INSTRUCTIVOS

Proceso	Subproceso	Instructivos
<b>Coordinación y gestión de procesos administrativos y financieros</b>	Elaborar, consolidar y presentar informes financieros y administrativos	Informes SNIES
		Informe de ejecución presupuestal a la Contraloría General de la República
		Informe a la función pública
		Informe de seguimiento plan de mejoramiento
		Informe a la Cámara de Representantes
		Informe a la calificadora de riesgos
		Informe CISA- PROGA actualización de información de activos fijos inmobiliarios
		CISA- PROGA ingresos y ahorros de activos fijos inmobiliarios
		Informe al Ministerio de Hacienda
		Informe de indicadores del SUE
		Informe rendición de cuentas
		Informe ejecutivo de presupuesto mensual y anual
		Informe de gestión anual
		Tramitar y responder a requerimientos tributarios
	Informe encuesta balanza de pagos (presupuesto)	
Informe Supervigilancia		
	Soporte funcional del Sistema de Gestión Financiera SGF- QUIPU	Actualizar versión en el SGF - QUIPU
	Tramitar donaciones	Efectuar análisis de aceptación de títulos valores
		Efectuar análisis de aceptación de bienes
<b>Adquisición de bienes y servicios</b>	Adquirir bienes y servicios por otras modalidades	Verificar cumplimiento de requisitos de autorizaciones para avances
<b>Gestión de bienes</b>	Gestionar operaciones de inventario	Instructivo para calcular el valor de reposición de las responsabilidades en la pérdida de bienes por daño, hurto o extravío
<b>Contable</b>	Reconocer los hechos financieros, económicos, sociales y ambientales	Instructivo de identificación, clasificación y registro de la información contable y financiera de la Universidad Nacional de Colombia (Inversiones; Cuentas por cobrar; Propiedad, planta y equipo; Cuentas por pagar; Ingresos; Egresos; Legalizaciones; Nómina; Sentencias; Procesos judiciales; entre otros)



## FORMATOS

Proceso	Subproceso	Formatos
<b>Coordinación y gestión de procesos administrativos y financieros</b>	Soporte funcional del Sistema de Gestión Financiera SGF- QUIPU	Creación de usuarios SGF - QUIPU
		Modificación de usuarios en el SGF - QUIPU

Fuente: Controles propios Gerencia Nacional Financiera y Administrativa

**ANEXO No 3**
**TALLERES REALIZADOS EN EL MARCO DE LA ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN DE PROCEDIMIENTOS ESTANDARIZADOS DEL MACROPROCESO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA**
**Tabla A 1: Reuniones de formalización de inicio de implementación**

	Nivel Nacional	Unidades Especiales	Bogotá	Medellín	Manizales	Palmira	Amazonía	Caribe	Orinoquía	TOTAL
Número de reuniones	1	1	6	2	1	1	1	1	1	15
Número de asistentes	44	21	293	97	32	21	19	8	9	544

Fuente: Programación de reuniones y listados de asistencia – Gerencia Nacional Financiera y Administrativa

**Tabla A 2: Talleres de implementación por proceso**

Proceso	Nivel Nacional	Unidades Especiales	Bogotá	Medellín	Manizales	Palmira	Amazonía	Caribe	Orinoquía	TOTAL
<b>Talleres realizados</b>										
Presupuesto	1	2	3	1	1	1	1	1	1	11
Adq. bienes y servicios	1	1	5	1	1	1	1	1	1	13
Gestión de bienes	0	1	1	1	1	1	1	1	1	8
Contable	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>15</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>53</b>
<b>Asistentes a talleres</b>										
Presupuesto	6	4	51	23	10	9	6	1	4	114
Adq. bienes y servicios	10	8	119	25	13	12	15	5	5	212
Gestión de bienes	1	9	44	23	10	10	7	6	6	116
Contable	11	7	22	12	8	13	6	1	4	84
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>39</b>	<b>333</b>	<b>112</b>	<b>52</b>	<b>55</b>	<b>41</b>	<b>17</b>	<b>20</b>	<b>709</b>

Fuente: Programación de reuniones y listados de asistencia - Gerencia Nacional Financiera y Administrativa



## ANEXO No 4

# PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SIIGAF EN LA GERENCIA NACIONAL FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA

(Documento independiente del presente informe)



## ANEXO No 5

### PROPUESTA DE ARTICULADO PARA LA MODIFICACION DE LA LEY 30 DE 1992 EN LOS ASPECTOS FINANCIEROS

*“BASE PRESUPUESTAL: ajuste en pesos constantes*

*ARTICULO 1. Los presupuestos de las universidades estatales del orden nacional y territorial estarán constituidos por aportes del presupuesto nacional para su funcionamiento e inversión, por los aportes de los entes territoriales, y por los recursos y rentas propias de cada institución.*

*Las universidades Estatales recibirán anualmente aportes de los presupuestos de la Nación y de las entidades territoriales de las respectivas jurisdicciones donde se encuentren operando, que signifiquen siempre como mínimo un ajuste en pesos constantes, tomando como base los presupuestos de rentas y gastos, vigentes al 2010. Dichos aportes deberán asignarse en los respectivos presupuestos para cada vigencia fiscal.*

#### ACUERDOS DE PAGO PARA SALDAR DEUDAS LAS ENTIDADES TERRITORIALES

*ARTICULO 2: Las entidades territoriales que tengan deudas por concepto de aportes a las Universidades estatales, de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 86 de la Ley 30 de 1992, deberán proceder a su presupuestación y pago. El valor de esta deuda resulta de la diferencia entre el valor presente de los aportes que la entidad territorial tendría que haber efectuado y mantenido anualmente en pesos constantes desde 1993 y los aportes efectivamente realizados.*

*Las entidades territoriales contarán con seis (6) meses a partir de la entrada en vigencia de esta ley para la suscripción de los acuerdos de pago a que haya lugar.*

*Vencido este término sin que se haya suscrito el acuerdo de pago, cada Universidad procederá a realizar la liquidación de tal deuda. Dicha liquidación constituirá título ejecutivo.*

#### NUEVOS APORTES ENTIDADES TERRITORIALES, DISTRITALES O MUNICIPALES

*ARTICULO 3: Las entidades territoriales que no hayan realizado aportes para el funcionamiento de las Universidades Estatales que tengan domicilio o sede permanente en su respectiva jurisdicción, deberán a partir de la vigencia fiscal siguiente a la aprobación de esta ley asignar recursos a estas Universidades, atendiendo a la cobertura de matrícula de los estudiantes que residan en su jurisdicción. Este aporte debe corresponder a no menos del 1% de los ingresos tributarios del ente territorial.*

#### BASE PRESUPUESTAL CON CRECIMIENTO REAL DEL 3% ANUAL

*ARTICULO 4: A partir del año 2012 y hasta el 2022 el gobierno nacional entregará a las Universidades Estatales recursos adicionales, tomando como base la asignación de la vigencia presupuestal*



*inmediatamente anterior, que signifiquen un incremento real de al menos 3% sobre la variación del IPC y harán base presupuestal.*

*El 50% de dichos recursos le será transferido directamente a las universidades estatales.*

*El 50% restante será distribuido, según un criterio compensatorio, en función de la diversa complejidad de las universidades estatales, así: a) Un 50% para la ampliación de la cobertura(,) priorizando la presencia de las universidades en las regiones y tomando en cuenta, los costos de los nuevos estudiantes según la naturaleza de los programas académicos, b) Un 25% para financiar la formación docente, especialmente a nivel de maestrías y doctorados, c) El 25% restante, para financiar la investigación, el desarrollo, la innovación y la generación de conocimiento en todos los campos del saber.*

*Los recursos correspondientes a los literales a, b y c, se asignarán directamente a la universidades a través de un mecanismo establecido por el SUE, privilegiando a las universidades estatales de menor complejidad y a aquellas que sí como a aquellos programas ofrecidos en las regiones, que según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE, se encuentren por encima del promedio nacional en el Índice de Necesidades Básicas Insatisfechas.*

#### **INCREMENTOS ADICIONALES EN FUNCIÓN DEL CRECIMIENTO REAL DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO**

*ARTICULO 5: El Gobierno Nacional incrementará sus aportes para las Universidades Estatales en un porcentaje que dependerá del crecimiento real del Producto Interno Bruto (PIB), así: si el crecimiento real del PIB es mayor al 0% y menor del 5%, el incremento será como mínimo del 30% de dicho crecimiento; si el crecimiento real del PIB es igual o mayor al 5% y menor que el 7.5%, el incremento será como mínimo del 40% de dicho crecimiento; si el crecimiento real del PIB es igual o mayor al 7.5%, el incremento será como mínimo del 50% de dicho crecimiento. Estos incrementos se realizarán a partir de la vigencia de la presente Ley y harán base presupuestal.*

*Los recursos a que hace referencia este artículo serán distribuidos de acuerdo con el mecanismo establecido por el Ministerio de Educación Nacional y el Sistema de Universidades Estatales - SUE, en razón del mejoramiento de la calidad de las instituciones que lo integran.*

#### **RECURSOS NUEVAS EXIGENCIAS LEGALES**

*ARTICULO 6. Cuando se adopten nuevas decisiones normativas proveniente del Congreso, Gobierno Nacional o de las Cortes, que incrementen el gasto presupuestal de las Universidades Estatales, de manera permanente o transitoria, el Gobierno Nacional, con cargo a su presupuesto y a través del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, reconocerá los recursos adicionales que compensen los gastos ocasionados.*



## ADECUACIÓN DE INFRAESTRUCTURA A LAS EXIGENCIAS LEGALES

*PARÁGRAFO: El Gobierno Nacional diseñará un plan de inversión en materia de infraestructura física, con el concurso de las Universidades Estatales, acorde con sus planes de desarrollo, en un término no mayor a 1 año, de la vigencia de la presente ley, que garantice los recursos requeridos para, dar cumplimiento a las normas de sismoresistencia y de acceso a las personas en situación de discapacidad, con cargo al presupuesto nacional, a través del Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Los recursos a los que hace referencia la presente ley se deben apropiar a partir de la vigencia de la misma, con un plazo de ejecución no mayor a tres años.*

## GASTOS RECURRENTE CRECIENTES (INCREMENTAL SALARIO Y PRESTACIONES)

*ARTICULO 7. Los gastos por servicios personales, que se originen en aplicación del decreto 1279 de 2002 o normas que lo adicionen o modifiquen, le serán reconocidos anualmente a las universidades estatales, y harán parte de la base presupuestal a partir de la presente vigencia.*

## PASIVO PENSIONAL

*ARTICULO 8. Los pasivos y obligaciones de los sistemas de pensiones de régimen especial que existen en las Universidades estatales serán asumidos por el gobierno nacional, a través del Ministerio de Hacienda, y Crédito Público y por los entes territoriales en el caso de que éstos contribuyan a su financiamiento, sin afectar o utilizar los recursos de funcionamiento e inversión de las Universidades estatales.*

## DOS (2) % DEL ICFES

*ARTICULO 9. EL 2% del presupuesto de las Universidades Estatales, descontado de sus presupuestos de acuerdo con el artículo 43 de la Ley 30 de 1992, modificado por los artículos 10 y 11 de la Ley 1324 de 2009, se girará directamente a las Universidades para fomento de la educación superior, en el marco de la autonomía universitaria, y hará parte de su respectiva base presupuestal.*

## EXENCIÓN DE TASAS, IMPUESTOS Y GRAVAMENES

*ARTICULO 10. Los Concejos Distritales y Municipales podrán otorgar exención de todo tipo de tasa, impuesto y gravamen sobre los bienes que posean las universidades estatales en su respectiva jurisdicción, los cuales serán catalogados como de estrato 1.*

## EXENCIÓN APORTES CAJAS DE COMPENSACIÓN

*ARTICULO 11. Las Universidades Estatales destinarán por lo menos el dos por ciento (2%) de su presupuesto de funcionamiento para atender adecuadamente su propio bienestar universitario.*



*PARAGRAFO: En virtud de que las universidades estatales ejecutan estos recursos y adicionalmente, por su propia naturaleza, incorporan políticas de capacitación y recreación para su personal docente y administrativo y benefician a sus funcionarios con programas y proyectos de bienestar, estarán exentas del aporte a las cajas de compensación. Las Universidades Estatales responderán por el subsidio familiar a los funcionarios que por ley tengan este beneficio.*

## **LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES TIC's COMO APOYO A LAS TAREAS MISIONALES DE DOCENCIA, INVESTIGACIÓN Y EXTENSIÓN, EN LAS UNIVERSIDADES ESTATALES**

*ARTICULO 12. El Estado, a través del Ministerio de Educación Nacional, con el apoyo del Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, asumirá la totalidad de los costos del acceso y la conectividad a las TIC's, como componente estratégico de apoyo a las tareas misionales de docencia, investigación y Extensión de las Universidades Estatales.*

### **OTROS**

*ARTICULO 13. El Gobierno Nacional y las entidades territoriales podrán realizar aportes adicionales a las Universidades Estatales destinados a financiar proyectos de inversión que estén dirigidos al mejoramiento de la calidad de la prestación del servicio. Dichos aportes no tendrán carácter recurrente y por tanto no modificarán la base presupuestal de que trata la presente ley.*

*ARTICULO 14. En un plazo no mayor a cinco (5) años el Sistema Universitario Estatal (SUE), los ministerios de Educación, de Hacienda y Crédito Público y el Departamento Administrativa Nacional de Estadística – DANE, con la participación del Departamento Nacional de Planeación, adelantarán un estudio técnico que conduzca al diseño, modelación y configuración de la canasta de costos de la educación superior pública.*

*PARÁGRAFO. Con base en el estudio de canasta educativa de la educación superior pública, el Congreso de la República a iniciativa propia, asignará recursos complementarios a los establecidos en la presente ley, para atender las metas de cobertura y calidad que se fijen en los planes nacionales de desarrollo, con participación activa de las universidades estatales.*

*ARTICULO 15. En el año 2019, el Gobierno Nacional y el SUE realizaran un estudio de evaluación sobre el articulado que reglamenta la asignación de recursos entregados por la presente ley a las Universidades Estatales, con el fin de determinar su continuidad o los ajustes si fueren necesarios, para garantizar así, su sostenibilidad y la viabilidad de la Educación Superior Pública.*

*ARTICULO 16: Las Instituciones de Educación Superior, los establecimientos educativos de básica secundaria y media y las instituciones de formación para el trabajo, no son responsables del IVA. Adicionalmente, las Instituciones de Educación Superior públicas tendrán derecho a la devolución del IVA que paguen por los bienes, insumos y servicios que adquieran, mediante liquidaciones periódicas que se realicen en los términos que señale el reglamento.*

**ANEXO No 6**
**APLICACIÓN DE LOS INGRESOS AL PRESUPUESTO DE GASTOS - VIGENCIA 2012**

(Cifras en millones de pesos)

UNIDADES EJECUTORAS Y CONCEPTOS	RECURSOS NACIÓN		RECURSOS PROPIOS		TOTAL	
	VALOR	% PART.	VALOR	% PART.	VALOR	% PART.
<b>GESTION GENERAL</b>	<b>461.953</b>	<b>51%</b>	<b>439.104</b>	<b>49%</b>	<b>901.056</b>	<b>100%</b>
<b>FUNCIONAMIENTO</b>	<b>424.135</b>	-	<b>57.645</b>	-	<b>481.780</b>	-
Gastos de Personal	409.409				409.409	
Gastos generales			39.778		39.778	
Transferencias	14.726		17.867		32.594	
<b>INVERSIÓN</b>	<b>37.818</b>	-	<b>381.459</b>	-	<b>419.276</b>	-
Proyectos	37.818		58.484		96.302	
Fondos especiales			322.975		322.975	
<b>UNISALUD</b>	<b>0</b>	-	<b>62.316</b>	<b>100%</b>	<b>62.316</b>	<b>100%</b>
<b>FUNCIONAMIENTO</b>	<b>0</b>	-	<b>62.316</b>	-	<b>62.316</b>	-
Gastos de Personal			6.705		6.705	
Gastos Generales			53.993		53.993	
Transferencias			1.618		1.618	
<b>FONDO PENSIONAL U.N.</b>	<b>209.770</b>	<b>99%</b>	<b>1.966</b>	<b>1%</b>	<b>211.736</b>	<b>100%</b>
Pensiones Año Base	55.785				55.785	
Concurrencia Nación Pasivo Pensional	153.985				153.985	
Cuotas partes y Otros			1.966		1.966	
<b>EDITORIAL</b>	<b>0</b>		<b>2.137</b>		<b>2.137</b>	
Gastos de personal			670		670	
Gastos Generales			939		939	
Gastos operativos			528		528	
<b>UNIMEDIOS</b>	<b>583</b>	-	<b>2.320</b>	-	<b>2.903</b>	-
Gastos de personal	583				583	
Gastos Generales			1.134		1.134	
<b>INVERSIÓN</b>	<b>0</b>	-	<b>1.185</b>	-	<b>1.185</b>	
Proyectos					0	
Fondos especiales			1.185		1.185	
<b>TOTAL PRESUPUESTO CON PENSIONES</b>	<b>672.306</b>	<b>57%</b>	<b>507.842</b>	<b>43%</b>	<b>1.180.149</b>	<b>100%</b>

Fuente: División Nacional de Presupuesto



ANEXO No 7

ACCIONES ADICIONALES IMPLEMENTADAS O QUE SE TIENE PREVISTO INICIAR EN LAS SEDES PARA LA REDUCCIÓN DE LOS GASTOS DE FUNCIONAMIENTO

SEDE BOGOTÁ

Concepto	Acción proyectada para disminuir costos	Valor proyectado a disminuir en 2012	Rubro presupuestal que se afecta	Valor ejecutado en 2011
Reposición de equipos para la División de Archivo y Correspondencia	Gestionar a través de las facultades y dependencias la transferencia de recursos a la División de Archivo y Correspondencia.	21.799.257	Compra de Equipo	11.405.431
materiales para la División de Archivo y Correspondencia	Gestionar a través de las facultades y dependencias la transferencia de recursos a la División de Archivo y Correspondencia.	28.420.600	Materiales y Suministros	67.237.948
Envío de correspondencia a Nivel Nacional e Internacional	Gestionar a través de las facultades y dependencias la transferencia de recursos a la División de Archivo y Correspondencia.	22.000.000	Comunicaciones y Transporte	154.320.420
Adquisición de insumos de papelería	Implementación del contrato de negociación global de precios para el suministros de insumos de papelería y continuación del plan de ahorro implementado	3.597.166	Materiales y Suministros	26.619.425
Adquisición de insumos de tóner para impresoras	Establecimiento de mecanismos que permitan un mayor control en las solicitudes presentadas por las dependencias de la Sede	31.144.369	Materiales y Suministros	155.721.845
<b>TOTAL</b>		<b>\$106.961.392</b>		<b>\$315.365.069</b>

Fuente: Dirección de Gestión Sede Bogotá



SEDE MANIZALES

Concepto	Acción proyectada para disminuir costos	Valor proyectado a disminuir 2012	Rubro presupuestal que se afecta	Valor ejecutado en el 2011
Disminución del costo de consumo de la energía eléctrica en la sede Manizales.	Continuar con el proyecto de unificación del sistema de medición de la energía en la sede y comprar energía en bolsa.	40.000.000	Servicios públicos	757.205.219
Mantener el costo del consumo de acueducto y alcantarillado en la sede.	Construir tanque de almacenamiento de agua lluvia en el campus Palogrande, aprovechando las grandes superficies de las cubiertas de algunos edificios de este campus, para evitar el incremento desproporcionado del consumo para el 2012, a consecuencia de la construcción de la cancha de futbol en grama, que demanda grandes cantidades de agua para su hidratación.	20.000.000	Servicios públicos	757.205.219
Aprovechar aún más la tecnología de acceso a las aulas multimedia de la sede.	Buscar la disminución de personal contratista que actualmente atiende en las salas de micros y salas multimedia, utilizando el sistema de control de acceso y las tarjetas que tienen los profesores y estudiantes de la sede.	15.000.000	Remuneración servicios técnicos	704.092.467
Controlar la impresión de documentos que no es indispensable su impresión, o que no son documentos de la Universidad.	Adquisición y puesta en funcionamiento del software para control de impresión de documentos, que permite hacer seguimiento a lo que se imprime en cada una de las impresoras de la sede, informando a las personas vinculadas a la Universidad que se está haciendo seguimiento de esto para que no se imprima lo que no sea indispensable.	10.000.000	Materiales y suministros	552.049.245
<b>Total</b>		<b>85.000.000</b>		<b>2.770.552.150</b>

Fuente: Dirección Administrativa Sede Manizales



SEDE PALMIRA

Concepto	Acción proyectada para disminuir costos	Valor proyectado a disminuir en 2012	Rubro presupuestal que se afecta	Valor ejecutado en 2011
Minimización costos por consumo de energía eléctrica regulada	Desde el año 2005, se ha realizado la adquisición de energía para cliente no regulado, con el cual se han disminuido costos en consumo de este servicio, la negociación incluye la disminución del valor cobrado por kilowatio, y la negociación del valor mensual, el cual no varía de acuerdo a las condiciones del mercado. Por otro lado el consumo de este servicio depende principalmente del incremento de la capacidad instalada, dadas las nuevas áreas adecuadas para el desarrollo de las actividades académicas, el incremento de la infraestructura de la Sede, así como las adquisición de nuevos equipos para la investigación; aspecto que afecta el reflejo del valor real de la disminución.	13.041.244	Servicios públicos	260.824.882
Realización de pozos para riego	En el año 2008, se llevó a cabo la construcción de pozos profundos requeridos para labores de riego en el campus de la Sede, lo que permitió la disminución del consumo del servicio de agua en un 25% en el año 2009; disminución que dio debido a que se estaba realizando riegos de las zonas verdes con el agua potable	3.000.000	Servicios públicos	36.082.047
Seguimiento entrega de tintas	Se continua implementando estrategias para el manejo de elementos de consumo, como es el caso de tintas y tóner, lo que permitió inicialmente una reducción aproximada de \$15.000.000 en el consumo del mismo, el cual se considera mantener como ahorro mínimo, ya que para la solicitud de un nuevo cartucho o tóner, se debe entregar el viejo.	15.000.000	Materiales y suministros	264.628.077



Concepto	Acción proyectada para disminuir costos	Valor proyectado a disminuir en 2012	Rubro presupuestal que se afecta	Valor ejecutado en 2011
Medidas de control consumo servicio telefónico	<p>Como estrategia de austeridad en el gasto, se realizó la instalación de medidas de control para llamadas telefónicas, lo que permite disminuir el costo de dicho servicio; igualmente con el fin de lograr menores costos, en el año 2010 se realizó negociación corporativa con TELMEX, entidad prestadora de este servicio, para que en el año 2011, el costo del servicio telefónico estuviera a un valor más económico; aspecto que se reflejó en el servicio telefónico local y larga distancia obteniendo un ahorro aproximado por mes de \$4.019.222, correspondiente al 40% aproximadamente del valor promedio mensual cancelado.</p> <p>Igualmente, con la innovación tecnológica como es el celular, se ha presentado un incremento en el servicio telefónico de llamadas por este concepto, por lo tanto, se ha proyectado para el año 2012 realizar negociaciones con la entidad que presta el servicio telefónico en la Sede, para incluir un paquete de bolsa de minutos que permita disminuir el valor del minuto por llamadas a celular y con ello minimizar costos.</p>	20.000.000	Servicios públicos	98.712.013
<b>TOTAL</b>		<b>\$51.041.244</b>		<b>\$660.247.019</b>

Fuente: Dirección Administrativa Sede Palmira



## ANEXO No 8

## RELACIÓN DE BIENES DE LA UNIVERSIDAD A 31 DE DICIEMBRE DE 2011\*

SEDE	TOTAL BIENES		VALOR BIENES	
	Cantidad	%	Valor en libros (Millones de pesos)	%
NACIONAL	13.906	4,4%	5.493	0,3%
BOGOTA	197.304	62,6%	1.429.072	66,4%
MEDELLIN	65.494	20,8%	495.244	23,0%
MANIZALES	17.622	5,6%	99.818	4,6%
PALMIRA	13.907	4,4%	94.344	4,4%
AMAZONIA	2.574	0,8%	11.196	0,5%
ORINOQUIA	2.235	0,7%	7.815	0,4%
CARIBE	1.930	0,6%	9.149	0,4%
TUMACO	11	0,0%	432	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>314.983</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.152.562</b>	<b>100,0%</b>

\* Corresponde a la información general y consolidada de los bienes que actualmente administra la Universidad en su Modulo de Activos Fijos  
Fuente: División Nacional de Servicios Administrativos



ANEXO No 9

DISTRIBUCIÓN DE BIENES DADOS DE BAJA - VIGENCIAS 2010 Y 2011

DESTINO DE BAJA DE LOS BIENES	Bogotá	Medellín	Manizales	Palmira	Amazonia	Orinoquia	Caribe	TOTAL
Venta en subasta pública	23.120	3.429	0	598	174	561		27.882
Transferencia a entidades del estado	330		840					1.170
Procesos de destrucción	73		497	69			22	661
Venta por subasta pública a través del Banco Popular								
Desmantelamiento				2				2
Venta Directa			5.347					5.347
<b>TOTAL DE BIENES DADOS DE BAJA</b>	<b>23.523</b>	<b>3.429</b>	<b>6.684</b>	<b>669</b>	<b>174</b>	<b>561</b>	<b>22</b>	<b>35.062</b>

Fuente: División Nacional de Servicios Administrativos



ANEXO No 10

DOCUMENTOS CONTRACTUALES SUSCRITOS POR LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA - VIGENCIA 2011

(Cifras en millones de pesos)

DOCUMENTOS CONTRACTUALES POR TIPO

SEDE	ORDEN DE COMPRA (ODC)		ORDEN DE SERVICIOS (ODS)		TOTAL	
	No.	Valor	No.	Valor	No.	Valor
AMAZONAS	302	630	431	1.637		
BOGOTA	4.993	21.982	14.649	94.392	22	19.958
CARIBE	84	418	289	1.807	1	884
MANIZALES	303	2.604	935	8.222	30	4.074
MEDELLIN	1.708	6.732	4.590	29.466	25	11.958
NIVEL NACIONAL	406	6.851	2.259	23.194	44	53.818
ORINOQUIA	123	521	362	1.827		0
PALMIRA	495	2.026	533	3.181	9	2.450
<b>TOTAL</b>	<b>8.414</b>	<b>41.763</b>	<b>24.048</b>	<b>163.726</b>	<b>131</b>	<b>93.142</b>

Fuente: División Nacional de Servicios Administrativos

DOCUMENTOS CONSTRUCTUALES DISCRIMINADAS POR FUNCIONAMIENTO E INVERSIÓN

SEDE	ORDEN DE COMPRA (ODC)						ORDEN DE SERVICIOS (ODS)					
	Funcionamiento		Inversión				Funcionamiento		Inversión			
			Extensión		Otros proyectos				Extensión		Otros proyectos	
	No	Valor	No	Valor	No	Valor	No	Valor	No	Valor	No	Valor
AMAZONAS	84	141	12	12	206	477	86	338	58	192	287	1.108
BOGOTA	99	2.370	755	3.555	4.139	16.056	184	2.218	7531	49.427	6.934	42.748
CARIBE	17	47	8	22	59	348	31	287	44	374	214	1.146
MANIZALES	114	612	18	345	171	1.647	186	3.674	196	1.056	553	3.492
MEDELLIN	266	811	99	341	1.343	5.580	273	6.013	1539	9.016	2.778	14.437
NIVEL NACIONAL	255	4.225	12	67	139	2.559	1312	12.938	64	365	883	9.891
ORINOQUIA	51	206	11	38	61	277	89	552	89	616	184	659
PALMIRA	100	497	12	15	383	1.514	224	1.824	23	71	286	1.286
<b>TOTAL</b>	<b>986</b>	<b>8.908</b>	<b>927</b>	<b>4.397</b>	<b>6.501</b>	<b>28.458</b>	<b>2.385</b>	<b>27.843</b>	<b>9.544</b>	<b>61.117</b>	<b>12.119</b>	<b>74.766</b>

Fuente: División Nacional de Servicios Administrativos



**ANEXO No 11**

**RESUMEN DE ÓRDENES CONTRACTUALES SUSCRITAS POR SEDE - VIGENCIAS 2006 - 2010**

(Cifras en millones de pesos)

SEDE	2006		2007		2008		2009	
	No.	Valor	No.	Valor	No.	Valor	No.	Valor
AMAZONAS	507	1.194	629	1.115	678	1.896	820	2.113
BOGOTA	21.659	109.237	23.645	119.934	24.175	116.323	26.721	136.026
CARIBE	257	867	290	1.390	379	1.602	448	2.067
MANIZALES	1.333	6.781	1.423	7.706	1.243	9.218	1.662	15.878
MEDELLIN	6.598	21.343	6.983	26.003	6.508	30.084	7.489	38.759
NIVEL NACIONAL	2.626	13.870	2.880	18.107	2.919	23.038	3.063	26.423
ORINOQUIA	-	0	-	0	165	873	537	2.911
PALMIRA	455	1.707	651	3.365	1.459	6.079	1.386	6.813
<b>TOTAL</b>	<b>33435</b>	<b>154.998</b>	<b>36501</b>	<b>177.621</b>	<b>37526</b>	<b>189.113</b>	<b>42126</b>	<b>230.990</b>

SEDE	2010		2011		TOTAL	
	No.	Valor	No.	Valor	No.	Valor
AMAZONAS	808	2.584	733	2.268	4.175	11.171
BOGOTA	22.483	127.602	19.642	116.374	138.325	725.495
CARIBE	454	2.317	373	2.225	2.201	10.466
MANIZALES	1.106	9.712	1.238	10.826	8.005	60.121
MEDELLIN	6.422	36.361	6.298	36.198	40.298	188.748
NIVEL NACIONAL	2.542	28.065	2.665	30.045	16.695	139.548
ORINOQUIA	731	5.702	485	2.348	1.918	11.834
PALMIRA	1.169	6.361	1.028	5.206	6.148	29.532
<b>TOTAL</b>	<b>35.715</b>	<b>218.705</b>	<b>32.462</b>	<b>205.489</b>	<b>217.765</b>	<b>1.176.916</b>

Fuente: División Nacional de Servicios Administrativos

## ANEXO No 12

### REPORTE DE ALARMAS DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA LA VIGILANCIA DE LA CONTRATACIÓN ESTATAL - SICE

#### ALARMAS GENERADAS MENSUALMENTE POR SEDE O UNIDAD - VIGENCIA 2011

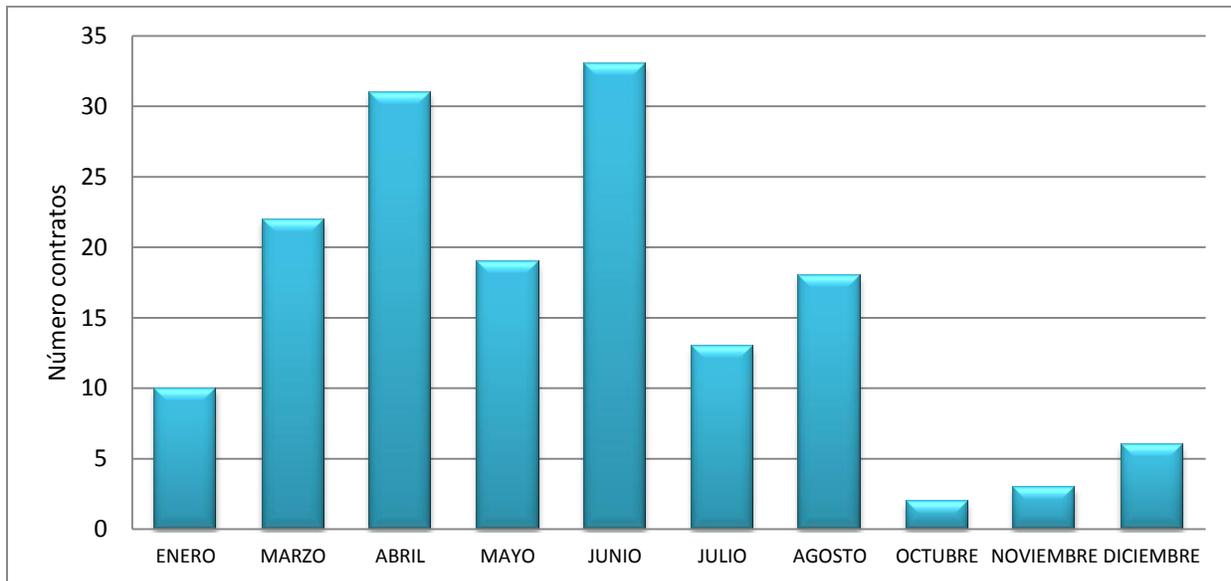
SEDE O UNIDAD	ENERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JUL.	AGOS.	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.	TOTAL	%
ORINOQUIA					74	4						78	36,4%
MEDELLIN	1	22	2	18		1	2		1	1	1	49	22,9%
BOGOTA	1			1		4	17	3	2	6	5	39	18,2%
NACIONAL NIVEL	4		29									33	15,4%
MANIZALES UNISALUD	8											8	3,7%
PALMIRA UNISALUD						6						6	2,8%
MANIZALES											1	1	0,5%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>22</b>	<b>31</b>	<b>19</b>	<b>74</b>	<b>15</b>	<b>19</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>214</b>	<b>100%</b>
Porcentaje	7%	10%	14%	9%	35%	7%	9%	1%	1%	3%	3%		

#### ALARMAS GENERADAS MENSUALMENTE POR LA UNIVERSIDAD NACIONAL SEGÚN SU TIPO - VIGENCIA 2011

TIPO DE ALARMA GENERADA	ENERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JUL.	AGOS.	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.	TOTAL	%
Contrato registrado extemporáneamente	10	22	31	19	33	13	18		2	3	6	157	73,4%
No existe código en el CUBS					41	1		1	1	3	1	48	22,4%
Proveedor no está registrado en el SICE						1	1	2		1		5	2,3%
Compras fuera del umbral	4											4	1,9%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>22</b>	<b>31</b>	<b>19</b>	<b>74</b>	<b>15</b>	<b>19</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>214</b>	<b>100%</b>

Para la alarma relacionada con el registro extemporáneo de contratos, se han logrado avances significativos, dado que durante el año se redujo a menos de la mitad el registro de esta situación, tal como se indica en el siguiente gráfico:

## CONTRATOS REGISTRADOS EXTEMPORÁNEAMENTE - COMPORTAMIENTO VIGENCIA 2011



Fuente: División Nacional de Servicios Administrativos



### ANEXO No 13

#### TRANSACCIONES RECAUDADAS A TRAVÉS DE MEDIOS VIRTUALES (PSE Y TARJETA DE CREDITO VISA)

SEDES	SERVICIOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Nivel Nacional	Admisiones *			1.176	2.805	5.944	5.177
Bogotá	Extensión y otros *			473	1.754	1.914	2.341
Bogotá	Matriculas Pregrado	12	15	1.735	2.539	2.847	3.020
Medellín	Matriculas Pregrado y posgrado					791	1.293
Manizales	Matriculas Pregrado						93
<b>TOTALES</b>		<b>12</b>	<b>15</b>	<b>3.384</b>	<b>7.098</b>	<b>11.496</b>	<b>11.924</b>

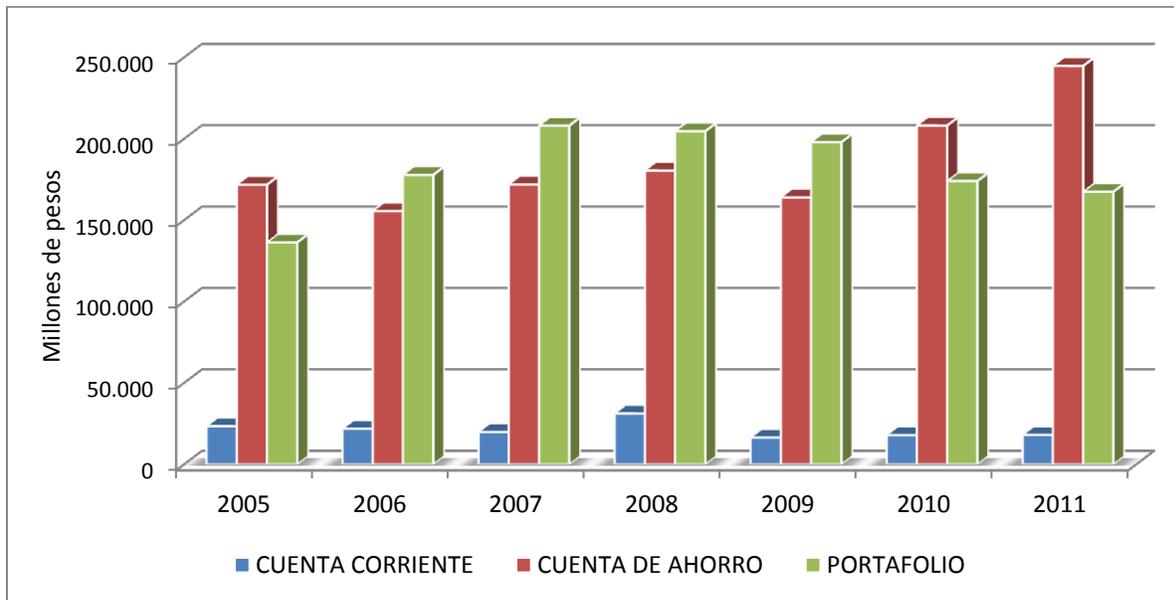
\* Recaudos entre mayo y diciembre de 2008  
Fuente: División Nacional de Tesorería

### ANEXO No 14

### RECURSOS EN CUENTAS CORRIENTES, DE AHORROS E INVERSIONES FINANCIERAS

(Cifras en millones de Pesos)

CONCENTRACION DE RECURSOS	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Cuenta corriente	23.494	21.912	19.939	31.286	16.500	18.024	18.138
Cuenta de ahorro	171.879	155.672	172.010	180.566	164.073	208.223	244.876
Portafolio	136.413	177.896	208.159	204.705	197.979	174.122	167.521
<b>TOTAL</b>	<b>331.786</b>	<b>355.480</b>	<b>400.108</b>	<b>416.557</b>	<b>378.552</b>	<b>400.369</b>	<b>430.535</b>



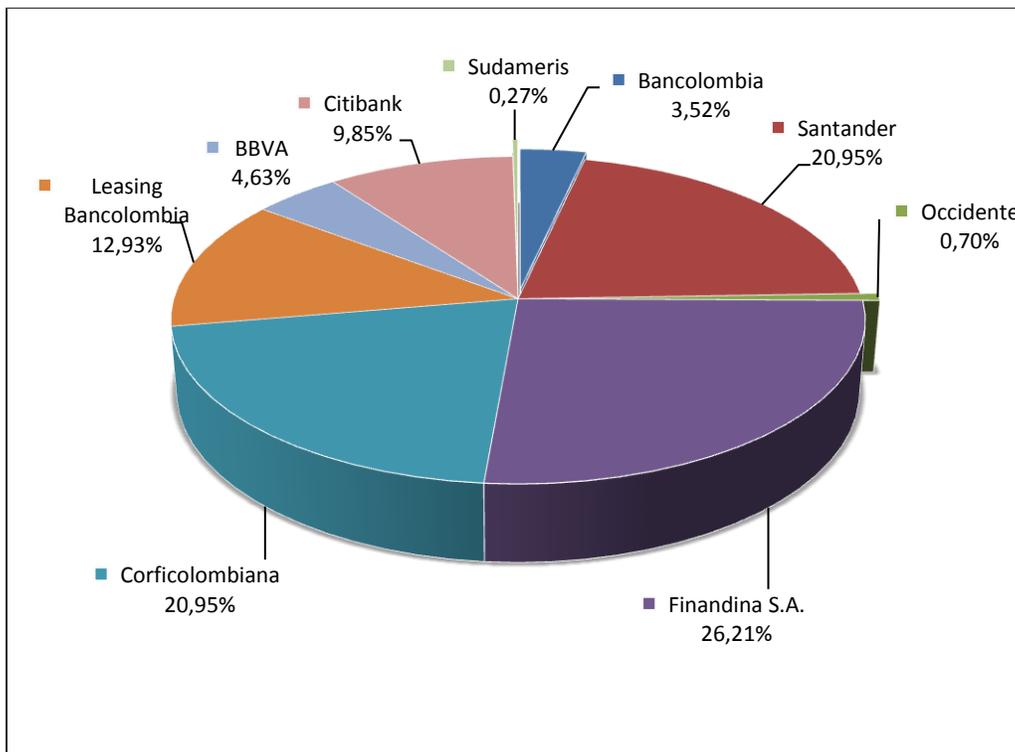
Fuente: División Nacional de Tesorería

### ANEXO No 15

#### PORTAFOLIO POR ENTIDAD FINANCIERA A 31 DE DICIEMBRE DE 2011

(Cifras en millones de Pesos)

ENTIDAD FINANCIERA	%	PORTAFOLIO
Bancolombia	3,52%	5.889
Banco Santander	20,95%	35.096
Banco de Occidente	0,70%	1.169
Finandina S.A.	26,21%	43.909
Corficolombiana	20,95%	35.089
Leasing Bancolombia	12,93%	21.653
BBVA	4,63%	7.756
Citibank	9,85%	16.505
Sudameris	0,27%	455
<b>TOTAL RECURSOS</b>	<b>100,00%</b>	<b>167.521</b>



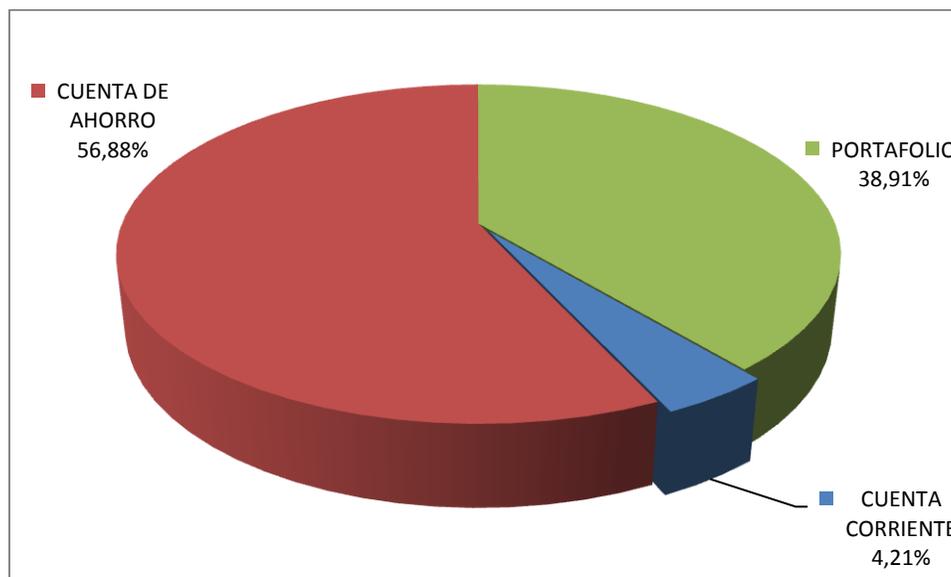
Fuente: División Nacional de Tesorería

### ANEXO No 16

#### CONCENTRACIÓN DE RECURSOS A 31 DE DICIEMBRE DE 2011

(Cifras en millones de Pesos)

CONCEPTO	%	2011
CUENTA CORRIENTE	4%	18.138
CUENTA DE AHORRO	57%	244.876
PORTAFOLIO	39%	167.521
<b>TOTAL CONSOLIDADO RECURSOS A CORTO PLAZO</b>	<b>100%</b>	<b>430.535</b>



Fuente: División Nacional de Tesorería



## ANEXO No 17

## CUENTAS BANCARIAS POR ENTIDAD FINANCIERA A 31 DE DICIEMBRE DE 2011

ENTIDAD FINANCIERA	CANTIDAD DE CUENTAS BANCARIAS	%
Banco Santander	1	0%
Banco Citibank	1	0%
Cooperativa de Ahorro y Crédito Colanta	1	0%
BBVA	13	4%
Bancolombia	62	18%
Davienda	62	18%
Banco de Occidente	66	19%
Banco Popular	142	41%
<b>TOTAL</b>	<b>348</b>	<b>100%</b>

## CONCENTRACIÓN DE RECURSOS POR ENTIDAD FINANCIERA EN CUENTA BANCARIAS A 31 DE DICIEMBRE DE 2011

ENTIDAD FINANCIERA	%	TOTAL DEPÓSITO
Banco Popular	47,51%	124.951
Davienda	14,56%	38.304
Bancolombia	19,25%	50.627
Banco de Occidente	18,33%	48.196
BBVA	0,34%	905
Citibank	0,00%	7
<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>	<b>262.989</b>

Fuente: División Nacional de Tesorería



**ANEXO No 18**

**RELACIÓN DE REQUERIMIENTOS O AJUSTES REQUERIDOS AL SISTEMA DE GESTIÓN FINANCIERA SGF - QUPU**

**RELACIÓN DE LLAMADAS POR TIPO DE PRIORIDAD**

Módulo	No. Solicitudes	Prioridad			
		Inmediata	Alta	Media	Baja
Cuentas por pagar	20	7	6	3	4
Facturación y cartera	9		2	4	3
Inversiones	3		2	1	
Tesorería	53	16	15	14	8
Recaudos	7	3	1	2	1
Presupuesto	22	8	5	4	5
Proyectos	35	32	3		
Activos Fijos	5	1	3	1	
Contabilidad	6	2		1	3
Soporte técnico	0				
Almacén	1		1		
Ajuste ficha académico administrativa	0				
Adquisiciones	46		46		
<b>Total</b>	<b>207</b>	<b>69</b>	<b>84</b>	<b>30</b>	<b>24</b>

**REQUERIMIENTOS DE PRIORIDAD INMEDIATA**

Modulo	Prioridad Inmediata			Valor total
	Total	Valoradas	Nro. Horas	
Cuentas por pagar	7	5	249,5	19.960.000
Contabilidad	2			-
Tesorería	16	9	700,1	56.008.000
Recaudos	3	3	64,2	5.136.000
Presupuesto	8	1	102,7	8.216.000
Proyectos (Ajuste ficha académico administrativa)	32	32	917,63	73.410.400
Activos Fijos (Elementos consumo Control)	1	1	199	15.920.000
<b>Total</b>	<b>69</b>	<b>51</b>	<b>2233,13</b>	<b>178.650.400</b>

Fuente: Grupo de Soporte Funcional al Sistema de Gestión Financiera – SGF - QUIPU