



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
SEDE MANIZALES

PROPUESTA DE MEJORA AL CICLO FINANCIERO PARA LA
UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS CON LA FINALIDAD DE ATENDER
OPORTUNA Y CONFIABLEMENTE LA INFORMACIÓN Y LOS TRÁMITES
QUE GENERA EL PROCESO.

Jhoan Alexander Novoa Mosquera

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA SEDE MANIZALES
(CONVENIO UNILLANOS)
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
MAestrÍA EN ADMINISTRACIÓN
VILLAVICENCIO
2015



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
SEDE MANIZALES

PROPOSAL TO IMPROVE THE FINANLCIAL CYCLE FOR THE UNIVERSITY OF THE
LLANOS IN ORDER TO TIMELY AND RELIABY MEET THE INFORMATION AND
PAPERWORK GENERATED BY THE PROCESS.

Jhoan Alexander Novoa Mosquera

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA SEDE MANIZALES
(CONVENIO UNILLANOS)
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
VILLAVICENCIO
2015



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
SEDE MANIZALES

Presentado por
Jhoan Alexander Novoa Mosquera

Trabajo de Grado para el optar por el título de Master en Administración

Director:
Msc. Eduardo José Villegas Jaramillo

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA SEDE MANIZALES
(CONVENIO UNILLANOS)
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
VILLAVICENCIO
2015



RESUMEN

El área financiera de la Universidad de los Llanos cuenta con un sistema de información que atiende de forma extemporánea los trámites normales y brinda información parcial para el reporte de los datos solicitados por las dependencias de la entidad, los órganos de control y demás. Sin embargo, dado el crecimiento institucional, éste resulta obsoleto para la exigencia de la dinámica actual en la que se encuentra la Alma Mater. El proceso financiero reporta informes mensuales, trimestrales, semestrales y anuales a los organismos de control. Dicha actividad resulta compleja teniendo en cuenta que la información que arroja el sistema en ocasiones no es exacta y requiere de revisiones y ajustes permanentes. Lo anterior genera una extensión de los horarios laborales de los funcionarios y por ende, un incremento en los costos operacionales, producto del reconocimiento de las horas extras y demás. Dado lo anterior se hace necesario implementar ajustes al proceso financiero actual.

Palabras clave: Propuesta, ciclo financiero, sistema, procesos, presupuesto, elaboración, ejecución, trámite.



ABSTRACT

The financial area of the University of the Llanos has an information system serving extemporaneously normal procedures and provides partial information for reporting the data requested by the offices of the company, the supervisory bodies and others, however given the institutional growth, it is obsolete to the requirement of the current dynamic that is the Alma Mater. The process financial reports monthly, quarterly, semiannual and annual reports control agencies, such activity is complex given that the information that throws the system sometimes is not accurate and requires ongoing reviews and adjustments. This generates an extension of working hours of staff and hence an increase in operating costs resulting from the recognition of overtime and others, is necessary to implement adjustments to the current financial process.

Keywords: Proposal, Financial cycle, sistem, process, budget, elaboration, execution, formality.



TABLA DE CONTENIDO

JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN.....	8
DIAGNÓSTICO	11
CONTEXTO.....	11
OBJETIVOS.....	20
MARCO DE REFERENCIA.....	21
MARCO TEÓRICO.....	40
MARCO LEGAL Y NORMATIVO.....	48
MARCO CONCEPTUAL:	52
HIPÓTESIS	60
CONCLUSIONES	124
REFERENCIAS	126
I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO	158
II. INFORMACIÓN DEL PROponente	160
III. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	162
ANEXOS.....	129
Anexo No. 1 Modelación del proceso financiero.....	131
Anexo No. 2 Encuesta construcción del presupuesto.....	143
Anexo No. 3 Encuesta ejecución del presupuesto.....	145
Anexo No. 4 Encuesta rendición de informes.....	147
Anexo No. 5 Encuesta dirigida a docentes.....	149
Anexo No. 6 Encuesta dirigida a estudiantes.....	150
Anexo No. 7 Encuesta dirigida a proveedores.....	151
Anexo No. 8 Formato proyección costos de docentes.....	152
Anexo No. 9 Formato proyección costos del personal de apoyo.....	154
Anexo No. 10 Formato proyección gastos del programa.....	156



Anexo No. 11 Formato para la presentación de proyectos de inversión.....	158
Anexo No. 12 Formato plan compras por programa.....	169
Anexo No. 13 Flujograma ejecución financiera.....	170
Anexo No. 14 Formato lista de chequeo tramite de pago.....	171



JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN

El área financiera de la Universidad de los Llanos cuenta con un sistema de información que atiende de forma extemporánea los trámites normales y brinda información parcial para el reporte de los datos solicitados por las dependencias de la entidad, los órganos de control y demás. Sin embargo, dado el crecimiento institucional, éste resulta obsoleto para la exigencia de la dinámica actual en la que se encuentra la Alma Mater.

Por mencionar algunos casos particulares, constantemente se presentan quejas de los proveedores por la demora en el trámite de sus cuentas de pago pendientes; Por distintos medios se ha evidenciado malestar en los funcionarios cuando requieren un trámite de viáticos para el desplazamiento fuera de la ciudad y su cheque no ha sido generado. También hay pérdida de tiempo de los trabajadores encargados de atender los trámites respectivos, entre otros.

El proceso financiero reporta informes mensuales, trimestrales, semestrales y anuales a los organismos de control. Dicha actividad resulta compleja teniendo en cuenta que la información que arroja el sistema en ocasiones no es exacta y requiere de revisiones y ajustes permanentes. Lo anterior genera una extensión de los horarios



laborales de los funcionarios y por ende, un incremento en los costos operacionales, producto del reconocimiento de las horas extras y demás.

En el numeral 5 de la norma ISO 9001 (Norma Internacional para la Normalización del Trabajo 9001) se establece, a grandes rasgos, que la planeación, el diseño y el desarrollo de un sistema de gestión de calidad es parte de las obligaciones de las directivas de una organización. Si se considera a la división financiera de la universidad de los Llanos como una organización (que de hecho lo es, como más adelante se verá), la presente investigación puede ser entendida como el acatamiento de dicha norma, en la medida de que el propósito es brindar el modelo de máxima eficiencia para el quehacer de la división financiera. La norma especifica los enfoques con los cuáles las directivas de una organización deben diseñar dicho sistema de gestión. Esos parámetros se tomarán como referencia para el diseño del modelo.

Por todo lo anterior se hace necesario implementar ajustes al proceso financiero actual, ya que al ajustar el modelo vigente a las condiciones de calidad que exigen los procesos actuales mejorarán las condiciones laborales por la tecnificación del sistema que simplificará las actividades, y permitirá al trabajador tener más tiempo para otras responsabilidades. A todas luces es necesaria una renovación completa de las prácticas y los procesos de la división financiera con el fin de mejorar los trámites de los que ella se encarga.

Una vez la Universidad lo implemente, los costos de personal disminuirán, a causa de la reducción del número de personas requeridas para hacer los trámites y los



reportes periódicos que se generan en el área; y la optimización de recursos que pueden direccionarse del gasto a las inversiones. Tener un proceso confiable en línea garantizará el fortalecimiento institucional que requiere la Universidad en su búsqueda de la Acreditación Institucional.

La presente investigación generará como producto final un ajuste del ciclo financiero de la Universidad de los Llanos acorde con las necesidades institucionales actuales. Se proyecta que la propuesta de ajuste se implemente una vez se haya completado. La propuesta de ajuste consta de varios enfoques y una serie de recomendaciones especiales, formatos simplificados e instrucciones de uso.



DIAGNÓSTICO

Contexto

La Universidad de los Llanos (Unillanos), es la institución académica de educación superior de carácter público más grande de la región de los llanos orientales y la amazonia colombiana. Su sede principales se encuentran en Villavicencio, además de distintos Centros Regionales en diferentes ciudades y municipios de la región.

Es una universidad adscrita al Ministerio de Educación de Colombia. La Universidad de los Llanos se encuentra ubicada en la ciudad de Villavicencio, capital del departamento del Meta, su sede principal está ubicada en la vereda Barcelona de dicha ciudad (Sede Barcelona), y cuenta con una segunda sede ubicada en el centro de la ciudad (Sede San Antonio).

Creada por decisión gubernamental en 1974 como Universidad Tecnológica de los Llanos Orientales mediante la Ley 8 de 1974 y el Decreto 2513 de noviembre de 25 de 1974 del Ministerio de Educación Nacional, la institución se concentró en la formación de profesionales en que atendieran los procesos de enseñanza, ciencias de la salud y para responder a la expansión agrícola y ganadera propia de la región.

En 1974 la *Universidad Tecnológica de los Llanos* funcionaba parcialmente en el Colegio INEM "Luís López de Mesa", ubicado dentro del perímetro urbano de Villavicencio. Más adelante la Universidad de los Llanos fue trasladada a la



vereda Barcelona, antes conocida como la Hacienda Apiay, debido a la donación del terreno por parte de la hacendada Felicidad Barrios.

Años de aportes en regalías (1987-2001) a la Unillanos permiten expandir su área física y dan oportunidad a la oferta de nuevos programas en la Sede Barcelona y la Sede San Antonio, este periodo de ascenso es simultáneo a la bonanza minera de la región.

En el marco de la Ley 30 de 1992 y la Resolución 03273 de junio de 25 de 1993, el Ministerio de Educación Nacional le otorga el estatus de Universidad, que ante la sociedad y el estado, le conceden consecuencias especiales.

En el año 2001 la Asamblea Departamental del Departamento del Meta deroga el aporte de regalías para la Universidad por la Ordenanza 470 de octubre de 9 de 2001.

En el 2004 se expiden resoluciones del MEN en las cuales se otorgan el Registro Calificado para cuatro de sus programas: Ingeniería Agronómica, Ingeniería de Sistemas, Ingeniería Electrónica y Enfermería. También se obtiene el registro de la Maestría en Acuicultura.

En el 2011, por primera vez en su historia, la Universidad cae en un déficit fiscal de 5.970 millones de pesos.

Misión

La Universidad de los Llanos forma integralmente ciudadanos, profesionales y científicos con sensibilidad y aprecio por el patrimonio histórico, social, cultural y



ecológico de la Humanidad, competentes y comprometidos en la solución de problemas de la Orinoquia y el país con visión universal, conservando su naturaleza como centro de generación, preservación, transmisión y difusión del conocimiento y la cultura.

Visión

La Universidad de los Llanos propende ser la mejor opción de Educación Superior de su área de influencia, dentro de un espíritu de pensamiento reflexivo, acción autónoma, creatividad e innovación. Al ser consciente de su relación con la región y la nación es el punto de referencia en el dominio del campo del conocimiento y de las competencias profesionales en busca de la excelencia académica.

Como institución de saber y organización social, mantiene estrechos vínculos con su entorno natural a fin de satisfacer y participar en la búsqueda de soluciones a las problemáticas regionales y nacionales. Para ello se apoya en la tradición académica y, al contar con un acervo de talento humano de probadas capacidades y calidades, interpreta, adecúa y se apropia de los avances de la ciencia y la tecnología para cualificarse, a través de la docencia, la investigación y la proyección social.



Funciones

Para el cumplimiento de su propósito la Universidad de los Llanos desarrollará sus funciones entendidas, así:

- **La Docencia.** Favorecerá la aproximación autónoma y crítica de los estudiantes a las disciplinas, profesiones o saberes. Esta apropiación del conocimiento universal desde la academia vincula teorías, estrategias de trabajo y competencias de carácter universal, entre las que se destaca la vinculación intensa y permanente de los estudiantes con la tradición académica.

El trabajo docente inducirá y promoverá el ejercicio de formación en la investigación en diferentes niveles de acuerdo con las posibilidades de los contenidos, de los problemas abordados por los investigadores y el interés del estudiante. La labor docente brindará también espacio para la formación del estudiante mediante actividades de trabajo directo con la comunidad.

- **La Investigación.** Buscará la producción de conocimiento universalmente nuevo, preferiblemente vinculado a la solución de problemas del orden regional y nacional. Esta actividad actualmente demanda el trabajo colectivo en procura de la consolidación de grupos de investigación que además serán para los estudiantes espacios abiertos de formación permanente.
- **La Proyección Social.** Como producto del ejercicio de la Docencia e Investigación, expresa la relación permanente y directa de la Universidad con



la sociedad, la cual se realiza por medio de procesos y programas de interacción con diversos sectores y actores sociales)

Políticas

La Universidad de los Llanos tendrá como políticas fundamentales a desarrollar en su Proyecto Institucional:

- Formación Integral con Fundamento Social e Identidad Regional.
- Consolidación de Comunidad Académica para el Desarrollo Institucional.
- Gerencia Educativa y Cultura de la Planeación como Factores de Cambio.
- Autoevaluación Permanente como fuente de Mejoramiento Continuo y búsqueda de la Excelencia. Acreditación Institucional.

Objetivos de la Universidad de los Llanos

- Formar integralmente profesionales y estudiantes sobre bases científicas, tecnológicas, éticas y humanísticas.
- Formar ciudadanos comprometidos para liderar creativamente procesos de cambio.
- Formar y consolidar comunidades académicas para la generación de avances científicos en la apropiación del conocimiento y la cultura.
- Liderar en la región y en el país el desarrollo académico desde la ciencia, la tecnología, la ética y la estética.



- Interactuar efectivamente con otras instituciones educativas para el mejoramiento de los procesos de formación, investigación, docencia y proyección social.
- Contribuir al mejoramiento de los niveles educativos precedentes.
- Contribuir al estudio, enriquecimiento y preservación del patrimonio cultural, natural y ambiental de la región y de la nación.
- Desarrollar una cultura de respeto por los derechos humanos, promoviendo actitudes y prácticas que favorezcan los valores democráticos y la tolerancia a la alteridad en pro de la efectiva consolidación de la sociedad civil.
- Fortalecer y mantener actualizada la gestión institucional como apoyo permanente a la búsqueda de la excelencia académica.
- Mantener la evaluación continua de los componentes de la vida académica y administrativa teniendo en cuenta el interés social, los objetivos de Planeación regional y nacional, así como la pertinencia científica y pedagógica de los programas.
- Modernizar permanentemente los procesos académicos, docentes, investigativos y administrativos, acorde con los avances científicos y tecnológicos.



Problemática

Existe un documento de la Universidad de los Llanos en el que se hace un diagnóstico de la arquitectura institucional de la universidad. El texto se llama *Diagnóstico y diseño institucional de los sistemas de gestión académico, administrativo, financiero, tecnológico y organizacional*, el cual fue realizado y presentado en el año 2012. En la parte que concierne a la división financiera el documento sugiere ciertos puntos a mejorar, que son hoy indispensables para tener en cuenta. Allí se muestra que el proceso de gestión financiera es uno de los diez y siete (17) procesos de apoyo con que cuenta la Universidad de los Llanos para cumplir su Misión Institucional de formar ciudadanos profesionales. Su objetivo es la administración eficiente, eficaz y confiable de los recursos financieros, garantizando el cumplimiento de los compromisos adquiridos con la comunidad en general y los órganos de control.

En el escrito se evidencia que el avance tecnológico del proceso financiero no ha crecido paralelamente con el desarrollo académico y administrativo que ha tenido la Universidad en los últimos años, oferta de mayor número de programas de pregrado y posgrado, incremento de los convenios interadministrativos, actividades investigativas y de proyección social en ascenso; requieren agilidad en los procesos en pro de evitar inoperancia administrativas que conlleva a incremento en los gastos de funcionamiento y a posibles sanciones por reportes extemporáneos, generando



además del detrimento patrimonial una pérdida de la confianza institucional que proporcionalmente disminuye su valor agregado.

Según el texto, un Modelo del Ciclo Financiero (MCF) debe estar dirigido a asistir a la gerencia y al personal operativo en la planeación y el control de las actividades de la organización. La Universidad cuenta en la actualidad con un sistema de información que opera de manera local, lo cual es bastante obsoleto en términos de operación de Sistemas de Información integrales.

El informe recomienda que los procedimientos manejados por la división financiera sean ajustados e incluidos en un nuevo sistema de información institucional. Indica, además, que allí se manejen formatos estándar en cada área para que los usuarios puedan hacer sus trámites. Según el texto es necesario hacer una retroalimentación de la caracterización del proceso porque no responde a la necesidad de la gestión financiera.

Se hace necesario incluir un cronograma en el ajuste propuesto al ciclo financiero, de suerte que los beneficiarios puedan conocer las fechas de los trámites; además de ello un flujograma a través de la página web de la universidad, que permita visualizar en el sistema en qué dependencia se encuentra el trámite. El documento propone que el sistema permita migrar con rapidez los distintos informes solicitados por los entes de control.

Según el diagnóstico, el proceso de orden de pago está descentralizado ya que hay varios usuarios del Sistema de Información Financiera (SIIF) que las generan. Se hace urgente centralizarlo. Se debe verificar los pagos, teniendo en cuenta que



algunos no están en interfaz con las obligaciones, existen otras cuya orden de pago no tiene la causación en el sistema. También existen órdenes de pago con doble causación y demoras en los cierres de tesorería, presupuestal y contable.

OBJETIVOS

Objetivo General

Proponer ajustes al ciclo financiero de la Universidad de los Llanos, acorde con las normas y las necesidades Institucionales.

Objetivos Específicos

- Caracterizar el proceso financiero actual, los procedimientos, las guías y los formatos utilizados en el área.
- Identificar las dificultades, necesidades institucionales y normas vigentes relacionadas con el proceso financiero.
- Contrastar el ciclo financiero actual con las normas vigentes, ciclos de otras universidades, las dificultades y necesidades institucionales detectadas.
- Proponer mejoras al ciclo financiero de la Universidad de los Llanos, a través de nuevos procedimientos, formatos y demás instrumentos.

MARCO DE REFERENCIA

Marco histórico

El objetivo de este breve marco histórico es traer a colación estudios de casos diferentes en los que las organizaciones hayan logrado, para ellas, lo mismo que esta investigación pretende, para el área financiera de la Universidad. Se trata de otras experiencias exitosas de implementación de sistemas de gestión financiera de tres universidades públicas. Todas ellas han renovado sus sistemas de gestión financiera en los últimos cinco años, así como también comparten derroteros y propósitos similares, se sustentan en la misma normatividad legal y técnica, y en la misma investigación sobre crisis financiera en universidades que emprendiera el propio Ministerio de Educación. Dicha revisión nos permitirá tomar las experiencias exitosas pertinentes y adecuadas para el contexto de Villavicencio, de los Llanos Orientales y, en concreto, de la Universidad de los Llanos.

Sistemas de gestión financiera en la universidad pública en Colombia

Sin embargo, esta investigación tiene como propósito intervenir en el ciclo financiero de una universidad pública. Por lo mismo es completamente necesario traer adelante casos concretos en que las distintas instituciones educativas del



Estado han enfrentado el mismo problema. Resulta que los sistemas de mejoramiento financiero de las universidades públicas tiene su propia historia. El documento que mejor la recoge es titulado *Desfinanciamiento de la educación superior en Colombia. La verdad sobre la crisis en el sistema de financiación de las universidades públicas*. Se trata de una colosal investigación hecha por la SUE (Sistema Universitario Estatal) con un gran equipo integrado por la comisión de todos los rectores de universidades públicas en el año 2000; momento en que culminó la investigación. En dicha comisión, el profesor Oscar Domínguez González fue el representante de la Universidad de los Llanos, en calidad de rector.

La primera tesis defendida en el documento, es que los sistemas de financiación de las universidades estatales están atrazados más de veinte años. Las rutas argumentales que el documento sigue para probar lo anterior son seis. Primero, la ley actual de educación financia universidades de la década de los noventa del siglo pasado (Cf 2012:17). Segundo, los presupuestos no reflejan las situaciones reales de las universidades (Cf 2012:18). Tercero, la metodología usada para las mediciones contables no son las adecuadas (Cf 2012:18). Cuarto, las universidades son percibidas como establecimientos públicos por la comunidad en general (Cf 2012:19). Quinto, los aportes de la nación a las universidades son fragmentados (Cf 2012:20). Sexto, las universidades no



administran parte de los recursos que se incluyen bajo la cuenta de Educación Superior no son administrados por universidades (Cf 2012:20).

La segunda tesis que se sustenta en el estudio es que la universidad pública actual está muy lejos de ser lo que fue en los años noventa. Ahora hay todo tipo de disponibilidad de recursos que en el año de la expedición de la Ley 30 no había. Recursos humanos, recursos físicos, que no eran fáciles de adquirir entonces, por hoy es necesaria para el desarrollo de las actividades. El primer argumento e incluso una planta profesoral mucho más capacitada en comparación con los noventa, que incluye un “ejército” de magisters y doctores (Cf 2012: 22). El segundo argumento tiene que ver con una planta profesoral mucho más capacitada que hace dos décadas, en la que la formación de posgrado ha venido aumentando en beneficio del quehacer universitario (Cf 2012: 23). Tercero, hay una mayor cobertura según el icfes (Cf 2012: 23). Cuarto, la misión investigativa se ha expandido, como lo demuestra el número de revistas especializadas indexadas a Colciencias que hay por hoy (Cf 2012: 25). Quinto, ha habido, por necesidad de la cobertura, un crecimiento en las plantas físicas y en la adquisición de tecnología de las universidades (Cf 2012: 25). Sexto, empezaron los programas y convenios de internacionalización con instituciones extranjeras, que eran casi inexistentes durante la década de los noventa (Cf 2012: 26).

Así pues, es de prever que los puntos restantes del documento, como el 3 y el 4 expliquen cómo la disincronía del contexto en que fue creada la ley 30 del 92 y

el panorama universitario actual tiende a la desfinanciación de la universidad. Estas secciones recogen lo que encontraron en la fase II del estudio, que consiste en una serie de causas alternativas y profundas para la definanciación. En parte por problemas en las figuras de contratación, de mantenimiento de las instalaciones, de la obligación que tiene la universidad por seguir formando a sus docentes, por los regímenes de pensión y salud, factores todos contemplados por la ley 30, pero para un mundo en expansión, en explosión y en un caos mayormente manifiesto que hace dos décadas.

Las propuestas del documento para solucionar dichos problemas son reformas al sistema pensional, a algunos decretos al respecto de lo anterior, en incluso a algunos artículos de la misma ley 30. También se piden ciertas garantías para correcta financiación de la formación docente, del mantenimiento de los recursos y de un incremento basado en el presupuesto del año inmediatamente anterior, lo que garantiza que el incremento sea real y atienda a los problemas del contexto.

Todos estos hallazgos, semejante diagnóstico y sus implicaciones evidencian hasta qué punto lograr la optimización de recursos, bien sea los que entrega la nación, las entidades territoriales y los que recauden las universidades, se convierte en una prioridad. Los esfuerzos ingentes de las tres partes por conseguir y entregar recursos no pueden verse en vano por un mal ciclo financiero, o un mal sistema de gestión financiera. Aunque el estudio en cuestión no hable del ciclo financiero de las universidades, ellas si entendieron pronto que una ley de

educación superior que prevé un sistema financiero atrazado dos décadas puede mantener en las universidades un ciclo financiero igual o peor de obsoleto. De hecho, es a partir del trabajo de la Sue que se acaba de reseñar y bajo esta última hipótesis acerca del carácter obsoleto de los ciclos financieros en las universidades públicas, que dos de las instituciones estatales de educación superior que actualmente cuentan con ciclos financieros modernizados, partieron en su misión, una década después de entrada el nuevo siglo.

Gerencia Nacional Financiera y Administrativa de la Universidad Nacional de Colombia

Es el área encargada de definir políticas y establecer procedimientos para la gestión financiera y administrativa de la Universidad que faciliten el quehacer de los procesos misionales de la investigación, la formación y la extensión. Depende directamente de la Rectoría y tiene nivel de Vicerrectoría.

Su misión es 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.

De acuerdo con su visión, en el año 2012 la Gerencia Nacional Financiera y Administrativa, será un área líder y reconocida en la formulación e implementación

de políticas, directrices y estrategias en materia financiera y administrativa, que orienta y apoya a la comunidad universitaria en la gestión adecuada, transparente y efectiva de los recursos asignados; conformada por personas competentes, comprometidas y de excelentes calidades humanas, soportadas en óptimas herramientas tecnológicas.

La Gerencia Nacional Financiera y Administrativa, como área perteneciente al Nodo del Nivel Nacional, y en el marco de la política y objetivos de Mejor Gestión de la Universidad Nacional de Colombia, ha formulado las políticas operativas del macro-proceso administrativo y financiero de la institución.

Las políticas definidas se relacionan a continuación:

1. Programar, ejecutar y efectuar el seguimiento al presupuesto de ingresos y gastos de la Universidad, de manera eficiente y bajo los principios y la normatividad del presupuesto público.

2. Adelantar en forma ágil, oportuna y transparente, la adquisición de bienes y servicios de la Universidad, con sujeción a los principios que rigen los acuerdos de voluntades, sin más requerimientos que los formalmente establecidos en la normatividad interna.

3. Adoptar las normas y procedimientos para el manejo y control de los activos fijos de la Universidad

4. Administrar y custodiar los recursos financieros de la Universidad de manera eficiente, segura y eficaz.

5. Generar información financiera de la Universidad bajo los principios de confiabilidad, relevancia y comprensibilidad, de acuerdo a las políticas y normas que rigen en materia contable y tributaria.

6. Suministrar de manera oportuna y eficiente la información financiera y administrativa de la Universidad a través del Sistema de Gestión Financiera.

Por otro lado, la gerencia cuenta con protocolos en seis procesos distintos para llevar a cabo su misión, su visión y sus políticas. Dichos procesos están fundamentados tanto en las normas internacionales de calidad, así como también en las leyes que determinan el quehacer de la Universidad Pública, y la investigación anteriormente mencionada sobre la situación de desfinanciación de las universidades.

Son los siguientes:

Presupuesto

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.

Adquisición de bienes y servicios

Gestionar la adquisición de bienes y servicios requeridos por las diferentes dependencias y proyectos de la Universidad Nacional de Colombia para el logro de los fines misionales, de acuerdo con la normatividad vigente.

Gestión de bienes

Administrar, controlar y custodiar adecuadamente los bienes de la Universidad Nacional de Colombia desde el momento de su adquisición, hasta su retiro definitivo del servicio.

Tesorería

Optimizar el manejo de los recursos financieros de la Universidad Nacional de Colombia 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 en forma eficiente y segura, a través de controles en los procedimientos.

Contable

Reconocer y revelar la información contable y financiera de la Universidad Nacional de Colombia, 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.

Gestión de espacios físicos

Autorizar y ejecutar obras de infraestructura física de acuerdo con lo establecido en las normas internas y externas vigentes, así como asignar, administrar

y controlar los espacios físicos de la Universidad Nacional de Colombia en forma efectiva y oportuna.

Servicios generales

Prestar los servicios de mantenimiento, aseo, transporte, vigilancia y apoyo logístico en la Universidad Nacional de Colombia de manera segura y oportuna, buscando la satisfacción total de los usuarios.

Coordinación de procesos

Garantizar el desarrollo eficiente y articulado de los procesos asociados al macro-proceso de gestión administrativa y financiera de la universidad nacional de Colombia a través de la formulación de estrategias, el seguimiento, acompañamiento y verificación permanente del cumplimiento de directrices, procesos y procedimientos para una adecuada prestación del servicio.

No es objetivo del presente trabajo reconstruir exhaustivamente la historia del mejoramiento del sistema de gestión financiera de la Universidad Nacional. Mencionamos sus características actuales más importantes con el fin de evidenciar cómo funciona una institución de educación superior pionera en este tema. Sin embargo, la historia de dicho cambio puede reconstruirse fácilmente gracias a que la misma Gerencia Nacional Financiera ha puesto sus archivos a la disposición del público a través de la sistematización de datos en la página web. Los archivos están compuestos por las circulares que recogen las experiencias de trabajo y la toma de decisiones en momentos cruciales, los trámites necesarios en cada proceso, los

documentos relacionados con cada proceso y los formatos y protocolos seguidos en cada uno de ellos. Los estados financieros de la universidad están también a completa disposición del público y una sección más llamada memoria financiera, que contiene información financiera que data desde antes de 2010, puede ser útil en la labor de reconstruir la evolución del Sistema de Gestión Financiera de la Universidad. En el sitio web de la Gerencia Nacional Financiera se publican noticias sobre los eventos de capacitación continua a los encargados de los procesos, a los trabajadores y a los docentes, así como también se convoca a la comunidad para asistir a las rendiciones de cuentas y los informes periódicos sobre planeación y ejecución presupuestal.

Manual de Gestión Integrado de la Universidad Industrial de Santander

La solución que le dio la UIS al diagnóstico del estudio del Ministerio y la SUE, es un tanto distinta a la de la Universidad Nacional, aunque la presencia de un modelo así se puede interpretar como prueba del ingenio por adaptar soluciones óptimas a contextos específicos. La UIS optó por el diseño de un Sistema de Gestión Integrada en el que todas las áreas y aspectos esenciales se conectan de manera transversal. De este modo, todo lo que se haga en un área, repercute de inmediato en las otras. Sin temor a dudas podríamos llamar a esta perspectiva, la perspectiva holista.

Todos los pormenores de esta elección metodológica están consignados en un documento llamado *Manual de Gestión Integrado*. Dicho manual tiene como

objetivo ser una guía para establecer la planificación, operación y el control de los procesos de la Universidad Industrial de Santander, establecidos dentro del Sistema de Gestión Integrado, cuya estructura se adecúa a los requisitos de las normas NTC ISO 9001:2008, NTC GP 1000:2009, NTC ISO 14001:2004, NTC OHSAS 18001:2007 y NTC 5906:2012.

El manual especifica en la parte de políticas, que la gestión financiera se entiende como uno de esos procesos transversales a los demás, y por lo tanto, adquiere una importancia mayor. Es alrededor del ciclo financiero que la universidad encuentra la forma de distribuir sus recursos. Las áreas de gestión son la ambiental, la académica, la tecnológica, seguridad y salud ocupacional, talento humano, investigación, cultura institucional, extensión, consultorio jurídico, admisiones, biblioteca, bienestar universitario, entre otros (Cf pag 17). Cada proceso es llevado a cabo por un comité conformado por expertos en el área, dentro de los que hay académicos y administrativos. Cada proceso es explicado en un organigrama donde se evidencia la relación que hay entre cada área, su respectivo proceso, y la perspectiva holista

El proceso financiero propiamente dicho (CFI 01), es mostrado en el manual como conformado por los subprocesos de presupuesto (CFI 02), tesorería (CFI 03), inventario (CFI 04), contabilidad (CFI 05) y recaudos (CFI 06). La puesta en marcha tiene a su cargo personal tanto personal interno como externo al equipo base (Cf pág 38).

El caso USCO

Otro caso impactante de gestión financiera en cuanto a las universidades públicas, se encuentra en la Ciudad de Neiva, en el Departamento del Huila. Inspirado en el mismo informe del Ministerio de educación, ya citado, y movida por la misma crisis de la Universidad Pública, la Universidad Surcolombiana adoptó una serie de mejoras en su gestión de calidad, que implica mejoras en sus sistema de gestión financiera, que se expresa tanto a nivel integral en sus políticas, como a nivel específico en su Manual de Gestión (2015). Veamos el contexto general del sistema de gestión de Calidad:

Política de Calidad

Mejorar continuamente el Sistema de Gestión; apoyados en personal competente; infraestructura, tecnología y proveedores adecuados, que permitan la internacionalización y el reconocimiento globalizado, a través de la producción, apropiación y difusión del conocimiento científico, humanístico y técnico para la formación integral de ciudadanos profesionales, el fortalecimiento de la investigación, proyección social, y responsabilidad ambiental, asegurando el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios de la comunidad educativa.

Objetivos de Calidad

De acuerdo con la norma NTCGP 1000:2009 en el numeral 3.38 Objetivo de la calidad: Algo ambicionado o pretendido, relacionado con la calidad.

Nota 1. Los objetivos de la calidad se basan en la política de la calidad definida por la entidad.

Nota 2. Los objetivos de la calidad se especifican, generalmente, para los niveles y funciones de la entidad.

1. Garantizar personal competente fortaleciendo su formación, a través de programas de capacitación pertinentes

2. Determinar, proporcionar y mantener la infraestructura física, vehicular y tecnológica adecuada y necesaria.

3. Evaluar, seleccionar, y reevaluar proveedores acorde con las necesidades y requerimientos de la institución .

4. Obtener y mantener las acreditaciones y certificaciones Institucionales pertinentes.

5. Formar y lograr el reconocimiento Institucional a través de egresados competitivos.

6. Fomentar y fortalecer la investigación a nivel regional y nacional

7. Fomentar y fortalecer la proyección social de la Institución .

8. Mitigar los impactos ambientales negativos y fomentar la protección del medio ambiente.

9. Propender por la satisfacción de los usuarios a través del cumplimiento de los requisitos establecidos, legales, reglamentarios, Institucionales y de los usuarios en pro del mejoramiento continuo del sistema.

10. Promover y fomentar los procesos de internacionalización de la universidad Surcolombiana

Principios de Calidad

- Enfoque al cliente
- Liderazgo
- Participación activa de los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones publicas
- Enfoque basado en procesos
- Enfoque en sistemas para la gestión
- Mejora continua
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones
- Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor
- Coordinación, cooperación y articulación
- Transparencia

De lo anterior se puede inferir que se trata de un sistema de calidad integrado, con unos lineamientos y derroteros similares en los propósitos al de la Universidad Industrial de Santander. Lo anterior implica que el sistema de gestión financiera no se

concibe de manera separada del sistema de gestión de calidad, si del sistema de gestión ambiental. Eso es correcto. Sin embargo, existe un documento interno que especifica el funcionamiento del sistema de gestión financiera de la USCO.

Dicho manual está vigente desde el año 2010 y ha tenido cinco versiones. Está dividido por rúbricas que especifican a los proveedores; las entradas, que es la normatividad interna y externa sobre la cual está hecho el manual; las actividades, discriminada en las de planeación, las de hacer y las de verificar; una salida, que son los documentos que materializan el proceso; y las especificación de usuarios.

Dentro de los proveedores están la Alta Dirección; la comunidad universitaria y grupos de interés; los entes gubernamentales, los organismos de regulación, control y vigilancia; las Entidades Financieras y Proveedores de Bienes y Servicios. Esta lista coincide con la de usuarios.

Varias de las actividades de planeación son proyectar planes de trabajo de los equipos que conforman el proceso; identificar la normatividad externa e interna que regula el proceso financiero; definir políticas, directrices y estrategias para fortalecer la gestión del proceso financiero; definir puntos de control que garanticen el cumplimiento de las metas propuestas en cada uno de los procedimientos; estructurar mecanismos de medición, seguimiento y mejora continua; proyectar el presupuesto



para la vigencia fiscal; y proyectar programación para seguimiento y control de acciones, planes y programas, riesgos e indicadores del proceso (Manual de Gestión Financiera, USCO. 2015)

Dentro de las actividades de planeación se contempla ejecutar los planes de trabajo proyectados; aplicar la normatividad externa e interna que regula el proceso financiero; implementar las estrategias y difundir las directrices establecidas por la administración, que busquen la eficacia, eficiencia y efectividad de los recursos tecnológicos, humanos, físicos y económicos del proceso; aplicar los mecanismos de medición necesarios que permita conocer la percepción y satisfacción del cliente en el servicio prestado; registrar los movimientos de liquidación, contables, presupuestales, de tesorería, de fondos especiales y demás operaciones financieras de la Universidad; elaborar y presentar el presupuesto anual para la vigencia; socializar con los usuarios los procedimientos establecidos y la utilización de los formatos aprobados por el Sistema de Gestión de Calidad; realizar las conciliaciones financieras; efectuar las devoluciones; elaborar los respectivos informes financieros y presupuestales; realizar la liquidación de proyectos de fondos especiales; realizar el trámite el pago de las cuentas y/u obligaciones a proveedores y acreedores; realizar el trámite para pago de nomina; elaborar documentos de recaudos requeridos; ejecutar reuniones de subcomité de autocontrol a nivel de equipos de trabajo y Responsables y líder del proceso; reportar datos e informes a entes de control; la vigilancia y la

regulación; efectuar el seguimiento y medición (aplicación mecanismos) de la gestión y operación del proceso, aplicar los procedimientos del proceso en la gestión y operación del proceso. Revisar y corroborar el cumplimiento de los planes de trabajo proyectados mediante los respectivos informes y actas de autocontrol; verificar el cumplimiento de los procedimientos; seguimiento al cumplimiento de las directrices financieras y presupuestales emitidas; y por último, el seguimiento a la aplicación de la encuesta física y virtual de satisfacción del cliente (Manual de Gestión Financiera, USCO. 2015).

Dentro de las actividades de verificación está la revisión de los registros realizados por liquidación, contabilidad, presupuesto, tesorería y fondos especiales; la elaboración y presentación del presupuesto anual para la vigencia en las fechas establecidas; las acciones de socialización y comunicación a la comunidad de los procedimientos establecidos y la utilización de los formatos aprobados por el Sistema de Gestión de Calidad; la revisión y presentación de las conciliaciones financieras; la revisión y aprobación de las devoluciones tramitadas; el seguimiento a la presentación de informes financieros y presupuestales en las fechas establecidas; la revisión y aprobación de la liquidación de proyectos de fondos especiales; la revisión, verificación del trámite de las cuentas y/u obligaciones a proveedores y acreedores a pagar; la revisión y verificación del trámite para pago de nómina; la revisión y verificación de los registros contables, presupuestales, de tesorería, de liquidación, de



cobro persuasivo y de fondos especiales; la verificación de cumplimiento de reuniones de subcomité de autocontrol a nivel de equipos de trabajo y Responsables y líder del proceso; la verificación de información requerida y suministrada a entes de control; la vigilancia y regulación; la verificación de medición de la gestión del proceso mediante indicadores e informes financieros y presupuestales; el seguimiento y evaluación a los riesgos; el seguimiento y medición a la ejecución del presupuesto; el análisis de los resultados de la aplicación de las diferentes herramientas utilizadas para medir el grado de satisfacción del usuario (encuestas); y la verificación de la efectividad de las acciones correctivas, preventivas y de mejora (ACPM) (Manual de Gestión Financiera, USCO. 2015).

Dentro de la lista de salidas está especificados el Informe de Gestión Institucional Área Financiera, los estados financieros, los estados presupuestales, las liquidaciones. Los documentos contables, presupuestales y de tesorería; los reportes financieros; los lineamientos y directrices financieras; el presupuesto consolidado para la respectiva vigencia; las conciliaciones financieras y la información tributaria; los informes específicos; las proyecciones financieras, los planes de trabajo; las acciones correctivas, preventivas, de mejora, planes de mejoramiento y las actas de subcomité de autocontrol; los informes de los resultados de las evaluaciones de la calidad del servicio; procedimientos, formatos e indicadores; el mapa de riesgos del

proceso financiero; y por último, las respuestas a las solicitudes y PQR (Peticiones, Quejas y Reclamos) (Manual de Gestión Financiera, USCO. 2015).

Se puede observar la coherencia que se guarda entre las políticas generales del sistema de gestión de calidad y las especificaciones hechas en el Manual de Gestión Financiera. Se puede inferir que este último está concebido como la forma administrativa y financiera de hacer cumplir a cabalidad el funcionamiento de cada uno de los distintos propósitos, mediante la sabia administración de recursos.

En síntesis

La Universidad pública busca optimizar el presupuesto entregado por la nación, los entes territoriales y el dinero que ella misma deviene, antes que buscar generar ganancias, a la manera de una compañía.

Existen cuatro enfoques para el mejoramiento de los procesos. 1. Un enfoque en el mejoramiento del recurso humano. 2. Mejoramiento de los procesos. 3. Mejoramiento de los recursos tecnológicos y de gestión del conocimiento; y 4. Un último enfoque que se centra en optimizar todas las acciones con vista en el propósito exterior al que se dirige, que es un mercado, un público o un consumidor final. Estos cuatro ámbitos servirán para desarrollar el marco teórico. Los demás ítems que solo se cumplen para las Universidades Estatales, también se tomarán en cuenta.

Marco teórico

Para abordar el problema de investigación que se plantea en el proyecto, es importante iniciar por comprender las teorías de las organizaciones, que han influido en el desarrollo de esta investigación, de tal forma que al conocerlas, den al lector mayor claridad de la propuesta de mejora que se quiere desarrollar al ciclo financiero de la Universidad de los Llanos, de acuerdo a su situación actual.

Teoría del Desarrollo Organización (Lewin McGregor)

“Una organización podrá ser entendida como un sistema o subsistema o un súper sistema, dependiendo del enfoque. El sistema total es aquel representado por todos los componentes y relaciones necesarios para la realización de un objetivo, dado un cierto número de restricciones. Los sistemas pueden operar, tanto en serie como en paralelo” (Rivas, 2007).

El Desarrollo Organizacional se ha establecido en la herramienta por excelencia para el cambio, en busca del provecho de una mayor eficiencia organizacional, condición necesaria en el mundo actual, determinado por la aguda competencia a nivel nacional e internacional. En estos periodos inconstantes en que los valores crecen ágilmente y los recursos se tornan escasos, cada vez es más

necesario entender aquello que interviene sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo.

Hornstein, Bunker, Burke, Gindes y Lewicki, desde principios del siglo XIX, han demostrado con base en sus investigaciones el papel de los componentes físicos y sociales sobre el comportamiento humano y la incidencia del interés del individuo, su complacencia y las condiciones laborales sobre el desempeño y la productividad organizacional.

Teoría Funcional

“La mejor forma de organización es la que está basada en una división de funciones, que se dividen en subfunciones y procedimientos, los cuales a su vez son desarrollados por uno o más puestos” (Fayol, 1987).

Fayol siempre afirmó que su éxito se debía no sólo a sus cualidades personales, sino también a los métodos que empleaba. Fayol empleó años de su vida para demostrar que con una visión científica y la aplicación de métodos adecuados de gerencia, los resultados positivos eran inevitables, con la aplicación de los siguientes principios:

División del Trabajo: Cuanto más se especialicen las personas, con mayor eficiencia desempeñarán su oficio. Este principio se ve muy claro en la moderna línea de montaje.

Autoridad: Los gerentes tienen que dar órdenes para que se hagan las cosas. Si bien la autoridad formal les da el derecho de mandar, los gerentes no siempre obtendrán obediencia, a menos que tengan también autoridad personal (Liderazgo).

Disciplina: Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que gobiernan la empresa. Esto será el resultado de un buen liderazgo en todos los niveles, de acuerdos equitativos (tales disposiciones para recompensar el rendimiento superior) y sanciones para las infracciones, aplicadas con justicia.

Unidad de Dirección: Aquellas operaciones en la empresa que tienen un mismo objetivo deben ser orientadas por un solo líder que aplique un único plan.

Unidad de Mando: Cada trabajador debe recibir mandatos sobre una actividad particular solamente de una persona.

Subordinación de interés individual al bien común: En cualquier empresa el interés de los empleados no debe tener prelación sobre los intereses de la organización como un todo.

Remuneración: La compensación por el trabajo debe ser equitativa para los empleados como para los patronos.

Centralización: Fayol creía que los gerentes deben conservar la responsabilidad final pero también necesitan dar a sus subalternos la autoridad suficiente para que puedan realizar adecuadamente su oficio. El problema consiste en encontrar el mejor grado de centralización en cada caso.

Jerarquía: La línea de autoridad en una organización representada hoy generalmente por cuadros y líneas de un organigrama pasa en orden de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa.

Orden: Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento adecuado. En particular, cada individuo debe ocupar el cargo o posición más adecuados para él.

Equidad: Los administradores deben ser amistosos y equitativos con sus subalternos.

Estabilidad del personal: Una alta tasa de rotación del personal no es conveniente para el eficiente funcionamiento de una organización.

Iniciativa: Debe darse libertad a los subalternos para concebir y llevar a cabo sus planes, aun cuando a veces se comentan errores.

Espíritu de equipo: Promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad. Fayol recomendaba por ejemplo, el empleo de la comunicación verbal en lugar de la comunicación formal por escrito, siempre que fuera posible. (Fayol, 1987, Pág. 24).

Para obtener una mejor gestión financiera y administrativa se debe realizar un análisis permanente de los procesos y procedimientos de toda una organización. *“Desde el punto de vista macro, los procesos se constituyen en el factor clave para manejar o dirigir una organización. Un proceso puede subdividirse en subprocesos*



que lo soportan y coadyuvan, en los que se da una relación lógica con las fases o etapas que contribuyen al objetivo del proceso y de los procedimientos que soportan el cumplimiento de las fases o etapas” (Riaño et al, 2002, pág 12). En las entidades, las dependencias tienen nombres muy definidos pero los procesos no. Es así como los procesos aparecen fragmentados, muchas veces invisibles por la estructura organizacional; se les asignan responsabilidades a directivos y se rinden cuentas de un área o dependencia en particular, pero no se asigna la responsabilidad por el trabajo completo, esto es, por el proceso (Riaño et al, 2002, pág 12). El proceso se determina como una cadena de ciclos o fases en secuencia e interdependiente, alineada a la obtención de un resultado esperado, dentro del que se adiciona costo a un insumo y se contribuye al bienestar de una necesidad.

El estándar de operación por procesos da una gran armonización a la misión de la entidad a través de la visión de la dirección. Queda entendido que la misión deriva de la constitución y la ley, pero la visión la asigna quien administra a través de la sujeción de unas políticas que tienden a concretar a través de la solidez de unos objetivos, pero éstos se logran alcanzar en la medida que la organización, organice sus esfuerzos hacia la composición adecuada de las funciones en un diseño armónico de procesos. En consecuencia se ha sintetizado el concepto cuando se dice que *“Un Modelo de Operación se establece a partir de la identificación de los procesos y sus interacciones, y dependiendo de la complejidad de las organizaciones, es posible agrupar procesos afines en macro procesos. Así mismo, dependiendo del tamaño y*

complejidad de los procesos de la entidad, éstos podrán desagregarse a nivel de actividades y tareas” (Salnave, 2008, pág 24).

En cada labor realizada se utilizan componentes primarios o insumos, se desarrollan ciertas actividades que adicionan un valor y, como resultado, se origina un efecto; debido a ello, todo producto o servicio es el fruto de un proceso de trabajo. De igual manera en cada proceso se debe describir o caracterizar, el aspecto que se ha estandarizado en la sistemática del MECI como un elemento del Subsistema de Control Estratégico, quiere decir que hace parte integral de la estrategia estatal e institucional: *“Para la caracterización de los procesos se deben tener en cuenta, entre otros elementos: el macro proceso al que pertenece (si aplica), el nombre del proceso, código, alcance, objetivo, soporte legal, versión, insumos, proveedores, actividades del proceso, descripción, recursos (humanos, tecnológicos, financieros y de información), responsables, productos, clientes, puntos de control e indicadores” (Salnave et al, 2008, pág. 26).*

“Gestionar un proceso tiene como punto de partida, la caracterización del mismo, la cual consiste en la determinación de sus rasgos distintivos; esto es, cuando se identifican sus interrelaciones frente a los demás procesos de la entidad determinando sus proveedores (procesos internos o instancias externas) que entregan insumos y clientes que reciben un producto o servicio. La caracterización de los procesos es entonces, el esquema que permite ver en contexto de manera integral y secuencial aplicando el ciclo PHVA, la esencia del proceso frente al

aporte que hace al logro de los objetivos institucionales” (Salnave et al, 2008, pág. 38).

Todo proceso tiene una razón de ser en la medida que le incrementa valor, a la vista de quien solicita el bien o servicio que éste genera. Es decir, que concurre una posibilidad de parte del peticionario que el proceso desempeñe el objetivo para el cual fue establecido. Cuando un proceso no cuenta con usuarios, consumidores, ni clientes que manipulen las salidas que éste entrega, es aquí cuando el proceso no adiciona valor ni es imperioso. En consecuencia sus actividades y derivaciones son de un costo alto para cualquier tipo de organización.

“Los procesos en la organización se identifican con base en la norma que la constituye y en las normas que le definen sus funciones y competencias. Toda organización para cumplir su objeto social debe entregar productos o servicios a la ciudadanía, y para hacerlo necesita desarrollar al interior de la misma una serie de procesos que agreguen valor a unas entradas o insumos” (Salnave et al, 2008, pág. 26).

Se pretendió brindar una amplia descripción de los procesos financieros y administrativos desde una perspectiva empresarial; sin embargo, no se encontró en la bibliografía una guía detallada que explique exactamente cómo se va a llevar a cabo cada proceso ya que son muchos los factores que lo componen y la dinámica de cada transacción es única.



Todo procedimiento tiene una esencia, la cual es la de permitir precisar la forma de hacer algo; *“se constituye en un estándar de control que establece los métodos o formas más eficientes y eficaces de operatividad de las actividades de los procesos, permitiendo describir y comprender las relaciones entre áreas y flujos de información que se suceden en el proceso y la coordinación de las actividades. Los procedimientos establecidos a partir de las actividades definidas para cada proceso, regulan la forma de operación de los servidores de la entidad y permiten entender la dinámica requerida para el logro de los objetivos y la obtención efectiva de los productos o servicios”* (Salnave et al, 2008, pág 71). Para representar en forma gráfica la continuidad de las actividades que establecen un procedimiento se construyen los diagramas de flujo, los cuales permiten identificar las diferentes actividades y áreas que hacen parte en su realización, extiende el volumen de investigación y comprensión sobre el proceso, valida el flujo de información y el acoplamiento de operaciones entre servidores para garantizar la dinámica organizacional que se espera, y es un medio rápido para divisar problemas de operación e instaurar soluciones viables en forma proactiva.

Marco Legal y normativo

Ley 87 de 1993 *“Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado y se dictan o tras disposiciones”*. En el *“Artículo 1o. Definición del Control Interno. Se entiende por control interno a el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos”*. Conforme con el artículo 1o, párrafo único, de la Ley 87 de 1993, los manuales de Procesos y Procedimientos son uno de los instrumentos a través de los cuales se cumple el Control Interno, la aplicación de este instrumento contribuye al logro de uno de los objetivos del Control Interno, como es garantizar la eficacia, eficiencia y economía en todas las operaciones, promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades definidas para el logro de la misión institucional.

Decreto 2145 de 1999: *“Por el cual se dictan normas sobre el Sistema Nacional de Control Interno de las Entidades y Organismos de la Administración*



Pública del Orden Nacional y Territorial y se dictan otras disposiciones.” El artículo 43 de este Decreto establece: “Organización: Función básica de la gestión gerencial, que consiste en realizar la división y distribución de funciones y competencias asignadas, con miras a lograr los fines y objetivos institucionales y del Estado..... documentar y aplicar los métodos, metodologías, procesos y procedimientos y validarlos constantemente con el propósito de realizar los ajustes y actualizaciones necesarios de tal manera que sean el soporte orientador fundamental, no solo para el cumplimiento de sus funciones asignadas, sino para el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos tanto en el plan indicativo como en los planes de acción”.

De la misma forma, existe la ley 30 de 1992, que reglamenta la educación superior en Colombia. Es necesario tenerla en cuenta en el diseño de un sistema de gestión financiera, o de mejora de un ciclo financiero de la Universidad de los Llanos, dado que el título III habla sobre la autonomía universitaria. Se entiende como autonomía universitaria al hecho de que las universidades estatales tienen la potestad de definir tanto los sistemas de gestión académica, financiera, administrativa, investigativa, de cátedra, entre otras cosas. Es decir, el Estado no puede inferir en nombramientos o en decisiones en dichos aspectos:

“Artículo 57. Las universidades estatales u oficiales deben organizarse como entes universitarios autónomos, con régimen especial y vinculados al Ministerio de



Educación Nacional en lo que se refiere a las políticas y la planeación del sector educativo.

Los entes universitarios autónomos tendrán las siguientes características: Personería jurídica, autonomía académica, administrativa y financiera, patrimonio independiente y podrán elaborar y manejar su presupuesto de acuerdo con las funciones que le corresponden.

El carácter especial del régimen de las universidades estatales u oficiales comprenderá la organización y elección de directivas, del personal docente y administrativo, el sistema de las universidades estatales u oficiales, el régimen financiero y el régimen de contratación y control fiscal, de acuerdo con la presente Ley.”

En otras palabras, no es deber del Estado mantener saneadas las finanzas de las universidades estatales, sino que es obligación de ellas mismas. Esto precisa la creación, no solamente de ciclos financieros, sino de los sistemas de gestión de los mismos. Esto permite una contextualización en cada institución, de la forma en que ya se vio a través del caso de la Universidad Nacional y de la Universidad Industrial de Santander.

Los sistemas de gestión en las entidades públicas están normativizados por la NTC GP 1000 . Eso basta para incluirla en este marco:



“En cumplimiento de lo establecido en el artículo 6° de la Ley 872 de 2003, esta norma especifica los requisitos para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad aplicable a la rama ejecutiva del poder público y otras entidades prestadoras de servicios.

Esta norma está dirigida a todas las entidades, y se ha elaborado con el propósito de que éstas puedan mejorar su desempeño y su capacidad de proporcionar productos y/o servicios que respondan a las necesidades y expectativas de sus clientes.”

En pocas palabras, es el equivalente de las normas ISO, pero para entidades estatales, dentro de las cuáles, según la Ley 30, están las universidades públicas. Por otro lado, la norma misma especifica el hecho de haber sido diseñada siguiendo las indicaciones de la norma ISO, por lo tanto, las entidades que se rijan por la norma NTCGP 1000 de 2009, estarán implementando y respetando la norma ISO 9001 de 2008. Esto basta para señalar que en este trabajo, las normas ISO son respetadas.

No es pertinente reseñar la norma, pero vale la pena mencionar que contempla todos los aspectos referentes a las áreas que forman cualquier entidad estatal: Administración, finanzas, talento humano, recursos, gestión del enfoque de procesos, de cliente, de producto; control interno, producción y prestación del servicio; auditoría y seguimiento, etc.

Marco Conceptual:

Mapa de Procesos

El mapa de procesos es una representación gráfica de los componentes de un sistema; los cuales ayudan a representar todos los procesos que existen en una empresa y su interrelación entre ellos. Para realizar un mapa de procesos se debe identificar cada uno de los procesos existentes en la organización.

“En esta función gerencial se diseña o ajusta: 1. La Estructura organizacional, 2. El Modelo de Operación por Procesos (MOP), en sus diferentes niveles, con la correspondiente documentación de los procesos y procedimientos, 3. Los manuales de funciones y cargos, el diseño de Análisis Ocupacional y la Distribución de recursos y asignación de responsabilidades.” (González, 2010)

Aunque la norma ISO 9001 no puntualiza el requisito de desarrollar específicamente un mapa de procesos, se ha convertido en una práctica sistematizada siguiendo lo establecido en los requisitos generales del apartado 4.1 de la Norma ISO 9001, 2008 que establece que la organización debe “a) *identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización y b) determinar la secuencia e interacción de estos procesos (mapa).*”



Los mapas de procesos permiten a la organización tener mayor claridad de las relaciones existentes entre cada uno de sus procesos y la participación de éstos en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

“En el conocimiento básico gerencial se enfatiza el enfoque a procesos, la administración estratégica, la gerencia por resultados, la administración de riesgos [5] y la cultura de calidad y excelencia. El conocimiento enfatiza la normatividad aplicable a la función pública de manera General y específica de acuerdo a las competencias que le asigna la Ley según la función social.”
(González, 2010).

Los procesos

“Se definen como una serie de fases secuenciales e interdependientes, orientadas a la consecución de un resultado, en el que se agrega valor a un insumo y, por lo tanto, se contribuye a la satisfacción de una necesidad por parte de quienes utilizan dicho producto. En las entidades, las dependencias tienen nombres muy definidos pero los procesos no, por cuanto no son áreas físicas, sino son interacciones entre dependencias ancladas en sus funciones y roles. Es así como los procesos aparecen fragmentados, muchas veces invisibles para la estructura organizacional; se asignan responsabilidades a directivos y subalternos y se rinden cuentas e informes sobre

asuntos en particular, pero no se evalúa a fondo los impactos, logros, falencias de esas interacciones.

Cualquier proceso tiene razón de ser en la medida que le agregue valor a los requisitos o necesidades de quien demanda el bien o servicio, es decir que cumpla con el objetivo para el cual fue creado. Si un proceso no tiene usuarios, consumidores, clientes o destinatarios que utilicen dichas salidas que esté entrega, es un proceso que no aporta valor ni es necesario. Por lo tanto, las actividades y resultados que generan son muy costosos para cualquier tipo de organización.”

(Universidad de los llanos, Sistema Integrado de Gestión)

Procesos estratégicos: Contienen procesos referentes a la conformación de políticas y estrategias, sujeción de objetivos, comunicación, refuerzo de la disponibilidad de recursos necesarios y consideraciones por la Dirección.

Procesos misionales: Suministran el resultado predicho por la entidad en el cumplimiento de su objeto social o razón de ser.

Procesos de apoyo: Estructurado por aquellos procesos para el abastecimiento de los recursos que son imperiosos en los procesos estratégicos, misionales y de medición, análisis y mejora.

Procesos de evaluación: Encierran aquellos procesos precisos para medir y seleccionar datos predestinados a efectuar el análisis del desempeño y la avance de la eficacia y la eficiencia y son parte sistémica de los procesos estratégicos, misionales

y de apoyo. Se distingue como proceso de evaluación, el de Control y Evaluación del Sistema Integrado de Gestión.

Procesos externos: Dentro de la prestación de ciertos servicios misionales la entidad conviene externamente servicios profesionales, técnicos y jurídicos que trasgreden directamente en la calidad, tales como visitas técnicas y soporte jurídico.

“Una vez identificados los procesos, se clasifican con el propósito de determinar cuáles son los que efectivamente han de realizarse para el cumplimiento de los objetivos de la entidad y, de este modo, definir cuáles de éstos deber ser objeto de mejoramiento, simplificación o supresión, a efectos de estandarizarlos y documentarlos para el mejoramiento de la gestión. Los procesos “clave” son aquellos a los que debe prestarse atención prioritaria, pues sus mejoras tendrán mayor efecto en la organización.” (Ibid)

“El Control tiene definido un ciclo con las fases: establecimiento de estándares, observación del resultado, comparación del resultado con el estándar y la de cierre, que es la determinación de los ajustes y acciones de mejora, las que están en correspondencia con las funciones gerenciales.” (Ibid)

Los protocolos actuales del área financiera de la Universidad de los Llanos

Hay diez protocolos establecidos en el Sistema Integrado de Gestión – SIG con el fin de indicar cómo llevar a cabo los principales procesos. Los diez protocolos del Proceso Financiero serán sometidos a evaluación por medio de los marcos teóricos de la presente investigación. Tales procedimientos cuentan con la misma estructura, lo que permite analizarlos a través de las propuestas del Capital Intelectual y los Indicadores de Gestión Financiera, para optimizar la presente investigación. Los elementos de dicha estructura son un objeto, un alcance y unas referencias normativas; las definiciones, que permiten comprender el significado colectivo de las variables a procesar, condiciones generales, que brindan un contexto y las reglas de juego para el procedimiento; el contenido, expresado en pasos con tres categorías como lo son la actividad, la persona responsable y el producto; el flujograma, que representa ideográficamente el procedimiento; los documentos de referencia, a partir de los cuáles se construyó el protocolo; y el historial de cambios, donde se consignan las alteraciones al procedimiento y, donde, seguramente, quedará la insignia y el reporte de los cambios que la presente investigación hará al ciclo financiero.

Protocolo 1. *Procedimiento de presupuesto*: tiene como objetivo establecer una guía metodológica para la formulación y ejecución del presupuesto de la Universidad de los Llanos.

Protocolo 2. *Procedimiento de elaboración de estados financieros y presentación de informes*. Tiene como objeto guiar en la elaboración de estados

contables e informes confiables, comprensibles y relevantes en procura de una gestión eficiente, transparente y con rendición de cuentas.

Protocolo 3. Procedimiento de pago a terceros - pagos por reintegro. Su objetivo es reintegrar los dineros que, por algún motivo, no le correspondan a la Universidad.

Protocolo 4. Procedimiento de legalización de avances. Tiene como objetivo presentar los soportes legales correspondientes a la utilización de los recursos que se entregaron por medio de resolución a terceros con destinación específica, con el objetivo de descargarlos al tercero y realizar la contabilización correspondiente.

Protocolo 5. Procedimientos de cancelación por otros pagos. Su objetivo es guiar en la cancelación de pago de valores contabilizados en acreedores varios de tesorería por cheques no reclamados oportunamente o por correcciones en los giros a terceros.

Protocolo 6. Procedimiento de recaudo de ingresos por caja. Su propósito es recaudar los pagos de servicios prestados por parte de la Universidad.

Protocolo 7. Procedimiento de recaudo por transferencias bancarias. Su propósito es guiar el recaudo por concepto de transferencias de la nación, convenios interadministrativos y matriculas, a través de entidades bancarias.

Protocolo 8. Procedimiento de cancelación de órdenes de pago por avances, Compras y Servicio. El propósito de este procedimiento es disponer de los recursos



financieros de la universidad para atender las obligaciones adquiridas por la universidad, por los diferentes conceptos de pago, para contribuir con el objeto misional de la Universidad de los Llanos.

Protocolo 9. Procedimiento de cancelación de nómina. Su objetivo es guiar la cancelación de todos los compromisos adquiridos por concepto de nómina, con el fin de contribuir con el desarrollo misional de la Universidad de los Llanos.

Protocolo 10. Procedimiento de cancelación por notas crédito. Su propósito es contabilizar todos los gastos financieros resultantes de las operaciones bancarias realizadas en el transcurso del periodo.

Síntesis del marco histórico, teórico y conceptual

Los procedimientos que existen en la actualidad en el departamento de gestión financiera, serán sometidos a los datos que el Capital Intelectual y los Indicadores de Gestión Empresarial puedan arrojar con el propósito de saber qué corregir, qué potencializar, cómo, cuándo, dónde y por qué. Así mismo, se seguirán los derroteros entregados por la ley 30 de 1992 y la norma NTCGP 1000 de 2009, lo cual equivale a seguir la norma ISO 9001 de 2008.

Los datos obtenidos durante el proceso de recolección serán interpretados de la economía y la contabilidad contemporáneas. Se diseñará un instrumento que dé cuenta de las necesidades actuales y futuras. El ajuste al ciclo financiero de la



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
SEDE MANIZALES

Universidad de los Llanos tendrá el triple enfoque de mejoramiento de los procesos, mejoramiento de la cultura organizacional, mejoramiento de la administración de recurso humano y de la gestión del conocimiento, y el capital intelectual (Edvinson y Malone, 1998).

HIPÓTESIS

Hipótesis de Primer Grado

Con un ajuste al ciclo financiero en la Universidad, al cual estén ligados los diferentes subsistemas que alimentan el proceso, se podrá generar consistencia de la información, a través de la seguridad, oportunidad, confiabilidad y accesibilidad de éste, optimizando a su vez los recursos de la Institución, lo que resultará en disminución de tiempo y costo de la operación, dada la utilización de herramientas sistematizadas que no implican siempre el uso de un computador, que agilizarán el proceso, al igual que se suprimirán algunos procedimientos, lo que implicará una menor utilización de recurso humano.

Hipótesis 1 de Segundo Grado

Ajustar los procesos y procedimientos financieros (contables, presupuestales y de tesorería) permitirá eliminar la multiplicidad de funciones que existe actualmente en las dependencias formuladas a través del SIG, y eliminar actividades que no generan valor al proceso, suprimiendo de esta forma pasos innecesarios en los trámites. Aplicando los indicadores financieros y de gestión se promoverá la revisión periódica de los resultados, permitiendo tomar decisiones oportunas y retroalimentando el proceso de forma permanente.

Hipótesis 2 de Segundo Grado

Tener en cuenta la formación, la educación, la instrucción y los talentos del personal de área financiera de la Universidad de los Llanos, en el ajuste del ciclo financiero, permitirá que los procesos sean más eficientes y eficaces en la medida que será posible reajustar las tareas encomendadas dependiendo de las competencias de cada uno de los trabajadores.

Hipótesis 3 de Segundo Grado

Tener en cuenta las expectativas, las necesidades de las personas que conforman la comunidad educativa de la Universidad de los Llanos, que hace las veces de consumidor final, así como también su cultura e idiosincrasia contribuirá a mejorar procesos actuales, eliminar pasos o procedimientos engorrosos y a implementar nuevos procesos que se espera hagan parte de la gestión del área financiera, siempre y cuando vayan en consonancia con las acciones para las cuáles ella fue concebida.

METODOLOGÍA

Tipo de Investigación

La presente es una investigación aplicada que centra su interés en el diseño de protocolos sencillos que mejoren el ciclo financiero con la aplicación de gestión del conocimiento, la inclusión del contexto y la idiosincrasia.

La metodología más conveniente para llevar a cabo dicha labor es el estudio de caso, porque la experiencia de la división financiera de la Universidad de los Llanos es única, debido a su problemática y sus actuales limitaciones. Toda experiencia pasada, las formas de resolver los problemas que implicaron, los dispositivos que generaron, las hipótesis que fueron inferidas y las prácticas que generaron, en administración sirven si son reinterpretadas bajo la luz de una contextualización completa del caso a resolver. El diagnóstico de esos problemas puede servir para saber cómo solventarlos. Esto es válido porque cada empresa, institución, área o dependencia no es una estructura completamente análoga, sino que tiene una “vida propia”, por decirlo así. Esto significa que sus prácticas, aciertos o desaciertos obedecen a una idiosincrasia, unos presupuestos, un lugar, una tradición, unas prácticas arraigadas, e incluso, hasta el temperamento y la preparación de las personas que componen el sistema en cuestión. Un caso es la descripción de un



problema gerencial, una situación específica, un hecho o una serie de hechos determinados, o del desarrollo histórico de un sector industrial o de una empresa en particular. *“Esta incluye información relacionada con los productos, los mercados, la posición competitiva, la estructura organizacional, y los procesos productivos de la industria o la empresa que se estudia, así como su situación financiera, económica, de personal y cualquier otra pertinente con la situación descrita”*(Osorio, 2006).

En el estudio de casos, la información que se utiliza en el proceso revela muchos problemas financieros, de mercadeo, y otros que corresponden a situaciones empresariales de la vida real. Así, su uso permite afrontar diferentes tipos de problemas administrativos de gerencia y de gestión, mediante un proceso racional e inteligente. Se trata de resaltar lo específico y concreto del área financiera de la Universidad de Llanos. Los marcos referenciales servirán como una cuestión formal. A través de esa metodología se podrán encontrar aquellos factores que impiden la maximización de los recursos o los procesos.

Una de las consecuencias esperadas del estudio de caso es el análisis estratégico. Se trata del proceso mediante el cual se intenta concebir la posición estratégica de la organización en función de su entorno externo, sus recursos y competencias internas, y las expectativas e influencias de los stakeholders. *“La elección estratégica implica la creación de alternativas estratégicas entre las que poder elegir, y la elección de las mismas. La implantación de la estrategia se ocupa*

de aplicar la estrategia a la actividad de la empresa mediante la estructuración y diseño de la organización, la planificación de recursos y la gestión de cambio estratégico” (Osorio, 2006). Así dicho, la ventaja de usar el estudio de caso, será la completa capacidad de aprovechamiento de los datos recogidos.

Instrumentos de investigación

La obtención de la información sobre los procesos fallidos a corregir se hará a través de encuestas que serán aplicadas a las personas de los distintos estamentos que componen la Universidad: estudiantes, trabajadores, administrativos y clientes externos que hagan uso o estén relacionados con el área financiera de la Universidad por medio de los procesos descritos, de forma tal que puedan servir para la detección de los problemas. A su vez se aplicará una encuesta a los funcionarios que laboran en el área financiera con el fin de establecer las causas de la deficiencia de los procesos actuales. Otra forma de recolectar información útil, será la revisión archivística de la historia de los procesos que pueda tener el Área Financiera de la Universidad de los Llanos, con el objetivo y bajo el criterio de encontrar allá el momento en que la toma de decisiones se desvió de la eficiencia hacia la burocracia. Esto servirá para determinar las causas de los problemas del área.

Una vez detectados los problemas del área financiera y sus causas, se inaugurará la fase de intervención del presente trabajo. La hipótesis de trabajo sugiere que ambos elementos (tecnología informática y uso de protocolos) enlazados de



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
SEDE MANIZALES

manera estructural bastarán para resolver los problemas detectados en los procesos. Se tomará un modelo de protocolo simplificado ya existente con el fin de contextualizarlo para su aplicación dependiendo de las necesidades específicas, concretas y urgentes del área objeto de la presente investigación, así como también de la experiencia de varias empresas públicas que ya hayan emprendido el mejoramiento de sus sistemas de información del área financiera.

CARACTERIZACIÓN DEL CICLO FINANCIERO

El ciclo financiero en la Universidad de los Llanos se propone direccionar desde la alta dirección a la administración de manera eficiente y eficaz, pero es un objetivo que en la actualidad no se cumple, reflejado en el escaso cumplimiento de los compromisos adquiridos por la Institución con la Comunidad Académica.

Su alcance comprende las etapas previas a la etapa de formulación del anteproyecto de presupuesto de cada vigencia con sus diferentes etapas y actores académicos y administrativos, la aprobación del presupuesto, distribución de los diferentes rubros, ejecución presupuestal a través del ordenador del gasto y finaliza con la rendición de informes y presentación de los Estados financieros.

Una de las prioridades actuales de la Universidad es concretar la solidez académica, administrativa y financiera con base en el aseguramiento de la calidad bajo el enfoque por procesos estratégicos, misionales, de evaluación y de apoyo, donde se encuentra ligado el proceso financiero.

La propuesta de mejora del ciclo financiero se direcciona hacia la ruta emprendida por la Universidad hacia el fortalecimiento de la modernización de la gestión administrativa y financiera, que apoye una academia de excelencia con autonomía, responsabilidad y excelencia; a través de la adopción de mejores prácticas de gestión eficiente y uso efectivo de los recursos institucionales.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
SEDE MANIZALES

La Universidad en la vigencia anterior, a través de la Oficina de Gestión de la Calidad inició una estrategia de mejoramiento institucional denominada “*Sistema Integrado de Gestión – SIG*” cuyo propósito consistió en la identificación del mapa de procesos de la Universidad con la caracterización de cada uno de sus procesos, labor que fue liderada por los líderes de procesos con sus equipos de trabajo.

Los procedimientos documentados se relacionan en el anexo 1.

SITUACION ACTUAL – DIFICULTADES Y NECESIDADES

Para identificar las dificultades actuales y necesidades de mejora del ciclo financiero se diseñó una encuesta de tipo descriptivo, dado que es la que permite examinar la situación actual para caracterizarla. No se obtiene muestra, dado que se aplicará a toda la población que interviene en el ciclo financiero, es decir los funcionarios que laboran en el proceso financiero de la Universidad, a los docentes y estudiantes que tiene representación y participan del proceso y los proveedores que se encuentran registrados e inscritos en el área de compras, así:

Construcción del Presupuesto: Dirigida a los dos (2) vicerrectores, cinco (5) Decanos, tres (3) directores de instituto, veinticinco (25) directores de programa, tres (3) funcionarios de planeación, cuatro (4) funcionarios de presupuesto, y diez (10) funcionarios de distintas dependencias. Total 52.

Ejecución del Presupuesto: Dirigida a cinco (5) funcionarios de personal, cuatro (4) funcionarios de jurídica, seis (6) funcionarios de compras – vicerrectoría de recursos, cinco (5) funcionarios de vicerrectoría académica, siete (7) funcionarios de contabilidad, cinco (5) funcionarios de presupuesto, cuatro (4) funcionarios de tesorería. Total 36.

Rendición de Informes: Dirigida a tres (3) funcionarios de personal, dos (2) funcionarios de jurídica, dos (2) funcionarios de sistemas, tres (3) funcionarios de compras – vicerrectoría de recursos, dos (2) funcionarios de vicerrectoría académica, siete (7) funcionarios de contabilidad, tres (3) funcionarios de presupuesto, y dos (2) funcionarios de tesorería. Total 24.

Encuesta para Docentes: Dirigida a treinta y cuatro (34) docentes que hacen parte de los proyectos de investigación y proyección social que por sus actividades hacen uso frecuente del ciclo financiero.

Encuesta para Estudiantes: Dirigida a cincuenta y seis (56) Estudiantes que son representantes de los estudiantes en los diferentes estamentos, que por sus actividades hacen uso frecuente del ciclo financiero.

Encuesta para Proveedores: Dirigida a los sesenta y cuatro (64) proveedores que se encuentran inscritos en el banco de oferentes de la Universidad.

La aplicación de las encuestas se desarrolló en su totalidad en las instalaciones de la Universidad de los Llanos, para lo cual, por tratarse de una maestría financiada por la Institución y que este trabajo final incide directamente en el cumplimiento de una meta institucional, relacionada con el fortalecimiento financiero de la entidad, se brindó el tiempo necesario para que los funcionarios, docentes, estudiantes y demás comunidad académica se involucraran en el desarrollo del mismo.

Los resultados de la aplicación de las encuestas se relacionan a continuación:

ENCUESTA CONSTRUCCIÓN DEL PRESUPUESTO

1. ¿Conoce la estructura de la Gestión Financiera de la Unillanos?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	35	67%
NO	17	33%
TOTAL ENCUESTADOS	52	100%
OBSERVARON	39	75%
NO OBSERVARON	13	25%

Respuestas

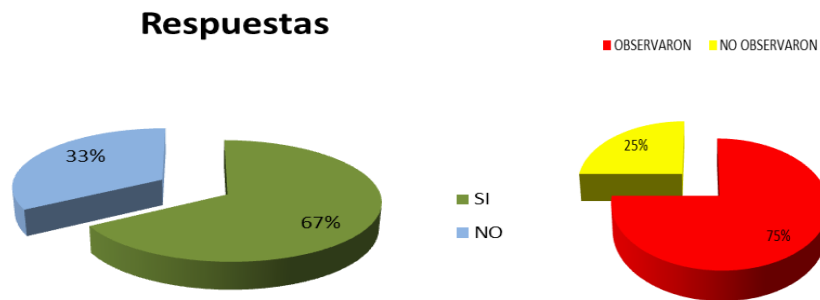


Interpretación: La gráfica refleja que el 67 % de las personas encuestadas si conocen la estructura de la Gestión Financiera de la Unillanos, y el 33% contestaron que no la conocen. Por otra parte el 75 % de las personas encuestadas observaron que se debería identificar con más claridad la normatividad externa e interna que regula el proceso financiero.

Análisis: Se demuestra que la mayoría de personas encuestadas si conocen la estructura de la Gestión Financiera de la Unillanos y han recomendado que se debería identificar con más claridad la normatividad externa e interna que regula el proceso financiero.

2. ¿Ha participado en la construcción del presupuesto?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	35	67%
NO	17	33%
TOTAL ENCUESTADOS	52	100%
OBSERVARON	39	75%
NO OBSERVARON	13	25%



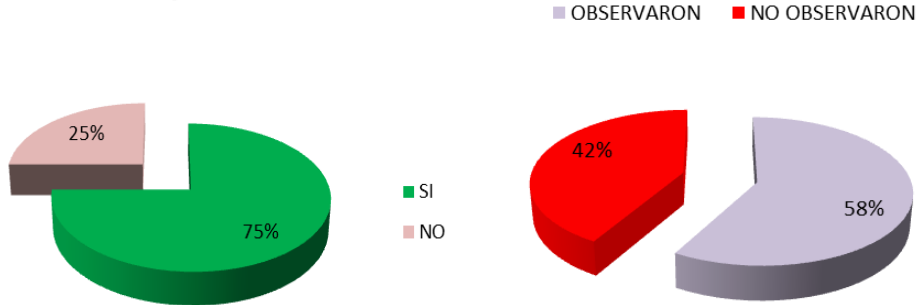
Interpretación: La gráfica refleja que el 67 % de las personas encuestadas respondieron que sí han participado en la construcción del presupuesto de la Universidad de los Llanos y el 33% contestaron no haber participado. Por otra parte el 75 % de las personas encuestadas observaron que es necesario presupuestar desde los programas académicos para tener un seguimiento y control de acciones y planes.

Análisis: La mayoría recomienda presupuestar los recursos desde los programas de pregrado y posgrado, y no solo a nivel de las facultades e involucrar a todos los actores académicos.

3. ¿Sabe cuál es la metodología para la formulación y ejecución del presupuesto de la Universidad de los Llanos?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	39	75%
NO	13	25%
TOTAL ENCUESTADOS	52	100%
OBSERVARON	30	58%
NO OBSERVARON	22	42%

Respuestas



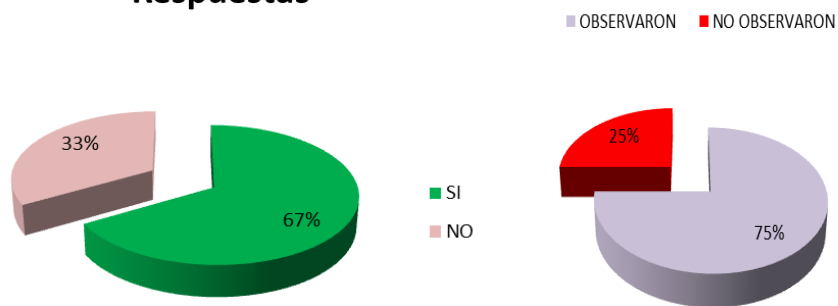
Interpretación: La gráfica refleja que el 75 % de las personas encuestadas respondieron que si conocen la metodología y el 25% la desconocen. Por otra parte el 58 % de las personas encuestadas observaron que no es clara ni participativa la metodología utilizada.

Análisis: Se demuestra que la mayoría de personas encuestadas si conoce la metodología para la formulación y ejecución del presupuesto, pero la mayoría de ellos argumenta falta de participación de la comunidad académica en ella y mayor claridad al definir los responsables de cada etapa.

4. ¿Se recolecta y consolida la información para la construcción del presupuesto?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	35	67%
NO	17	33%
TOTAL ENCUESTADOS	52	100%
OBSERVARON	39	75%
NO OBSERVARON	13	25%

Respuestas



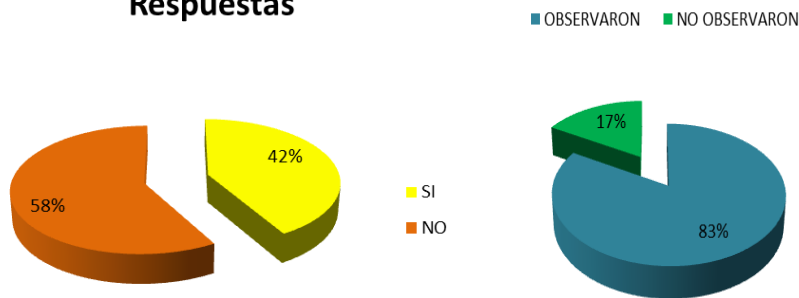
Interpretación: La gráfica refleja que el 67 % de las personas encuestadas respondieron que si se recolecta la información para la construcción del presupuesto de la Universidad de los Llanos y el 33% que no se recolecta dicha información. Por otra parte el 75 % de las personas encuestadas observaron que aunque si se recolecta no es una información verídica y completa para suplir con todas las necesidades presupuestales de la universidad de los llanos y de esta manera hacerlo más dinámico y completo.

Análisis: Aunque existe información para construir el presupuesto, la mayoría de los encuestados argumentan que la información no es suficiente para elaborar un presupuesto ajustado a la realidad.

5. ¿Se estructura el presupuesto de acuerdo a los programas y proyectos de cada una de las facultades y necesidades de la universidad?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	22	42%
NO	30	58%
TOTAL ENCUESTADOS	52	100%
OBSERVARON	43	83%
NO OBSERVARON	9	17%

Respuestas



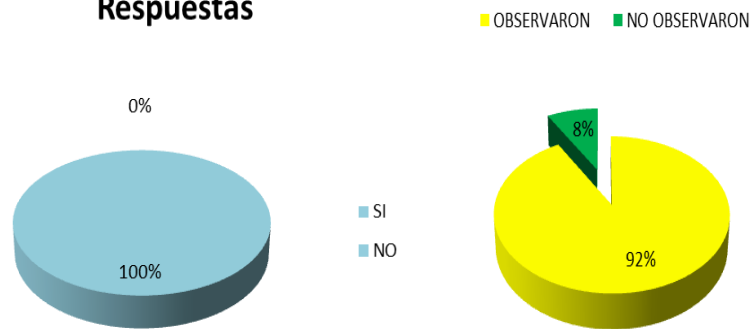
Interpretación: La gráfica refleja que el 58 % de las personas encuestadas respondieron que no se estructura el presupuesto de acuerdo a los programas y proyectos de cada una de las facultades y necesidades de la Universidad de los Llanos y el 42% respondieron afirmativamente. Por otra parte el 83 % de las personas encuestadas observaron que la estructuración se hace de forma global y que por eso se dificulta la rendición de informes.

Análisis: No existe buena relación entre la estructura del presupuesto y las necesidades de los programas académicos, en parte por su proyección de forma global, dificultando la descentralización presupuestal.

6. ¿Existe un Plan Anual de Compras a nivel de dependencias, facultades y programas?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	52	100%
TOTAL ENCUESTADOS	52	100%
OBSERVARON	48	92%
NO OBSERVARON	4	8%

Respuestas



Interpretación: La gráfica refleja que el 100 % de las personas encuestadas respondieron que no existe un Plan de Compras a nivel de dependencias de la universidad de la Universidad de los Llanos. Por otra parte el 92 % de las personas encuestadas observaron que es de suma importancia la implementación del plan de compras por dependencias antes de construir un presupuesto.

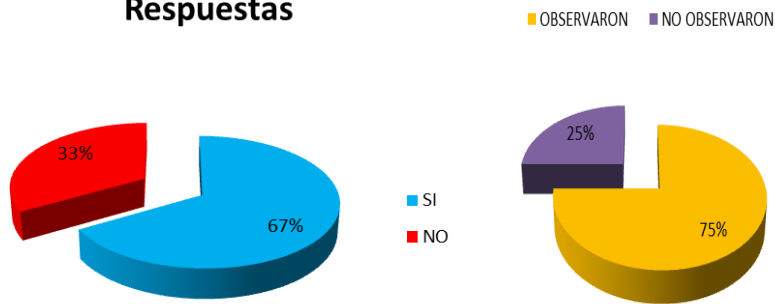
Análisis: Se demuestra que no existe un plan de compras y su ausencia no permite tener una planificación adecuada de las adquisiciones requeridas por la comunidad académica, reflejada en las demoras para adquirir los insumos, lo que genera pérdida de tiempo y recursos.



7. ¿Se definen políticas, directrices y estrategias para fortalecer la gestión del proceso financiero?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	35	67%
NO	17	33%
TOTAL ENCUESTADOS	52	100%
OBSERVARON	39	75%
NO OBSERVARON	13	25%

Respuestas



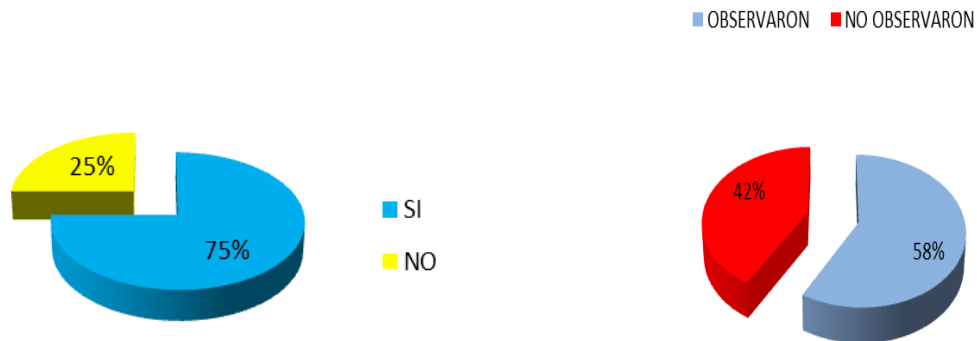
Interpretación: La gráfica refleja que el 67 % de las personas encuestadas respondieron que si definen políticas, directrices y estrategias para fortalecer la gestión del proceso financiero y el 33% afirman que no se definen. Por otra parte el 75% de las personas encuestadas observaron que estas directrices son muy tradicionales que no cumplen con la razón o con el objetivo que se crean.

Análisis: Se definen políticas, directrices y estrategias para fortalecer la gestión del proceso financiero pero estas no generan en la actualidad valor agregado al proceso, teniendo en cuenta que gran parte de ellas no trascienden del documento a la acción.

8. ¿Se aplica la normatividad externa e interna que regula el proceso financiero?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	39	75%
NO	13	25%
TOTAL ENCUESTADOS	52	100%
OBSERVARON	30	58%
NO OBSERVARON	22	42%

Respuestas



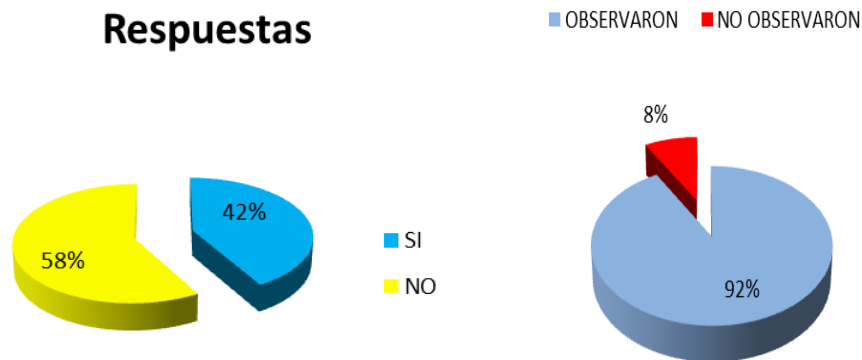
Interpretación: La gráfica refleja que el 75% de las personas encuestadas respondieron que si se aplica la normatividad externa e interna que regula el proceso financiero, y el 25% afirman que no se definen. Por otra parte el 58% de las personas encuestadas observaron que aunque se aplica existe contrariedad en ellas.

Análisis: Si se aplica la normatividad externa e interna que regula el proceso financiero, pero existen Acuerdos y Resoluciones internas que contradicen algunas decisiones financieras, los cuales deben unificarse.

9. ¿Se Implementan las estrategias y se difunden las directrices establecidas por la administración, que busquen la eficacia, eficiencia y efectividad de los recursos tecnológicos, humanos, físicos y económicos del proceso?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	22	42%
NO	30	58%
TOTAL ENCUESTADOS	52	100%
OBSERVARON	48	92%
NO OBSERVARON	4	8%

Respuestas

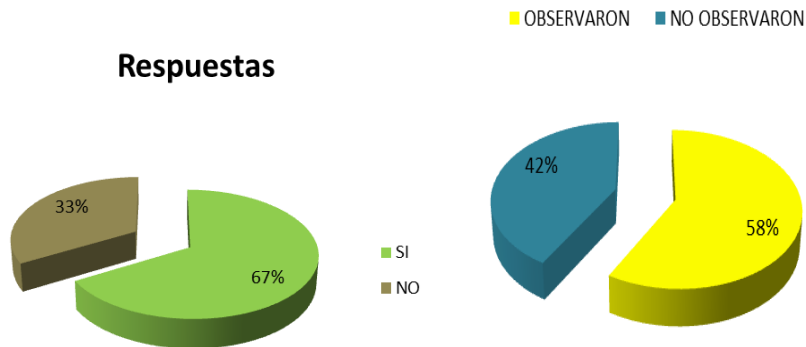


Interpretación: La gráfica refleja que el 58% de las personas encuestadas respondieron que no se Implementan las estrategias y directrices establecidas por la administración, que busquen la eficacia, eficiencia y efectividad de los recursos tecnológicos, humanos, físicos y económicos del proceso y el 42% afirman que si se definen. Por otra parte el 92% de las personas encuestadas observaron la falta de utilización de estrategias tecnológicas.

Análisis: Se demuestra que la mayoría de personas encuestadas coinciden en la necesidad que tiene la administración en la búsqueda de la eficacia, eficiencia y efectividad de los recursos tecnológicos, humanos, físicos y económicos del proceso.

10. ¿Se socializan con los usuarios los procedimientos establecidos y la utilización de los formatos aprobados por el Sistema de Gestión de Calidad?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	35	67%
NO	17	33%
TOTAL ENCUESTADOS	52	100%
OBSERVARON	30	58%
NO OBSERVARON	22	42%



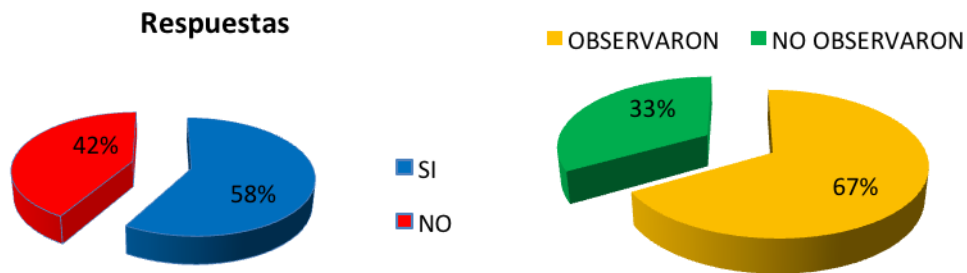
Interpretación: La gráfica refleja que el 67% de las personas encuestadas respondieron que si se socializan con los usuarios los procedimientos establecidos y la utilización de los formatos aprobados por el Sistema de Gestión de Calidad (SIG) y el 33% afirman que no se socializa. Por otra parte el 58% de las personas encuestadas observaron que se debería ser más preciso en los procedimientos.

Análisis: Existe conocimiento de los procedimientos y formatos utilizados por el SIG pero al ser aplicados presentan confusión porque no se define con precisión el alcance y los responsables.

ENCUESTA USUARIO INTERNO - EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO

1. ¿Conoce la ruta o el procedimiento específico del ciclo presupuestal de la Unillanos?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	21	58%
NO	15	42%
TOTAL ENCUESTADOS	36	100%
OBSERVARON	24	67%
NO OBSERVARON	12	33%



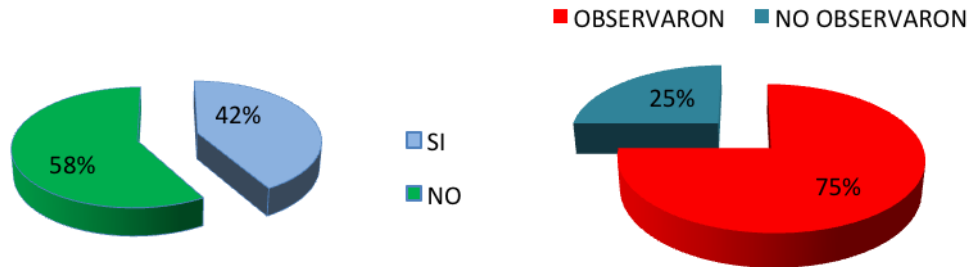
Interpretación: La gráfica refleja que el 58% de las personas encuestadas respondieron que si conoce la ruta o el procedimiento específico del ciclo presupuestal de la Unillanos y el 42% afirman que no la conocen. Por otra parte el 67% de las personas encuestadas observaron que deben existir procesos más completos que realmente ayuden a tener una información más veraz y oportuna.

Análisis: Se demuestra que la mayoría de personas encuestadas afirmaron que si conoce la ruta o el procedimiento específico del ciclo presupuestal de la Unillanos, pero que deben existir ayudas tecnológicas que faciliten la comprensión del proceso.

2. ¿Distingue las diferencias entre Certificado Disponibilidad Presupuestal, Registro Presupuestal y Obligación Presupuestal?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	15	42%
NO	21	58%
TOTAL ENCUESTADOS	36	100%
OBSERVARON	27	75%
NO OBSERVARON	9	25%

Respuestas



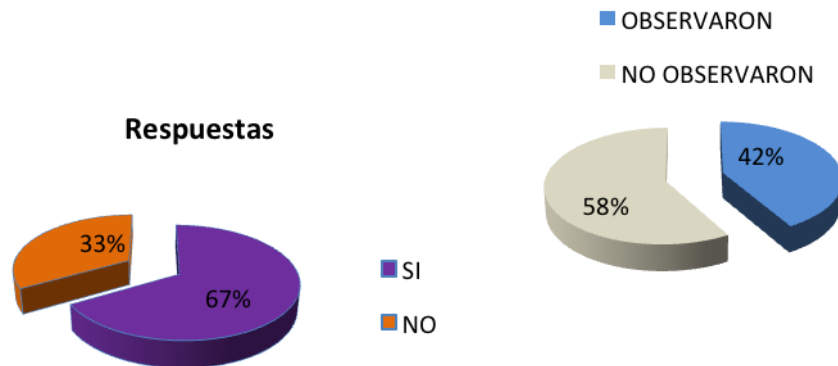
Interpretación: La gráfica refleja que el 58% de las personas encuestadas respondieron que no distingue las diferencias entre Certificado Disponibilidad Presupuestal (CDP), Registro Presupuestal (RP) y Obligación Presupuestal (OP) y el 42% afirman tener conocimiento. Por otra parte el 75% de las personas encuestadas observaron que debería haber más información al respecto.

Análisis: La mayoría de los funcionarios no tiene claridad en las etapas de la afectación presupuestal y la importancia de la expedición del CDP antes de cualquier proceso contractual, el RP una vez se contrata y la OP una vez se culmina la labor.



3. ¿Se proyecta y recopila los documentos necesarios para la solicitud de Certificado de Disponibilidad Presupuestal, Registro Presupuestal y Orden de Pago?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	24	67%
NO	12	33%
TOTAL ENCUESTADOS	36	100%
OBSERVARON	15	42%
NO OBSERVARON	21	58%

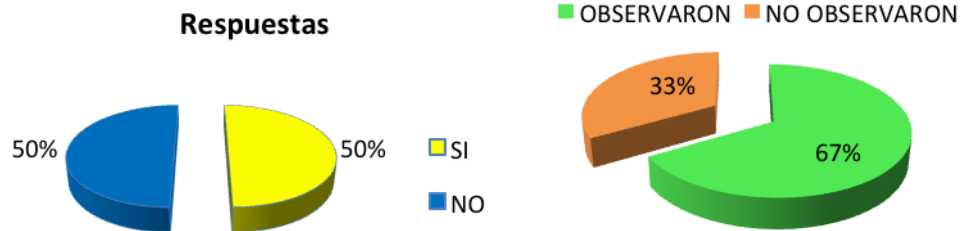


Interpretación: La gráfica refleja que el 67% de las personas encuestadas respondieron que si proyecta y recopila los documentos necesarios para la solicitud de Certificado de Disponibilidad Presupuestal, Registro Presupuestal y Orden de Pago y el 33% afirman que NO. Por otra parte el 58% de las personas encuestadas observaron que es el deber ser, pero aún persiste la falta de soportes al momento del pago, falta más control en cada dependencia.

Análisis: Se conocen los documentos requeridos pero un alto porcentaje reconoce que algunas dependencias no exige la totalidad de la documentación, situación crítica dada la importancia de este filtro en cada fase del proceso.

4. ¿Se tiene claridad en quienes son los responsables de la presentación de los documentos para los respectivos pagos según cada caso?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	18	50%
NO	18	50%
TOTAL ENCUESTADOS	36	100%
OBSERVARON	24	67%
NO OBSERVARON	12	33%



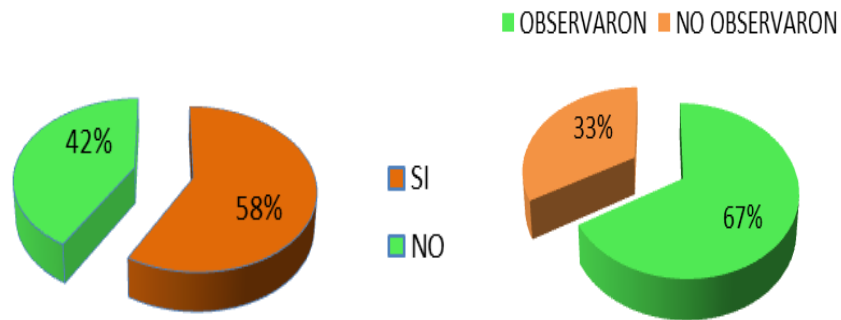
Interpretación: La gráfica refleja que el 50% de las personas encuestadas respondieron que si se tiene claridad en quienes son los responsables de la presentación de los documentos para los respectivos pagos según cada caso y el 50% afirman que NO. Por otra parte el 67% de las personas encuestadas observaron que aunque se conozca quienes son los responsables, no se exige cumplimiento con dicha responsabilidad.

Análisis: Se demuestra que la mitad de las personas encuestadas no tienen claridad en quienes son los responsables de la presentación de los documentos para los respectivos pagos según cada caso, afirman que se requiere mayor divulgación y definir con claridad las responsabilidades de cada cargo.

5. ¿Existe claridad en el momento de definir el rubro a afectar de acuerdo a los documentos suministrados?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	21	58%
NO	15	42%
TOTAL ENCUESTADOS	36	100%
OBSERVARON	24	67%
NO OBSERVARON	12	33%

Respuestas

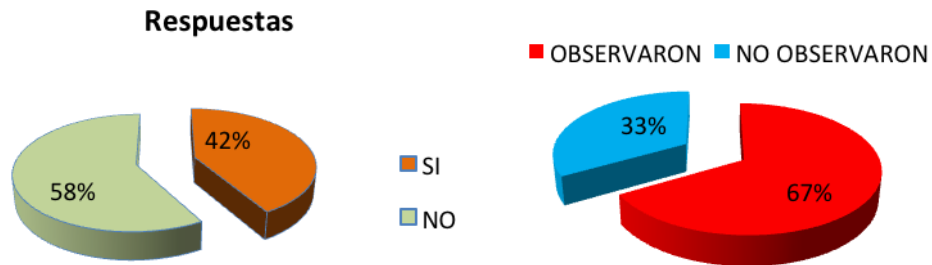


Interpretación: La gráfica refleja que el 58% de las personas encuestadas respondieron que si existe claridad en el momento de definir el rubro a afectar de acuerdo a los documentos suministrados y el 42% afirman que NO. Por otra parte el 67% de las personas encuestadas observaron que se debe ceñir por la razón de causalidad y afectación de cada rubro según las fuentes de ingreso.

Análisis: Que un alto porcentaje de funcionarios no tenga claridad sobre los rubros presupuestales a afectar, obliga a la Universidad a capacitarlos de manera inmediata para mitigar ese riesgo latente de destinación diferente de recursos.

6. ¿Una vez elaborada la orden de pago se presentan inconsistencias en los soportes y liquidación de la misma?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	21	58%
NO	15	42%
TOTAL ENCUESTADOS	36	100%
OBSERVARON	24	67%
NO OBSERVARON	12	33%



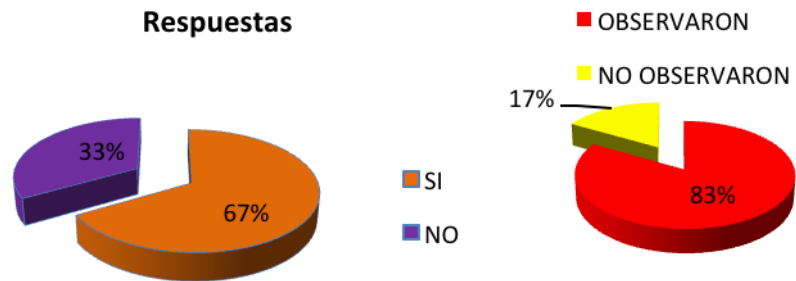
Interpretación: La gráfica refleja que el 58% de las personas encuestadas respondieron que no se presentan inconsistencias en los soportes y liquidación de la Orden de Pago y el 42% afirman que NO. Por otra parte el 67% de las personas encuestadas observaron que se debe realizar mejor control en la recepción de documentación y también revisión en las liquidaciones antes de ser entregadas a contabilidad.

Análisis: Se presentan inconsistencias documentales que no se detectan en la recepción de la información y cuando inicia el proceso de pago son devueltas a las unidades académicas y administrativas correspondientes para su ajuste, generando demoras en el pago.



7. ¿Considera que el proceso de ejecución del presupuesto es el adecuado de acuerdo a las necesidades y servicios de la Universidad?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	24	67%
NO	12	33%
TOTAL ENCUESTADOS	36	100%
OBSERVARON	30	83%
NO OBSERVARON	6	17%



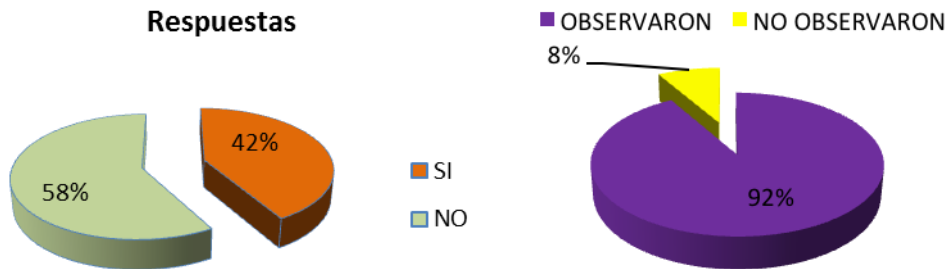
Interpretación: La gráfica refleja que el 67% de las personas encuestadas respondieron que el proceso de ejecución del presupuesto es el adecuado de acuerdo a las necesidades y servicios de la Universidad y el 33% afirman que NO. Por otra parte el 83% de las personas encuestadas observaron que es demasiado global y se hace necesario hacerlo por programas y proyectos.

Análisis: Teniendo en cuenta que el proceso de construcción del presupuesto en su mayoría no guarda coherencia con los programas académicos, dada su globalidad, la ejecución tiene el mismo comportamiento generalizado, dificultando su descentralización a nivel de programas académicos.



11. ¿Se establecen puntos de control que garanticen el cumplimiento de las metas propuestas en cada uno de los procedimientos?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	15	42%
NO	21	58%
TOTAL ENCUESTADOS	36	100%
OBSERVARON	33	92%
NO OBSERVARON	3	8%



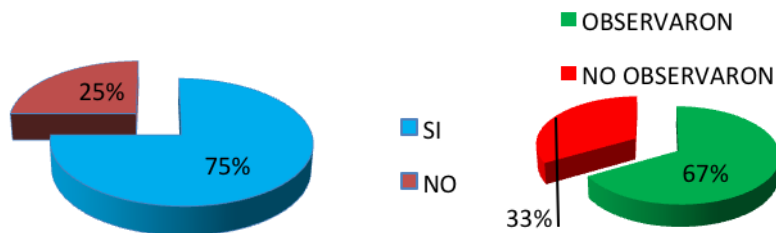
Interpretación: La gráfica refleja que el 58% de las personas encuestadas respondieron que no se establecen puntos de control que garanticen el cumplimiento de las metas propuestas en cada uno de los procedimientos y el 42% afirman que si. Por otra parte el 92% de las personas encuestadas observaron que estos puntos de control no se cumplen, debido a que al final del proceso se encuentran inconsistencias.

Análisis: No se establecen puntos de control que garanticen el cumplimiento de las metas propuestas en cada uno de los procedimientos, se requiere su implementación en pro de la mejora del proceso.

12. ¿Existe una estructuración de mecanismos de medición, seguimiento y mejora continua?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	27	75%
NO	9	25%
TOTAL ENCUESTADOS	36	100%
OBSERVARON	24	67%
NO OBSERVARON	12	33%

Respuestas

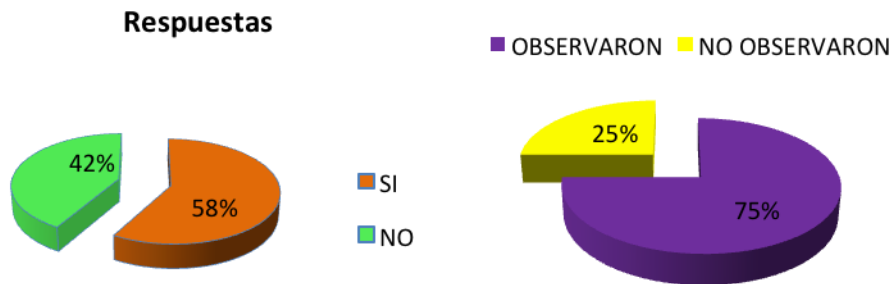


Interpretación: La gráfica refleja que el 75% de las personas encuestadas respondieron que sí existe una estructuración de mecanismos de medición, seguimiento y mejora continua y el 25% afirman que NO. Por otra parte el 67% de las personas encuestadas observaron que se debería establecer matrices más confiables para medir el proceso y así mejorar el proceso financiero.

Análisis: Sí existe una estructuración de mecanismos de medición, seguimiento y mejora continua, pero se deben establecer matrices más confiables para medir el proceso y así mejorar el ciclo financiero.

13. ¿Se realiza cierre de la Vigencia Presupuestal de Acuerdo a los Informes de Ejecución Presupuestal, Estado de Tesorería e Informe de Cuentas por Pagar?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	21	58%
NO	15	42%
TOTAL ENCUESTADOS	36	100%
OBSERVARON	27	75%
NO OBSERVARON	9	25%

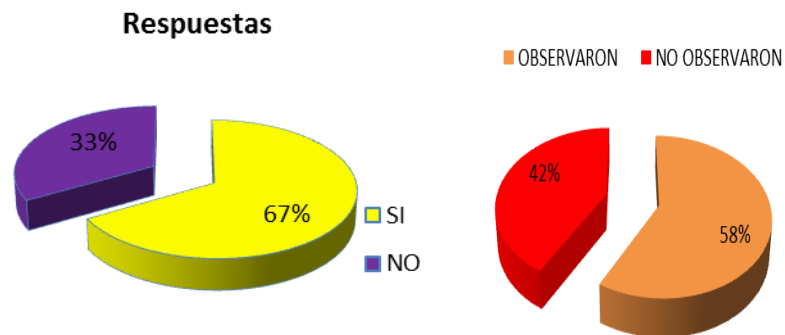


Interpretación: La gráfica refleja que el 58% de las personas encuestadas respondieron que si se realiza cierre de la Vigencia Presupuestal de Acuerdo a los Informes de Ejecución Presupuestal, Estado de Tesorería e Informe de Cuentas por Pagar y el 42% afirman que NO. Por otra parte el 75% de las personas encuestadas observaron que los cierres no se realizan en las fechas establecidas.

Análisis: Los cierre de la vigencia presupuestal se elaboran acordes con los Informes de Ejecución Presupuestal, Estado de Tesorería e Informe de Cuentas por Pagar, seguimiento y mejora continua, pero éstos aunque se realizan, se hace a destiempo por la falta de control en los procesos, ocasionando sanciones y posibles multas.

14. ¿Se custodia y almacena los registros en medio magnético y físico en la División Financiera de acuerdo a las políticas institucionales?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	24	67%
NO	12	33%
TOTAL ENCUESTADOS	36	100%
OBSERVARON	21	58%
NO OBSERVARON	15	42%



Interpretación: La gráfica refleja que el 67% de las personas encuestadas respondieron que sí se custodia y almacena los registros en medio magnético y físico en la División Financiera de acuerdo a las políticas institucionales y el 33% afirman que NO. Por otra parte el 42% de las personas encuestadas observaron que la información debería salvaguardarse en el área financiera y no en la división de sistemas.

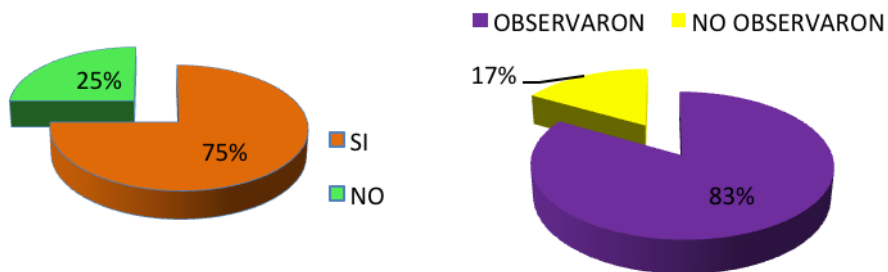
Análisis: Existe custodia y almacenamiento magnético y físico de los registros y gran porcentaje considera que el proceso debe seguirse orientando desde el área de sistemas, el cual considero acertado.



15. ¿Se realiza seguimiento y control de los compromisos de pago vencidos?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	27	75%
NO	9	25%
TOTAL ENCUESTADOS	36	100%
OBSERVARON	30	83%
NO OBSERVARON	6	17%

Respuestas

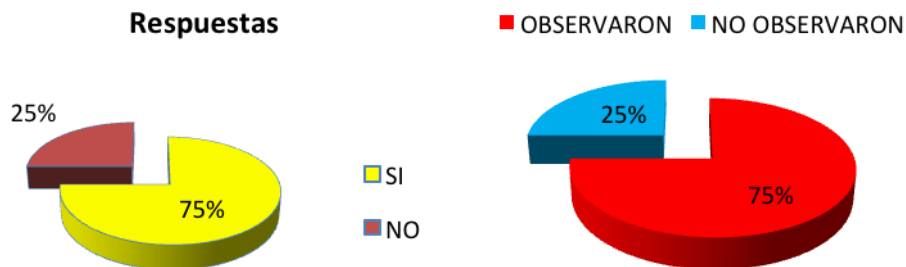


Interpretación: La gráfica refleja que el 75% de las personas encuestadas respondieron que sí se realiza seguimiento y control de los compromisos de pago vencidos y el 25% afirman que NO. Por otra parte el 83% de las personas encuestadas observaron que existen muchas cuentas de saldos vencidos sin conciliar.

Análisis: Hay seguimiento y control de los compromisos de pago vencidos, pero existen muchas cuentas de saldos vencidos sin conciliar, por falta de control en los procesos existentes y es necesario crear nuevos controles que mejoren el proceso.

16. ¿Hay articulación entre la información de la División Financiera y la Oficina de Sistemas en el SIIF?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	27	75%
NO	9	25%
TOTAL ENCUESTADOS	36	100%
OBSERVARON	27	75%
NO OBSERVARON	9	25%



Interpretación: La gráfica refleja que el 75% de las personas encuestadas respondieron que si hay articulación entre la información de la División Financiera y la Oficina de Sistemas en el SIIF y el 25% afirman que NO. Por otra parte el 75% de las personas encuestadas observaron que es muy inestable la información por lo obsoleto del sistema.

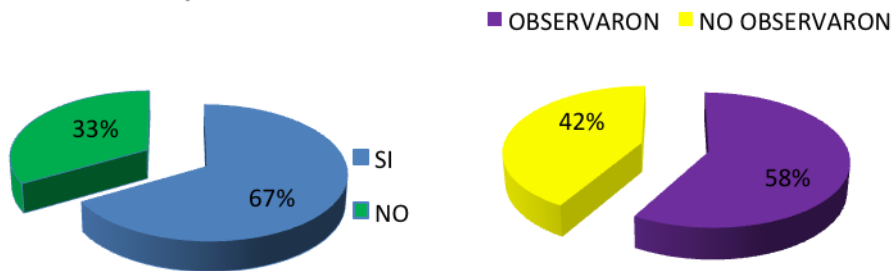
Análisis: La mayoría de personas encuestadas afirmaron que sí hay articulación entre la información de la División Financiera y la Oficina de Sistemas en el SIIF, pero en ocasiones los datos varían generando duda en la solidez del sistema de información.



17. ¿Se genera y revisa la relación de cuentas por pagar y las reservas de apropiación de la vigencia?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	24	67%
NO	12	33%
TOTAL ENCUESTADOS	36	100%
OBSERVARON	21	58%
NO OBSERVARON	15	42%

Respuestas

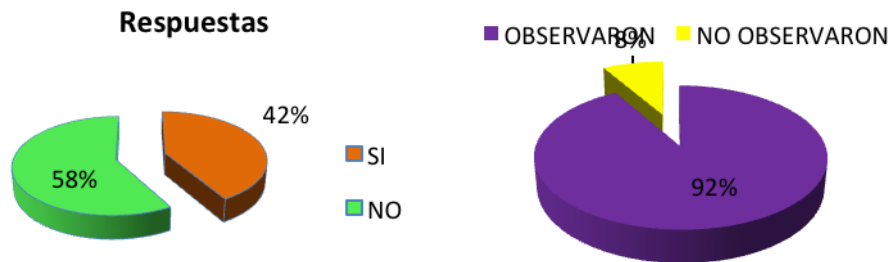


Interpretación: La gráfica refleja que el 67% de las personas encuestadas respondieron que si se genera y revisa la relación de cuentas por pagar y las reservas de apropiación de la vigencia y el 33% afirman que NO. Por otra parte el 75% de las personas encuestadas observaron que se debe ser más estricto.

Análisis: la relación de cuentas por pagar y las reservas de apropiación de la vigencia son revisadas en su generalidad, pero se debe ser más estricto en la liquidación de los contratos y cuentas por pagar para tener informes precisos y en tiempo real al final de la vigencia.

18. ¿Se identifican los pagos realizados por los deudores?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	21	58%
NO	15	42%
TOTAL ENCUESTADOS	36	100%
OBSERVARON	33	92%
NO OBSERVARON	3	8%



Interpretación: La gráfica refleja que el 58% de las personas encuestadas respondieron que no se identifica los pagos realizados por los deudores y el 42% afirman que SI. Por otra parte el 92% de las personas encuestadas observaron que aún existen muchos pagos sin identificar porque no existe un proceso adecuado y estandarizado para su control.

Análisis: Preocupa que no se identifica los pagos realizados por los deudores, que existen muchos pagos sin identificar porque no existe un proceso adecuado y estandarizado para su control, es necesario ajustar el actual y proponer mejoras en el corto plazo para evitar posibles investigaciones por destinación diferente de recursos.

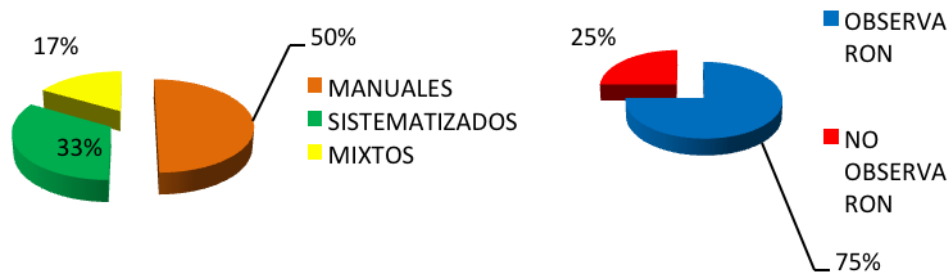


ENCUESTA USUARIO INTERNO - RENDICIÓN DE INFORMES

1. Los procedimientos para elaboración de Informes Financieros y presupuestales son:

	CANTIDAD	PORCENTAJE
MUALES	12	50%
SISTEMATIZADOS	8	33%
MIXTOS	4	17%
TOTAL ENCUESTADOS	16	100%
OBSERVARON	18	75%
NO OBSERVARON	6	25%

RESPUESTAS

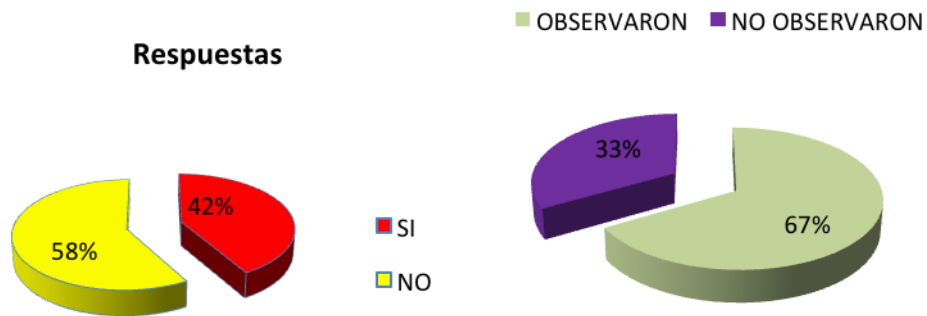


Interpretación: La gráfica refleja que el 50% de las personas encuestadas respondieron que los procedimientos para elaboración de Informes Financieros y presupuestales son manuales, el 33% afirman se hacen sistematizados y el 17% afirman que se realizan mixtos. Por otra parte el 75% de las personas encuestadas observaron que el software que maneja la información no es confiable, y que se debe estar pendiente de confrontar datos manualmente.

Análisis: Tener la mayoría de los procedimientos realizados de forma manual es el reflejo de las dificultades presentadas en el ciclo financiero, que van desde pérdida de tiempo y otros recursos por las demoras en los informes, hasta posibles sanciones por extemporaneidad, lo anterior requiere un ajuste inmediato camino a la sistematización.

2. ¿Se presentan diferencias entre el sistema financiero y los soportes al momento de revisar la información para la rendición de informes a las entidades de control y vigilancia?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	10	42%
NO	14	58%
TOTAL ENCUESTADOS	24	100%
OBSERVARON	16	67%
NO OBSERVARON	8	33%



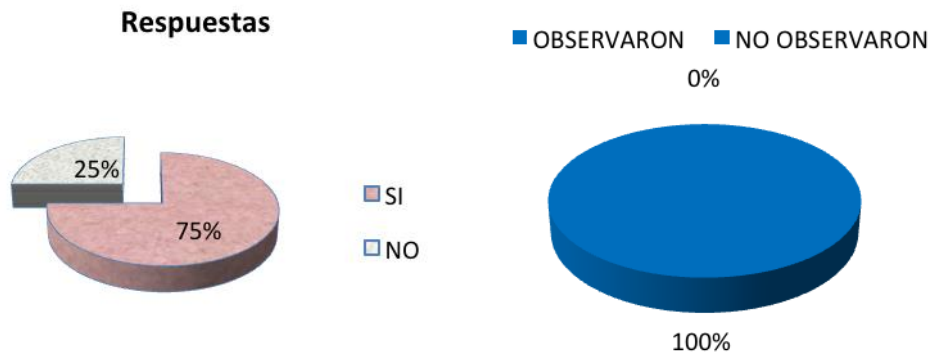
Interpretación: La gráfica refleja que el 58% de las personas encuestadas respondieron que no se presentan diferencias entre el sistema financiero y los soportes al momento de revisar la información para la rendición de informes a las entidades de control y vigilancia y el 42% afirman que Sí. Por otra parte el 67% de las personas encuestadas observaron que generalmente los datos se modifican sin razón con facilidad mes a mes.

Análisis: El sistema financiero debe ser exacto no solo al momento de rendir informes, sino tiempo después de ello las cifras deben ser las mismas, la variación mes a mes de los datos muestra la necesidad urgente de contar con un sistema de información sólido y confiable.



3. ¿Se cuenta con un cronograma anual para determinar las fechas de rendir los informes ante las entidades de control y vigilancia?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	18	75%
NO	6	25%
TOTAL ENCUESTADOS	24	100%
OBSERVARON	24	100%
NO OBSERVARON	0	0%

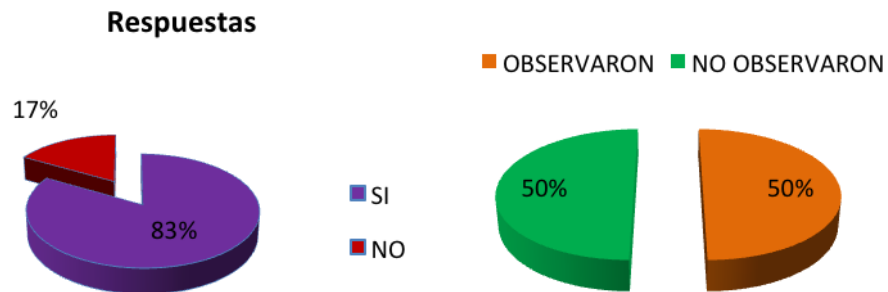


Interpretación: La gráfica refleja que el 75% de las personas encuestadas respondieron que si se cuenta con un cronograma anual para determinar las fechas de rendir los informes ante las entidades de control y vigilancia y el 25% afirman que NO. Por otra parte el 100% de las personas encuestadas observaron que se debe implementar un cronograma por dependencias y unificarlo para poder establecer políticas de rendición de informes.

Análisis: Los informes financieros son el resultado de las actividades realizadas por todas las dependencias que involucran recursos económicos, razón por la cual se debe unificar y socializar el cronograma de informes financieros con las demás dependencias que son insumos del reporte final, especificando tiempo y responsables.

4. ¿Se realiza auditoria por la oficina de control interno a los movimientos de tesorería al cierre de cada periodo contable?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	20	83%
NO	4	17%
TOTAL ENCUESTADOS	24	100%
OBSERVARON	12	50%
NO OBSERVARON	12	50%



Interpretación: La gráfica refleja que el 83% de las personas encuestadas respondieron que si se realiza auditoria por la oficina de control interno a los movimientos de tesorería al cierre de cada periodo contable y el 17% afirman que NO. Por otra parte el 50% de las personas encuestadas observaron que los planes de mejoramiento impuesto no son tomados con mucha importancia y por lo tanto persisten en el tiempo.

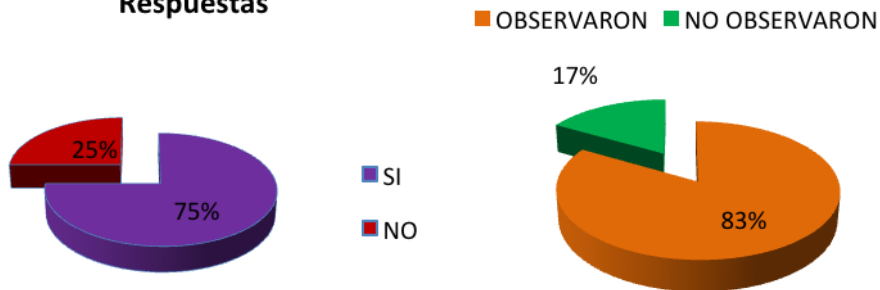
Análisis: Las auditorías internas son el control previo que debe realizar toda institución a sus procesos, si la mitad de los funcionarios tienen la percepción que son poco funcionales, es necesario ajustar los procesos de auditoría que permitan subsanar en esa población los factores de inconformismo.



5. ¿Se revisa y corrobora el cumplimiento de los planes de trabajo proyectados mediante los respectivos informes y actas de autocontrol?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	18	75%
NO	6	25%
TOTAL ENCUESTADOS	24	100%
OBSERVARON	20	83%
NO OBSERVARON	4	17%

Respuestas



Interpretación: La gráfica refleja que el 75% de las personas encuestadas respondieron que si se revisa y corrobora el cumplimiento de los planes de trabajo proyectados mediante los respectivos informes y actas de autocontrol y el 25% afirman que No. Por otra parte el 83% de las personas encuestadas observaron que se debería tomar conciencia de la importancia del autocontrol para mejorar los procesos.

Análisis: Se observa cumplimiento de papel, por cumplir el requisito exigido por la entidad frente a una auditoría interna o externa, pero no se ve como un mecanismo de mejora del proceso, por lo tanto es necesario fortalecer el autocontrol y sensibilizarlo en la comunidad académica.



6. ¿Se realiza verificación de medición de la gestión del proceso mediante indicadores e informes financieros y presupuestales?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	18	75%
NO	6	25%
TOTAL ENCUESTADOS	24	100%
OBSERVARON	14	58%
NO OBSERVARON	10	42%

Respuestas

■ OBSERVARON ■ NO OBSERVARON



Interpretación: La gráfica refleja que el 75% de las personas encuestadas respondieron que si se realiza verificación de medición de la gestión del proceso mediante indicadores e informes financieros y presupuestales y el 25% afirman que No. Por otra parte el 58% de las personas encuestadas observaron que se deben implementar más indicadores que reflejen la realidad presupuestal para la toma de decisiones.

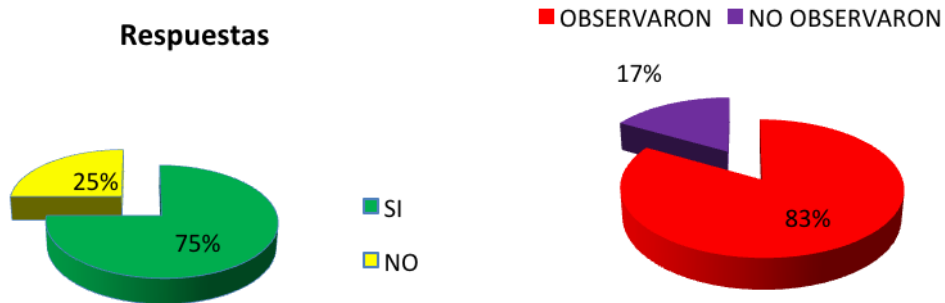
Análisis: En la actualidad se mide la gestión financiera con base en tres (3) indicadores, cifra insuficiente para realizar una verdadera medición del comportamiento financiero de la Institución, se requiere incrementar los indicadores financieros a las necesidades actuales.



7. ¿Existe identificación de las necesidades de información financiera y otros servicios de los usuarios y socios de valor?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	18	75%
NO	6	25%
TOTAL ENCUESTADOS	24	100%
OBSERVARON	20	45%
NO OBSERVARON	24	55%

Respuestas



Interpretación: La gráfica refleja que el 75% de las personas encuestadas respondieron que si existe identificación de las necesidades de información financiera y otros servicios de los usuarios y socios de valor y presupuestales y el 25% afirman que No. Por otra parte el 83% de las personas encuestadas observaron que se necesita desglosar la información financiera por centro de costos pero el sistema no facilita generar dicha información.

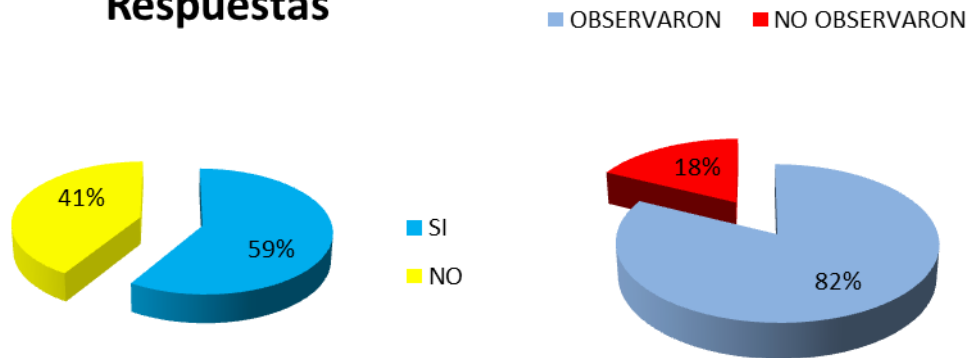
Análisis: Se cuenta con un Sistema de Información desde el año 2002 y desde esa fecha se han generado observaciones permanentes de ajustes al sistema que resuelven el problema de momento, pero de manera parcial, sin importar si esa solución a determinado proceso afecta a los demás, es urgente un ajuste de fondo al sistema de información financiero.

ENCUESTA USUARIO EXTERNO - DOCENTES

1. ¿Se solicita oportunamente a la División Financiera el trámite presupuestal para el pago de las horas cátedra dictadas?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	20	59%
NO	14	41%
TOTAL ENCUESTADOS	34	100%
OBSERVARON	28	82%
NO OBSERVARON	6	18%

Respuestas



Interpretación: La gráfica refleja que el 59% de las personas encuestadas respondieron que sí solicita oportunamente a la División Financiera el trámite presupuestal para el pago de las horas cátedra dictadas y el 41% afirman que No. Por otra parte el 82% de las personas encuestadas observaron que los coordinadores de cada facultad se retrasan en el reporte de horas lo que ocasiona traumatismo en el proceso.

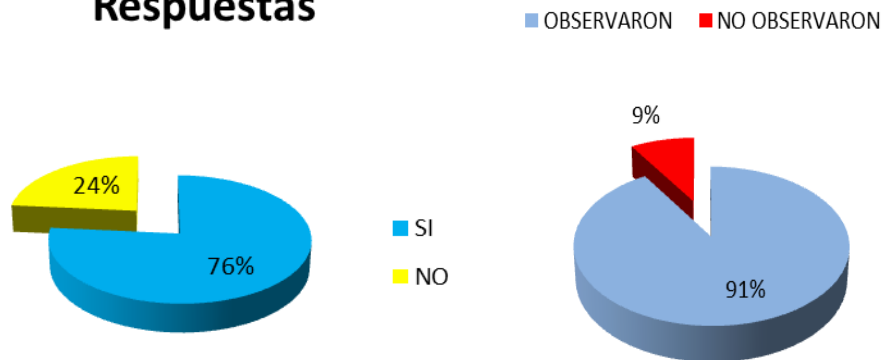
Análisis: La solicitud de pago es oportuno pero al cruzar la información en el sistema que debe cargar las horas cátedra dictadas no aparece el reporte lo que no permite avanzar en el proceso, es decir una parte del proceso que es responsabilidad de las facultades no realiza su labor en cadena.



2. ¿Cuándo hay un desplazamiento que genera viáticos, su respectivo pago o desembolso es oportuno?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	26	76%
NO	8	24%
TOTAL ENCUESTADOS	34	100%
OBSERVARON	31	91%
NO OBSERVARON	3	9%

Respuestas



Interpretación: La gráfica refleja que el 76% de las personas encuestadas respondieron que cuando hay un desplazamiento que genera viáticos su respectivo pago o desembolso es oportuno y el 24% afirman que NO. Por otra parte el 91% de las personas encuestadas observaron que cuando el desplazamiento no es programado con tiempo su pago tarda hasta 30 días.

Análisis: Cuando el desplazamiento se encuentra dentro de la programación su pago es oportuno, pero existen ocasiones que quienes tienen la responsabilidad de programar en cada unidad académica los desplazamientos no lo hacen en las fechas indicadas, el pago de éste es muy demorado.

3. ¿En la Oficina de personal se informa sobre los documentos que se requieren para poder hacer la legalización de viáticos, gastos de viaje y horas cátedra dictadas?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	21	62%
NO	13	38%
TOTAL ENCUESTADOS	34	100%
OBSERVARON	19	56%
NO OBSERVARON	15	44%

Respuestas

■ OBSERVARON ■ NO OBSERVARON



Interpretación: La gráfica refleja que el 62% de las personas encuestadas respondieron que en la Oficina de personal si se informa sobre los documentos que se requieren y el 38% afirman que No. Por otra parte el 56% de las personas encuestadas observaron que esta información es conocida a través de los compañeros de trabajo más no por la oficina de personal.

Análisis: Se informa de manera generalizada los documentos requeridos para cada trámite, pero no se actualizan los cambios que se realizan por ajustes de las normas y es en ese instante cuando los usuarios no tienen claridad sobre los soportes necesarios, porque no se unifica y actualiza la información desde el área de personal que es la dependencia responsable.

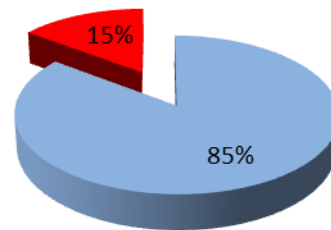
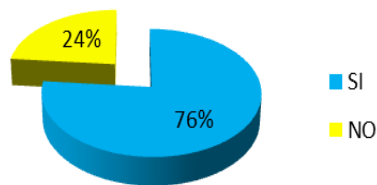


4. ¿Realiza oportunamente los trámites y documentos soporte que debe presentar para los respectivos pagos y legalización de viáticos, gastos de viaje y horas cátedra dictadas?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	26	76%
NO	8	24%
TOTAL ENCUESTADOS	34	100%
OBSERVARON	29	85%
NO OBSERVARON	5	15%

Respuestas

■ OBSERVARON ■ NO OBSERVARON



Interpretación: La gráfica refleja que el 76% de las personas encuestadas respondieron que si realiza oportunamente los tramites y documentos soporte que debe presentar para los respectivos pagos y legalización de viáticos, gastos de viaje y horas cátedra dictadas y el 24% afirman que No. Por otra parte el 85 % de las personas encuestadas observaron que sin embargo no es suficiente para el pago oportuno.

Análisis: Como en el proceso de pago intervienen además de las áreas financieras también personal y docencia, cuando las tres áreas no están sistematizadas como ya se ha comentado los procesos manuales de cada una de ellas hace que el tramite no sea ágil.

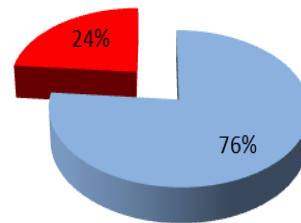
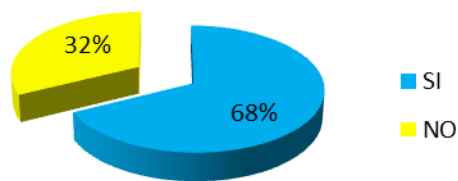


5. ¿El proceso de revisión de las Órdenes de Pago en la Oficina de Contabilidad es oportuno y eficaz?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	23	68%
NO	11	32%
TOTAL ENCUESTADOS	34	100%
OBSERVARON	26	76%
NO OBSERVARON	8	24%

Respuestas

■ OBSERVARON ■ NO OBSERVARON



Interpretación: La gráfica refleja que el 68% de las personas encuestadas respondieron que el proceso de revisión de las Ordenes de Pago en la Oficina de Contabilidad si es oportuno y eficaz y el 32% afirman que No. Por otra parte el 76 % de las personas encuestadas observaron que el proceso es muy dispendioso.

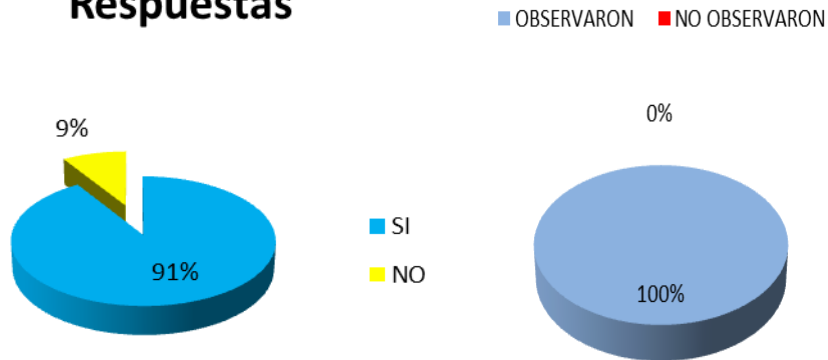
Análisis: Las reformas tributarias que en los últimos años ha expedido el Gobierno Nacional, han generado traumatismo en la variedad de retenciones que es necesario realizar dependiendo de la condición tributaria de cada trabajador o contratista.

ENCUESTA USUARIO EXTERNO - ESTUDIANTES

1. ¿Se recibe y revisa a tiempo los documentos soporte para la liquidación de matrícula?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	51	91%
NO	5	9%
TOTAL ENCUESTADOS	56	100%
OBSERVARON	56	100%
NO OBSERVARON	0	0%

Respuestas



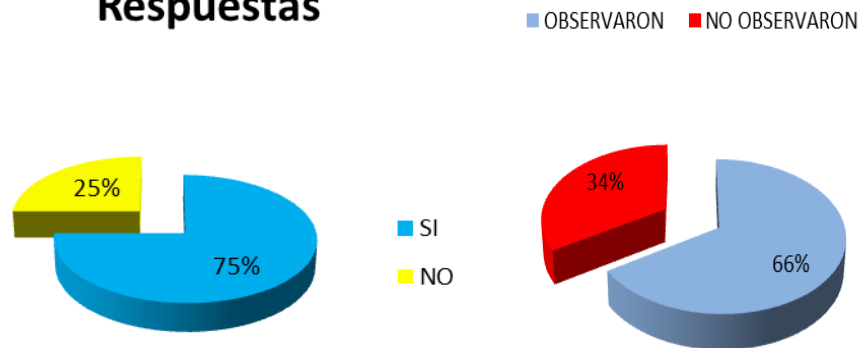
Interpretación: La gráfica refleja que el 91% de las personas encuestadas respondieron que Sí se recibe y revisa a tiempo los documentos soporte para la liquidación de matrícula y el 9% afirman que No. Por otra parte el 100 % de las personas encuestadas observaron que una vez revisado los documentos el proceso debe ser más ágil y oportuno.

Análisis: La recepción y revisión documental se realiza en los tiempos programados pero la liquidación de la matrícula presenta dificultades de cargar rápidamente al sistema y después descargarse de la página, se requiere ajustar el módulo de liquidaciones.

2. ¿La información sobre los documentos y la fecha en la cual debe entregarlos, es comunicada o publicada oportunamente?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	42	75%
NO	14	25%
TOTAL ENCUESTADOS	56	100%
OBSERVARON	37	66%
NO OBSERVARON	19	34%

Respuestas



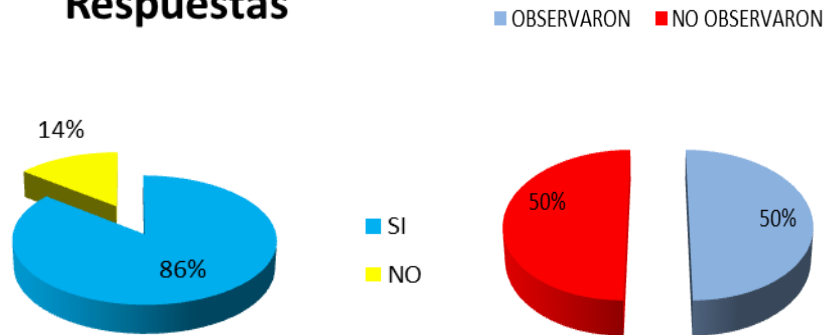
Interpretación: La gráfica refleja que el 75% de las personas encuestadas respondieron que la información sobre los documentos y la fecha en la cual debe entregarlos, si es comunicada o publicada oportunamente y el 25% afirman que No. Por otra parte el 66% de las personas encuestadas observaron que la documentación exigida es modificada permanente.

Análisis: Se modifican con frecuencia los documentos exigidos por la rotación del personal, incurriendo en gastos adicionales y pérdida de tiempo para la renovación de los nuevos requisitos, es necesario hacer cumplir lo reglamentado sin importar el personal que rote en el área.

3. ¿Existen diferentes medios de pago además del efectivo (Tarjetas de Crédito, Transferencias, PSE, etc.) para cancelar la matrícula y demás conceptos académicos?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	48	86%
NO	8	14%
TOTAL ENCUESTADOS	56	100%
OBSERVARON	28	50%
NO OBSERVARON	28	50%

Respuestas



Interpretación: La gráfica refleja que el 86% de las personas encuestadas respondieron que SI se cuenta con medios de pago diferentes al efectivo para cancelar la matrícula y el 14% afirman que No. Por otra parte el 50% de las personas encuestadas observaron que los otros medios no se encuentran en línea con la universidad.

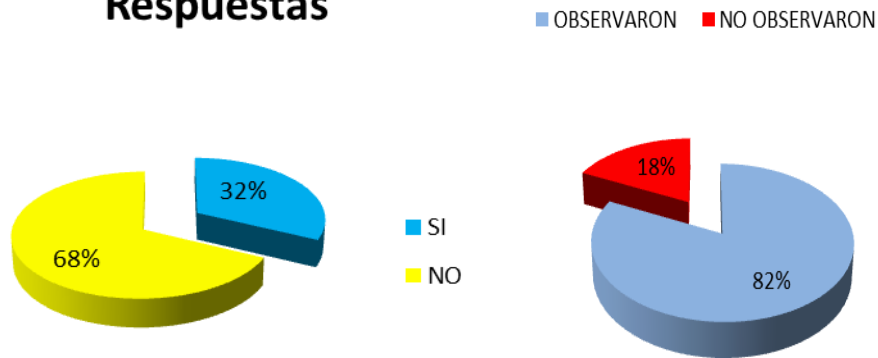
Análisis: Se demuestra que la mayoría de personas encuestadas afirmaron que si existen medios diferentes de pago, pero cuando requirieron verificar su estado de pago con la universidad es muy demorado, dado que la universidad no tiene ese trámite en línea.



4. ¿Alguna vez se ha presentado el caso que ha realizado algún pago y no aparece en la base de datos de la universidad?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	18	32%
NO	38	68%
TOTAL ENCUESTADOS	56	100%
OBSERVARON	46	82%
NO OBSERVARON	10	18%

Respuestas



Interpretación: La gráfica refleja que el 68% de las personas encuestadas respondieron que no se ha presentado el caso que ha realizado algún pago y no aparece en la base de datos de la universidad y el 32% afirman que SI. Por otra parte el 82% de las personas encuestadas observaron que debería haber un mecanismo más ágil y confiable.

Análisis: Los estudiantes que han tenido dificultad en el reporte del pago en la base de datos han durado hasta 30 días sin que se resuelva su situación, por las dificultades que presenta el sistema de información de la Universidad.

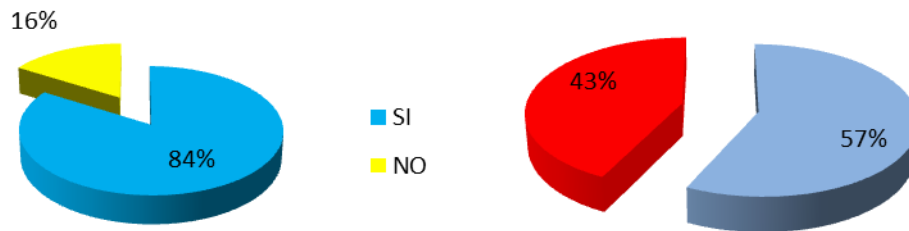
5. ¿Los reintegros de dinero por cualquier concepto por parte de la Universidad a los estudiantes son oportunos?



	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	47	84%
NO	9	16%
TOTAL ENCUESTADOS	56	100%
OBSERVARON	32	57%
NO OBSERVARON	24	43%

Respuestas

■ OBSERVARON ■ NO OBSERVARON



Interpretación: La gráfica refleja que el 84% de las personas encuestadas respondieron que los reintegros de dinero por cualquier concepto por parte de la Universidad a los estudiantes Si son oportunos y el 16% afirman que No. Por otra parte el 57 % de las personas encuestadas observaron mostrarse en desacuerdo con los descuentos aplicados.

Análisis: El desembolso de recursos está dentro de lo programado en el tiempo, pero existe inconformismo sobre las retenciones aplicadas por la Universidad y gran parte obedece a que no es pública las retenciones que aplica la Instituciones en determinados casos.

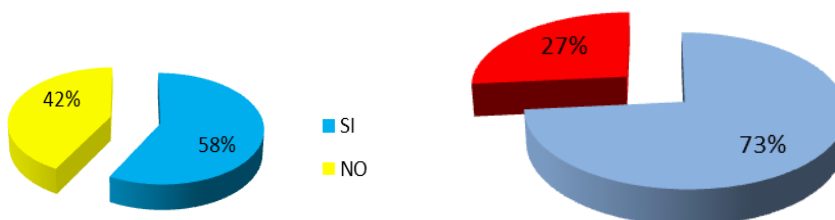
ENCUESTA USUARIO EXTERNO - PROVEEDORES

1. ¿Cuándo va a contratar con la universidad es informado de todos los documentos que debe hacer llegar para el pago?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	37	58%
NO	27	42%
TOTAL ENCUESTADOS	64	100%
OBSERVARON	47	73%
NO OBSERVARON	17	27%

■ OBSERVARON ■ NO OBSERVARON

Respuestas

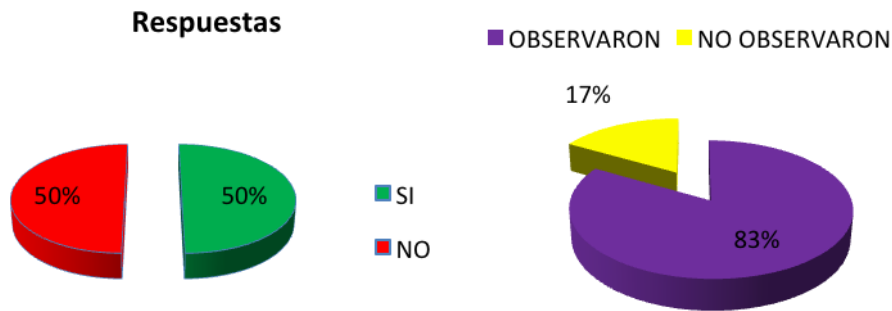


Interpretación: La gráfica refleja que el 58% de las personas encuestadas respondieron que cuando van a contratar con la universidad SI son informados de todos los documentos que deben hacer llegar para el pago y el 42% afirman que No. Por otra parte el 73 % de las personas encuestadas observaron que debería haber un documento entregable, tipo lista de chequeo sobre estos requisitos.

Análisis: Se observa que gran parte de los contratistas no tienen claridad de la documentación requerida institucional para iniciar el proceso de pago, se deben estandarizar los requisitos y publicarlos en las instalaciones y en la página web.

2. ¿Cuándo se suministra bienes una vez certificada por el supervisor, la entrada al almacén de la Universidad es ágil?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	32	50%
NO	32	50%
TOTAL ENCUESTADOS	64	100%
OBSERVARON	53	83%
NO OBSERVARON	11	17%



Interpretación: La gráfica refleja que la mitad de las personas encuestadas respondieron que cuando se suministra bienes una vez certificada por el supervisor, la entrada al almacén de la Universidad No es ágil. Por otra parte el 83 % de las personas encuestadas observaron que se presentan muchos inconvenientes con el sistema de información.

Análisis: Uno de los puntos más críticos del proceso de pago a los proveedores es el ingreso de los bienes al almacén, dado que presenta déficit de bodegas y cuando no han reclamado los bienes anteriores hay represamiento y además cuando después de determinado tiempo pueden ingresar físicamente, se presentan dificultades en el sistema al ingresar los datos.

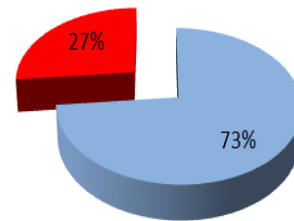
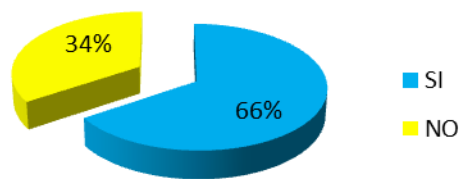


3. ¿Cuándo existe una inconsistencia en los documentos es informado a tiempo para subsanarla?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	42	66%
NO	22	34%
TOTAL ENCUESTADOS	64	100%
OBSERVARON	47	73%
NO OBSERVARON	17	27%

Respuestas

■ OBSERVARON ■ NO OBSERVARON



Interpretación: La gráfica refleja que el 66% de las personas encuestadas respondieron que cuando existe inconsistencia en los documentos Sí es informado a tiempo para subsanarla y el 34% afirman que No. Por otra parte el 73% de las personas encuestadas observaron que estas inconsistencias se informan pero no en su totalidad sino por partes.

Análisis: Una tercera parte de los proveedores no recibe oportunamente la información soporte requerida para el pago y quien la recibe lo obtiene de forma parcial, generando demoras adicionales a las ya presentadas en el ingreso de los bienes.

4. ¿La elaboración de la orden de pago se realiza en los tiempos establecidos?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	38	59%
NO	26	41%
TOTAL ENCUESTADOS	64	100%
OBSERVARON	38	59%
NO OBSERVARON	26	41%

Respuestas

■ OBSERVARON ■ NO OBSERVARON



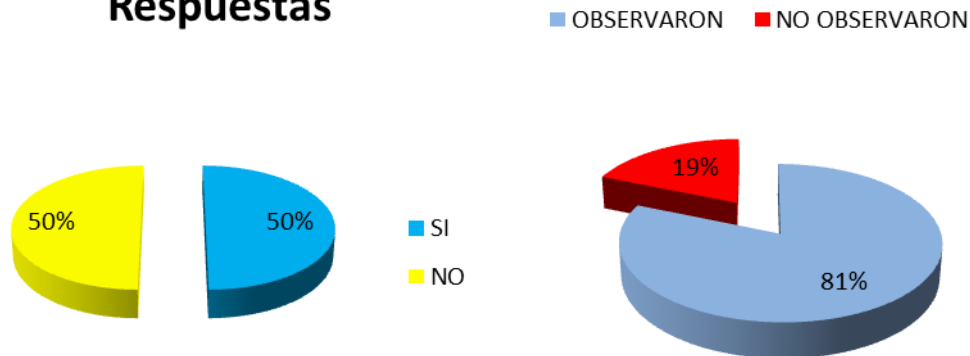
Interpretación: La gráfica refleja que el 59% de las personas encuestadas respondieron que la elaboración de la orden de pago SI se realiza en los tiempos establecidos y el 41% afirman que No. Por otra parte el 59% de las personas encuestadas observaron que las devoluciones de la cuenta retrasan mucho el proceso.

Análisis: No existe conformidad en la elaboración de las órdenes de pago teniendo en cuenta que la mayoría que considera que se realiza en los tiempos establecidos, percibe a su vez obstáculos por devolución de documentos internos mal elaborados y el resto considera que el proceso en general es muy lento.

5. ¿Una vez se cumple con todos los requisitos y procedimientos, el pago es oportuno?

	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	32	50%
NO	32	50%
TOTAL ENCUESTADOS	64	100%
OBSERVARON	52	81%
NO OBSERVARON	12	19%

Respuestas



Interpretación: La gráfica refleja que el 50% de las personas encuestadas respondieron Una vez se cumple con todos los requisitos y procedimientos, el pago no es oportuno. Por otra parte el 81% de las personas encuestadas observaron que existe mucha pérdida de tiempo porque son devueltas por falta de documentos o errores en los mismos.

Análisis: La mitad de los de los encuestados considera el pago no es oportuno, generado especialmente por las diferentes devoluciones que presenta la cuenta cuando inicia el trámite de pago y no existen filtros adecuados que permitan identificar el error al inicio del trámite y no al final como eventualmente sucede.

PROPUESTA DE MEJORA AL CICLO FINANCIERO UNILLANOS

Una vez identificado el estado actual del proceso financiero a través de las encuestas y el análisis que se le realizó a cada una de ellas, sumado a la observación e interacción continua dada al proceso en este periodo, se proponen ajustes al ciclo financiero que agilizarán y optimizarán el proceso, en los aspectos donde se encontraron dificultades.

La propuesta de ajuste se plantea en las tres fases del ciclo financiero que son Construcción del Presupuesto, Ejecución Financiera y Rendición de Informes. Lo anterior garantiza que una vez la Universidad implemente las acciones propuestas el proceso financiero desde su inicio que es la elaboración del presupuesto de la Entidad, hasta la fase final que corresponde a la presentación de los resultados financieros de la Universidad en cada vigencia, corregirá las fallas que presenta actualmente y tendrá un ciclo financiero moderno acorde con las normas y ajustado a las necesidades de la Universidad.

CONSTRUCCION DEL PRESUPUESTO

- 1.) Elaborar las proyecciones de Ingresos y Gastos de cada vigencia desde los programas académicos: Actualmente el presupuesto se construye desde las facultades y su incorporación en el Sistema de Información Financiera de la Universidad de los Llanos, se direcciona a ese nivel, es necesario conformar un equipo de presupuesto por cada programa que consolide con la asesoría del equipo institucional de presupuesto, las proyecciones de ingresos y gastos de cada programa así:

Proyección de Ingresos del programa de pregrado o posgrado:

Cuantificar con los docentes y personal administrativo del programa académico las posibles rentas que el programa obtendrá en la siguiente vigencia por concepto de matrículas y venta de bienes y servicios tales como: comercialización de productos agrícolas, piscícolas y avícolas, consultorías, interventorías, capacitaciones, etc.

Proyección de Gastos del Programa

- a) Gastos de Personal: Diligenciar el formato unificado de proyección de Docentes de Planta, Ocasionales y de cátedra requeridos por el programa académico con base en el formato **FO-FIN-01-01** Anexo No.8. A su vez proyectar las necesidades del personal de apoyo a la academia que se requiere formato **FO-FIN-01-02** Anexo No. 9.
- b) Gastos Generales: En este punto es importante que el equipo designado por el programa para participar en la construcción del presupuesto antes de diligenciar el formato **FO-FIN-01-03** Anexo No.10, conozca las necesidades más representativas del programa de tal forma que se priorice con base en las actividades esenciales que actualmente desarrolla la unidad académica en el cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional (PEI), Plan de Desarrollo Institucional (PDI) y plan de Gestión Institucional (PGI), lo anterior dada la limitación de recursos.
- c) Gastos de Inversión: Aquellos proyectos de inversión que el programa requiere tales como: Construcción de instalaciones físicas, adecuación

de laboratorios, dotación de mobiliario, etc. Diligenciar el formato **FO-DIE-04-01** Anexo No. 11.

Las mesas de trabajo que se desarrollen para la proyección del presupuesto deben contar con la participación de los representantes estudiantiles del programa, los docentes y el personal administrativo adscrito a la unidad, con la finalidad de construir un presupuesto participativo, que es lo expresado por la mayoría de los encuestados.

- 2.) Presupuesto Descentralizado: Los rubros del presupuesto de la Universidad de los Llanos se encuentran registrados en el Sistema de Información Financiera (S.I.I.F) de forma globalizada y en algunos casos como los relacionados con los gastos de personal su clasificación llega hasta el nivel de facultades.

La propuesta se direcciona a descentralizar los rubros presupuestales en el (SIIF) a nivel de programas así:

A) GASTOS DE PERSONAL

Nómina administrativa del programa
Honorarios
Nómina Docentes de Planta del Programa
Nómina Docentes Ocasionales del Programa
Catedráticos del Programa

B) GASTOS GENERALES

Materiales y Suministros del programa
Mantenimiento instalaciones del programa
Mantenimiento de equipos del programa
Impresos y publicaciones
Comunicación y transporte
Viáticos

C) GASTOS DE INVERSION

Construcción de infraestructura del programa
Dotación de equipos, muebles y enseres
Capacitación Docente



Investigación
Proyección Social

Esta descentralización permitirá a los programas conocer con anterioridad los ingresos y los gastos posibles sobre los cuales puede programar su actividad académica de la siguiente vigencia y a su vez llevar el control del recaudo de las rentas proyectadas y tomar las acciones requeridas de momento.

Conocer los gastos generales y las inversiones proyectadas, generará en la unidad académica respectiva, priorización en la autorización del recurso con base en los objetivos del programa, optimizando de esta forma los gastos solicitados por el personal docente y administrativo y eliminando una posible asignación de recursos por clientelismo.

- 3.) Adoptar el plan anual de compras por dependencias: Se propone que el equipo designado por programa, el cual debe ser interdisciplinario y apoyado por las áreas técnicas de la Universidad, diligencie el formato **FO-FIN-01-04** Anexo No.12, que permitirá proyectar las compras requeridas por el programa en la siguiente vigencia.

El Plan de compras por programa debe ser aprobado paralelamente con el presupuesto de cada vigencia con la finalidad de mitigar el riesgo que hay actualmente de asignación de recursos a otras actividades diferentes a las programadas.

- 4.) Ajuste normativo: Es necesario ajustar el Acuerdo 059 de 1997, que corresponde al estatuto presupuestal de la Universidad de los Llanos, adaptándolo a las exigencias actuales y a los cambios propuestos en este documento.

EJECUCION DEL PRESUPUESTO

- 1.) Flujograma del proceso de ejecución financiera: Se debe elaborar y socializar a los funcionarios el flujograma de la fase de ejecución presupuestal donde se indique claramente las áreas que intervienen en el proceso.

Se diseñó el flujograma Anexo No. 13 el cual debe ser socializado en un taller a las áreas involucradas en el proceso y después ser publicado en la página web de la Universidad.

- 2.) Capacitación a los funcionarios: La mayoría de los encuestados manifestó no tener claridad sobre las implicaciones que se tiene al no expedir en el tiempo indicado los tres (3) documentos presupuestales principales en la proceso de ejecución financiera que son: Certificado de Disponibilidad Presupuestal (CDP), Registro Presupuestal (RP) y Obligación Presupuestal (OP).

Se debe orientar la capacitación a los 36 funcionarios que intervienen en esta fase del ciclo y el taller debe relacionar casos prácticos que dé a conocer que el primer trámite es la expedición del C.D.P, el cual nos indica que la Universidad cuenta con los recursos disponibles para adelantar el proceso contractual, una vez éste se ha expedido se puede adelantar los procesos tendientes a la adquisición de bienes o servicios, una vez sea seleccionado el proveedor, se expide el R.P que indica la persona natural o jurídica contratada y el último trámite una vez se entregue el bien o se preste el servicio, es la expedición de la O.P.

Tener claros los conceptos y saber las implicaciones técnicas, económicas y legales que implica no expedir en los tiempos definidos los documentos financieros anteriormente descritos, permitirá al personal que labora en el área tener una visión completa del ciclo y no parcial, es decir solo lo de su competencia, como sucede en la actualidad.

- 3.) Elaborar una lista de documentos: Se elaboró la siguiente lista de chequeo Formato **FO-FIN-01-05** Anexo No. 14, la cual debe adoptarse mediante acto administrativo si la universidad acoge esta propuesta de mejora, junto con los demás anexos propuestos.

Se propone a su vez que cada responsable de la revisión documental en cada etapa del proceso, firme su revisión como filtros del proceso que permitirá conocer falencias en cada etapa y no al final como sucede en la actualidad y es una pérdida importante de tiempo y de recursos, situación que se manifestó en el desarrollo de la encuesta y en la etapa de observación.



- 4.) Mejorar o cambiar el Sistema de Información Financiera: La articulación del sistema financiero con todas las dependencias de la Universidad de los Llanos, se debe hacer a través de un sistema de información que opere bajo plataforma WEB, que agilice los procesos y la calidad de la información al instante.

El sistema de información debe ser una herramienta totalmente integral que este entrelazada con todos los módulos en tiempo real, no se puede seguir con un sistema de información que lo que se registra en un área no se refleje de inmediato en las demás, lo que genera incertidumbre y retraso en el proceso. El sistema de información que requiere la Universidad debe ser y estar totalmente en línea; que sus operaciones queden registradas en cada uno de los módulos a afectar, que genere informes reales y concisos, de tal forma que permita a la gerencia tomar decisiones en cualquier momento.

RENDICION DE INFORMES

- 1.) Sistematización total de los procedimientos: Una vez la Universidad acepte la propuesta de mejora del sistema de información actual o la adquisición de un nuevo sistema de información, es necesario ajustar los procedimientos que actualmente se desarrollan de forma manual y mixta, para ser transformados en sistémicos, con la finalidad de agilizar el proceso difícil actual y cumplir con las fechas establecidas por la Institución y los órganos de control.
- 2.) Unificar cronograma de informes: Los informes financieros son el resultado de las actividades realizadas por todas las dependencias que involucran recursos económicos, razón por la cual se debe unificar y socializar el cronograma de informes financieros con las demás dependencias que son insumos del reporte final, especificando tiempo y responsables.
- 3.) Indicadores Financieros: Se propone que la universidad adopte los siguientes indicadores:
 - a) Razón corriente: Activo Corriente / Pasivo Corriente: Permitirá a la Universidad y su comunidad conocer la relación existente entre los



- recursos disponibles frente a sus obligaciones; es decir cuál es el respaldo en dinero que tiene frente a cada peso adeudado.
- b) Capital de trabajo: $\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$: Evidencia la liquidez que tiene para cumplir con las obligaciones producto del ejercicio académico.
 - c) Solidez: $\text{Activo Total} / \text{Pasivo Total}$: Representa la capacidad de pago a corto y largo plazo que tiene la Unillanos y con ello demuestra su consistencia financiera.
 - d) Nivel de endeudamiento: $\text{Total Pasivo} / \text{Total Activo}$: Mide el grado y la forma como participan los acreedores dentro del financiamiento de la Universidad, estableciendo su riesgo y el de la institución. Permite determinar el porcentaje del total de activos de la Universidad que ha sido financiado por los proveedores.
 - e) Apalancamiento Total: $\text{Total Pasivo} / \text{Patrimonio}$: Mide el grado de compromiso del patrimonio de la Universidad para con los acreedores.
 - f) Índice de Propiedad: $\text{Patrimonio} / \text{Activo Total}$: Representa la relación que existe entre el capital propio y la inversión, permite conocer por cada peso invertido cuanto es capital propio.
 - g) Margen Neto: $\text{Excedente Neto} / \text{Ventas Netas}$: Muestra el porcentaje de los excedentes generados por la venta de servicios educativos.

CONCLUSIONES

Desarrollar las proyecciones desde los programas académicos de las rentas y egresos de la Universidad, amplía la participación de la comunidad académica y permite que el proceso de construcción del presupuesto se alimente desde las bases académicas, y desde allí evidenciar las necesidades reales de los programas y las actividades proyectadas por éstas en la siguiente vigencia.

La planificación por programas académicos facilita iniciar el ajuste técnico y legal para la descentralización presupuestal que urge en la Universidad, para corregir las dificultades de recursos que evidencia la comunidad, dada la dependencia de los rubros globales que actualmente administra la Universidad y sobre los cuales asigna partidas a las facultades, pero dependiendo de los compromisos institucionales, esto limita y afecta la programación y ejecución de las diferentes actividades académicas a realizar.

Los instrumentos utilizados para la planeación financiera tales como: Plan de Compras, Plan de mantenimiento de equipos, Plan de adecuaciones físicas, entre otros, al operar en un presupuesto descentralizado contarán con su aprobación ya no global e institucional como en la actualidad, sino a nivel de programas académicos, lo que permite independencia en la toma de decisiones y agilidad en los procesos

académicos. Dicha propuesta va en consonancia con la Norma NTCGP 1000: 2009, en el enfoque de procesos.

La esquematización de la ejecución presupuestal, con la identificación de sus responsables en cada etapa del proceso, utilizando lista de documentos y aplicando los filtros respectivos en los puntos de control asignados, brinda claridad al usuario sobre con ¿quién?, ¿cómo? Y ¿cuándo? debe realizar el tramitar de pago de las diferentes actividades desarrolladas en la universidad, dando agilidad al proceso y mejorando de esta forma la insatisfacción que genera el mismo en la actualidad.

La Universidad rinde sus informes financieros con base en los documentos exigidos por la ley y los organismos de control, el adicionarle a éstos, los indicadores financieros propuestos permite a la entidad tener claridad de la situación económica real de la institución y con base en ello, facilitar la toma de decisiones estratégicas que se requieren hoy día y priorizarlas frente a la liquidez, solidez y endeudamiento que arroje la aplicación de los indicadores.

Las propuestas planteadas de mejora del ciclo financiero en su mayoría requiere ajustes de tipo estructural, técnico y normativo, y no económico en su fase inicial, que corresponde a cambios de forma de realizar los procedimientos, pero posteriormente dentro del mismo corto plazo, la Universidad debe apropiar recursos suficientes para mejorar el actual sistema de información o adquirir uno nuevo, que permita tener en red y sistematizados todos los procesos y procedimientos tanto académicos como administrativos.

Referencias

- Edvinsson, L y Malone.
(2003) *El capital intelectual. Como identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa.* Gestión 2000, Barcelona.
- González Bermúdez, Silvia Elena.
(2010) *Modelo integral de gerencia pública estratégico con calidad* en Revista industrial, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. Vol. XXXI, Número 2.
- Fayol, Henry.
(1987) *Administración Industrial y General.* Edición 17. Traducción de Constantino Dimitru. Editociones El Ateneo. Buenos Aires, Argentina.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas
(2009) Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública 100 (NTCGP 1000)
- Organización Internacional de Normalización
(2013) *Norma Internacional para la Normalización del Trabajo 9001: 2008.*
- Osorio Valencia, J. Edgar.
(2006) *Gestión financiera empresarial. Contexto y casos colombianos.* Editorial Universidad Javeriana.
- Rivas, Luis Arturo.
(2007) *Mapa de las teorías de la organización: una orientación para empresas* en Gaceta Ide@s CONCYTEC, año 2, No. 23, 30 de julio-.
- Riaño Camargo, Luz Mary et al.
(2002) *Guía para la racionalización de trámites, procesos y procedimientos.* Departamento de la Función Pública. República de Colombia.
- Salnave Sanin, Marie.
(2008) *Manual de Implementación. Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano - MECI 1000:2005 -.* Departamento Administrativo de la Función Pública. República de Colombia



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
SEDE MANIZALES

Universidad Industrial de Santander

(2012) *Manual de Gestión Integrado. Procesos de la Universidad Industrial de Santander.*

Webgrafía

Diario Oficial. Congreso de la República de Colombia

(1992) *Ley 30 de 1992. Por la cual se organiza el servicio público de Educación Superior*

http://www.ori.unal.edu.co/uploads/media/Ley_30_1992.pdf

(1993) *Ley 83 de 1993. Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones.*

http://www.incoder.gov.co/documentos/ley_87_1993.pdf

Ministerio de Educación Nacional

(2012) *Desfinanciamiento de la educación superior en Colombia. La realidad en el sistema de financiación de las Universidades estatales.*

http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-341914_archivo_pdf.pdf

Universidad de los Llanos.

(2007) *Diagnóstico y diseño institucional de los sistemas de gestión académico, administrativo, financiero, tecnológico y organizacional en*

<http://web.unillanos.edu.co/quienes-somos/mision-vision-objetivos.html>

Universidad de los Llanos.

(2007) *Sistema Integrado de Gestión. Protocolos y procedimientos. Disponibles en*

http://sig.unillanos.edu.co/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=114&Itemid=55

Universidad Nacional de Colombia

(2015) *Gerencia Nacional Financiera y Administrativa Universidad Nacional de Colombia.*

<http://www.gerencia.unal.edu.co/CMS/index.php>

Universidad Surcolombiana

(2015) *Manual de Gestión Financiera. Caracterización Proceso Gestión Financiera. Quinta versión.*



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
SEDE MANIZALES

https://www.usco.edu.co/contenido/SGC-USCO/11.AP_FIN%20GESTION_FINANCIERA/AP-FIN-CP-01%20CARACTERIZACION%20PROCESO%20GESTION%20FINANCIERA.pdf

Universidad Surcolombiana
(2015) Manual de Gestión de Calidad. Quinta versión.
https://www.usco.edu.co/archivosUsuarios/12/gestion_calidad/1_MANUAL%20DE%20CALIDAD.pdf



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
SEDE MANIZALES

ANEXOS

Anexo No. 1 MODELACIÓN DEL PROCESO FINANCIERO

PROCEDIMIENTO DE PRESUPUESTO

Condiciones Generales:

Los gastos de funcionamiento financiados con recursos de fondo especial tienen como base la proyección de ingresos que cada Unidad Académico-Administrativa ha proyectado generar y que son de libre destinación.

Las necesidades puntuales de inversión de las Dependencias, son programadas con cargo a los recursos propios, en el marco de la Realización de proyectos que apuntan al logro de los objetivos del Plan de Gestión Institucional.

Para la solicitud de adición al presupuesto la dependencia debe demostrar que ha superado su proyección inicial de ingresos y/o ha celebrados Convenios o contratos que no haya relacionado en el presupuesto inicial.

Todo convenio o contrato que se vaya a suscribir durante la vigencia de ejecución del presupuesto y que no esté incluido en éste, podrá ser firmado Por el Ordenador del Gasto general de la Universidad si lleva adjunto la respectiva solicitud de adición presupuestal y el Análisis de Conveniencia y Oportunidad respectivo.

El Plan Anual de Compras deberá elaborarse teniendo como término de referencia el presupuesto general de la Universidad y el específico de cada dependencia para la respectiva vigencia fiscal. Para el efecto, todas las dependencias de la Universidad deberán adjuntar a su proyecto de presupuesto la relación de bienes corporales muebles devolutivos o de consumo, materiales y suministros debidamente valorados que soporten las cifras de su respectivo presupuesto.

Las solicitudes de C.D.P. deben llegar con los soportes respectivos debidamente firmados, según el caso por: Vicerrector de Recursos Universitarios, Vicerrector Académico o P.G.I. de la División de

Servicios Administrativos y por el ordenador del gasto (Rector), con los soportes correspondientes completos.

Actividades

- Se establece el cronograma de elaboración del presupuesto.
- Conformar equipos para la construcción de presupuesto.
- Se envía una proyección de necesidades de cada una de las dependencias para la construcción del anteproyecto de presupuesto.
- Se recolecta y consolida la información para la respectiva construcción del presupuesto.
- Se realiza un anteproyecto de presupuesto el cual es enviado al Consejo Superior Universitario para su estudio, correcciones y posteriormente ser aprobado mediante resolución rectoral.
- Una vez aprobado el presupuesto se digita en cada rubro presupuestal a través del sistema de información SIIF de esto se encarga la División Financiera.
- Se proyecta y recopilarlos documentos necesarios para la solicitud de Certificado de Disponibilidad Presupuestal, Registro Presupuestal Y Orden de Pago, los responsables de estos procesos son Vicerrectoría Académica, Vicerrectoría de Recursos y Servicios Administrativos.
- Se realiza la solicitud de Certificado de Disponibilidad Presupuestal, Registro Presupuestal y Orden de Pago por la oficina de Rectoría y Jurídica
- Una vez recibida las solicitudes de Certificado de Disponibilidad Presupuestal, Registro Presupuestal se revisa la documentación adjunta, en casa de haber inconsistencias en dicha



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
SEDE MANIZALES

solicitud se procede a devolución de lo contrario procede a definir qué rubros se afectaran del presupuesto, este proceso es realizado por la División Financiera; se registra en el sistema de información financiera SIIF y se genera el documento soporte de Certificado de Disponibilidad Presupuestal, Registro Presupuestal y remitir a la dependencia que lo ha solicitado para su respectivo trámite.

- Se elabora la Orden de Pago por cada una de las dependencias responsables y se remite a contabilidad para la respectiva revisión, una vez cumpla con todos los requerimientos para su pago se procede a ser firmada de lo contrario se devolverá a la dependencia encargada para las respectivas correcciones. Firmada la Orden de Pago se remite a Rectoría para firmas, luego se remite a la Oficina de Tesorería para el respectivo pago.

INFORMES PRESUPUESTALES

Se elabora un cronograma para la rendición de la cuenta presentación de informes.

Antes de rendir los informes se revisa toda la información en el SIIF, con el propósito de establecer, las posibles diferencias entre el sistema y los soportes; en el caso de que haya inconsistencias se ubica, verifica y corrige las diferencias encontradas. Terminado el proceso de verificación con los soportes se procede a hacer cruce de información con el contabilidad; ser recopila toda la información y se prepara cada uno de los informes que solicita la contaduría general de la nación, los cuales son presentados a través del CHIP.

PAGOS PARA TERCEROS- REINTEGROS

Condiciones Generales:

- El acceso de modificaciones a los comprobantes de ingresos las debe realizar única y exclusivamente el jefe de la división de tesorería.
- Para realización del pago es necesario que el beneficiario del mismo adjunte los siguientes documentos:



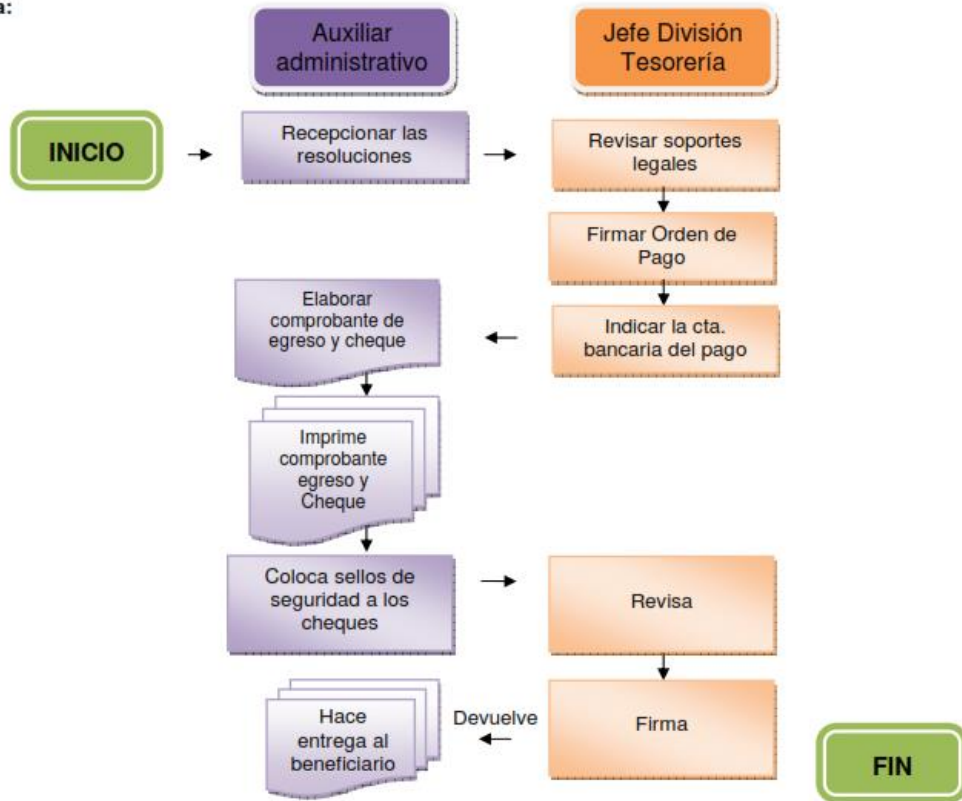
- Carta dirigida al Vicerrecursos, Solicitando el reintegro
- Recibo correspondiente a la devolución.
- Cuando es matrícula, anexar el pago de liquidación del semestre que solicitan el reintegro.

Actividades:

- Recepcionar las resoluciones de pago emitidas por la rectoría
- Verificar que los soportes estén completos y cumplan con las normas legales correspondientes a la resolución de reintegros.
- Firmar la Orden de Pago, indicando la cuenta bancaria por la cual se va a girar
- Elaborar en el SIIF el Comprobante de Egreso, imprimirlo junto con su Al imprimir este documento se convierte en copia no controlada del SIG y su uso es responsabilidad directa del usuario respectivo cheque.
- Colocar sellos de seguridad a los cheques.
- Entregar los cheques al Jefe de la División de Tesorería junto con las órdenes de pago.
- Revisar la resolución, comprobante de egreso y el cheque, lo firma y se los entrega al auxiliar administrativo.
- Hacer entrega del cheque al beneficiario



7. Flujograma:



LEGALIZACION DE AVANCES

Condiciones Generales:

- Los avances será entregados para cubrir ciertas compras o servicios requeridos por la institución, el pago debe ser realizado de contado, no se pueden hacer pagos diferentes a los presupuestados.
- Cuando son viáticos se legaliza una vez sea finalizada la comisión.
- Beneficiario debe anexar un oficio dirigido al Tesorero de la Universidad especificando el valor del cheque y su respectivo concepto.
- Los soportes deben ser legales, legibles y con fechas claras y a nombre de la Universidad de los Llanos.



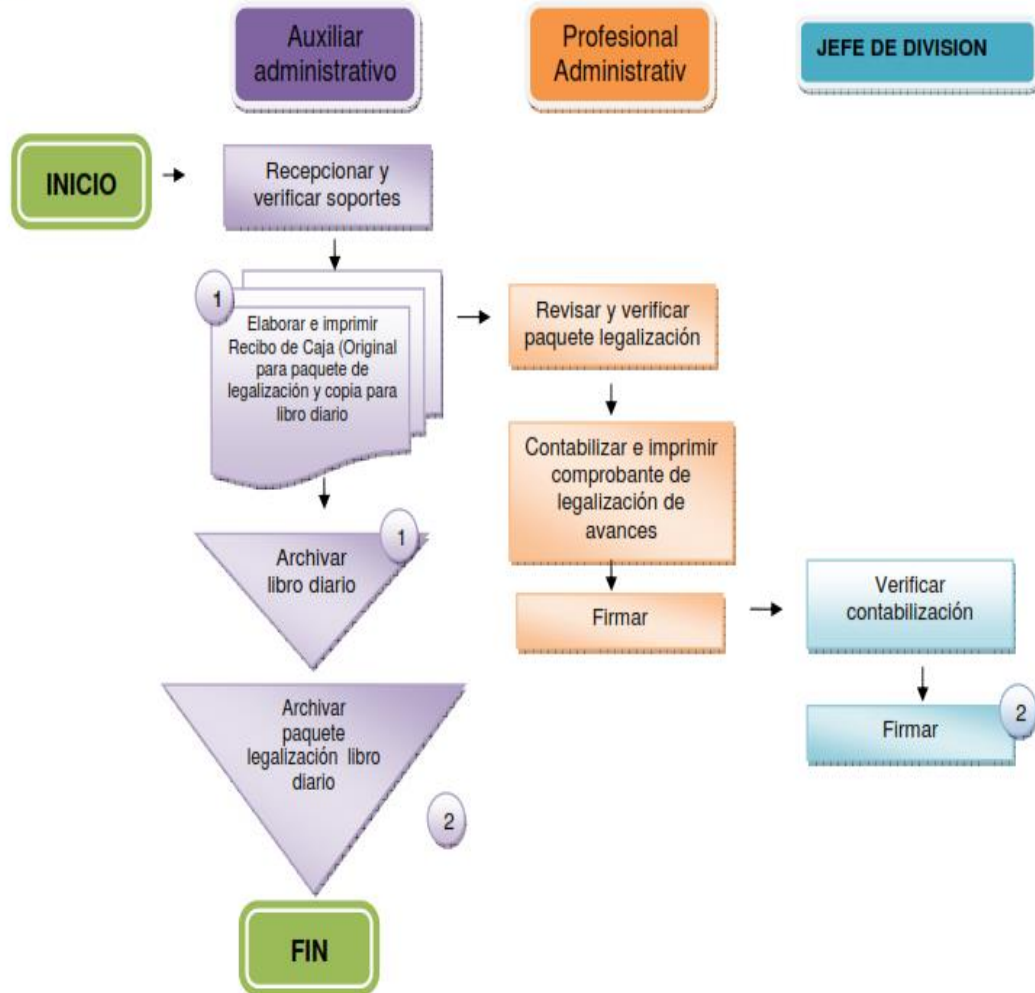
- Las retenciones practicadas y los reintegros se deben cancelar únicamente en la caja de Tesorería.
- El acceso de modificaciones a las legalizaciones las debe realizar única y exclusivamente el Jefe de la División de Tesorería

Actividades:

- Recepcionar y verificar los soportes (facturas, cumplidos de comisión, resolución rectoral, cuentas de cobro entre otros)
- Contabilizar en el SIIF las retenciones y reintegros si hay lugar e imprimir original y copia (original para el paquete de legalización y copia para el informe Al imprimir este documento se convierte en copia no controlada del SIG y su uso es responsabilidad directa del usuario diario)
- Recibir el paquete de legalización, revisar, verificar y rectificar que los valores estén utilizados conforme a la resolución.
- Contabilizar en el SIIF la legalización de los avances para descargarlos al tercero, haciendo caso a la obligación contable.
- Firmar el comprobante de legalización de avance y se pasa al jefe de división de tesorería
- Verificar que la contabilización esté correctamente y la firma. Archivar en el libro diario de Tesorería



7. Flujograma:



CANCELACION DE PAGOS

Condiciones Generales:

- Verificar saldos diarios en bancos por los diferentes conceptos de recaudos.
- El cheque será entregado únicamente al beneficiario con sus respectivos sellos de seguridad.
- El beneficiario debe anexar un oficio dirigido al Tesorero de la Universidad especificando el valor del cheque y su respectivo concepto.



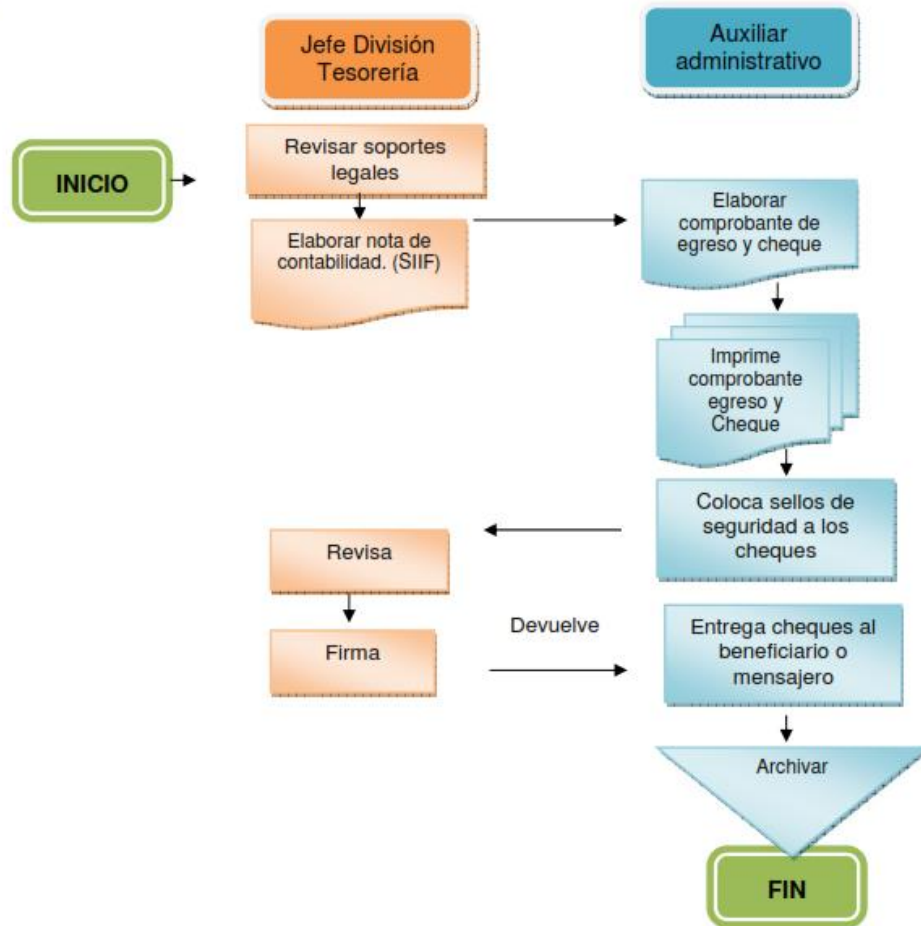
- El acceso de modificaciones a los comprobantes de ingresos las debe realizar única y exclusivamente el jefe de la división de tesorería

Actividades:

- Revisar los documentos para pago de acreedores varios de tesorería o correcciones.
- Elaborar en el SIIF nota de contabilidad o nota debito
- Elaborar comprobante de egreso y cheque por otros pagos y se Imprime el comprobante y el Cheque.
- Revisar la nota de contabilidad, comprobante de egreso y el cheque.
- Hacer entrega de los cheques al beneficiario o al mensajero para su respectiva consignación.
Y se archiva.



7. Flujoograma:



PROCESO DE RECAUDO-INGRESOS POR CAJA

Condiciones Generales:

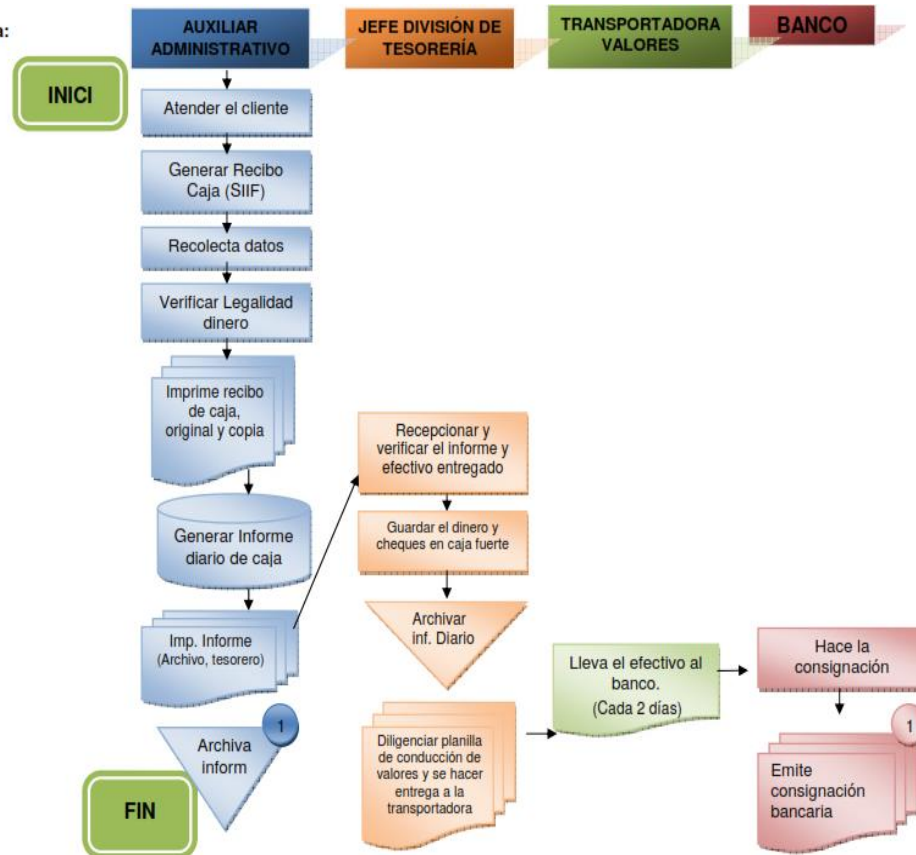
- El dinero en efectivo y demás títulos valores deben permanecer custodiados en caja fuerte
- Las consignaciones del dinero en efectivo se harán cada segundo día.
- Se debe llenar una planilla de conducción de efectivo, en la cual se relaciona el valor a entregar a la transportadora y el código de la bolsa en la que va el dinero.
- Hace la contabilización en el SIIF de la consignación por el valor transportado

Actividades:

- Atender la necesidad del usuario y generar en el SIIF el recibo de caja, teniendo en cuenta los datos del tercero y el centro de costos que genera el ingreso.
- verificar la legalidad del dinero e imprimir el recibo de caja en original y copia
- Entregar copia recibo de caja en original al tercero y archivar la copia.
- Efectuar el cierre de caja Generando en el SIIF el informe diario de Caja al final del día e imprimir.
- Hacer entrega al jefe de división conjuntamente con las copias de los recibos de caja.
- Recepcionar y verificar el efectivo y cheques entregados por el auxiliar administrativo
- Guardar el efectivo y los cheques en la Caja Fuerte
- Concertar consignación y Diligenciar la planilla de conducción de efectivo (PROSEGUR).
- Hacer entrega de la consignación a la transportadora de valores, para su entrega en el banco.
- Hacer y emitir la consignación respectiva
- Archivar la consignación en el movimiento correspondiente.



7. Flujoograma:



PROCEDIMIENTO CANCELACION DE ORDENES DE PAGO POR AVANCES, COMPRAS Y SERVICIOS

Condiciones Generales:

- Verificar que la cuenta cumpla con todos los requerimientos de pago, tanto financieros como legales.
- Existen cuatro formas para realizar la reclamación del pago a terceros que son, por medio de contratos, Orden de Prestación de Servicios, Órdenes de Compra y Orden de trabajo.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
SEDE MANIZALES

- Para realización del pago es necesario que el beneficiario del mismo adjunte los siguientes documentos:

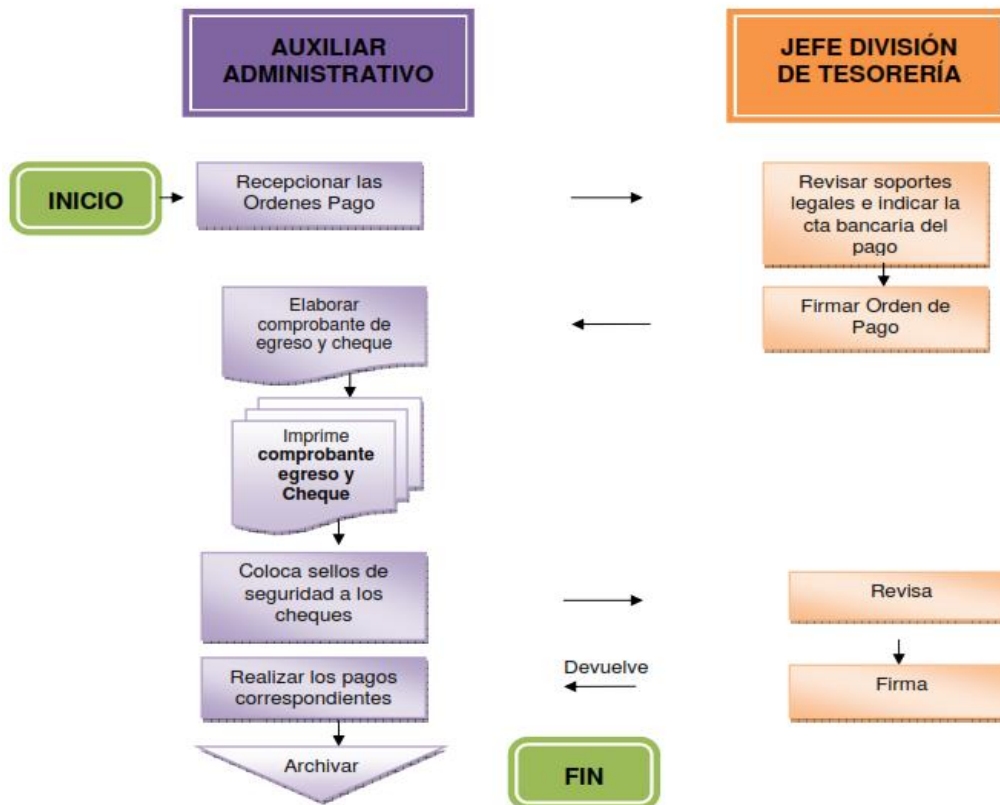
Documentos requeridos

- AVANCES: Oficio o Formato de Solicitud o Avance FO-GBS-09 dependiendo su clase, Resolución Rectoral autorizando el avance, solicitud de Disponibilidad Presupuestal o Formato Solicitud Disponibilidad Presupuestal FO-GBS-08, Disponibilidad Presupuestal, Registro Presupuestal , Obligación Presupuestal y Orden de Pago firmada por las diferentes oficinas de control.
- POR CONTRATO: copia del contrato, Original de la factura y/o cuenta de cobro, copia certificación de supervisión del contrato, copia de la póliza, copia de la aprobación de la póliza, copia de la Publicación, copia registro presupuestal, copia Certificado de Disponibilidad, cámara de comercio, copia del RUT, copia del pago de Parafiscales, copia del pago de Salud, Copia de Entrada de almacén “Si aplica”, certificado Juramentado de Retención en la Fuente “cuando aplique” y finalmente informe de actividades.
- POR ORDEN DE COMPRA: Cotización, hoja de vida o Cámara de Comercio, fotocopia de la Cedula de Ciudadanía, Certificado de la Contraloría, Parafiscales y/o Pago de salud y pensión, factura o cuenta de cobro y certificado de recibido a satisfacción.
- ORDEN DE TRABAJO: Propuesta, Cámara de Comercio, Fotocopia RUT, fotocopia Cedula de Ciudadanía, Certificado de la contraloría, certificado de la Procuraduría, Parafiscales y/o pago salud y pensión, cuenta de cobro y certificación del trabajo.
- ORDEN DE PRESTACION DE SERVICIOS: Fotocopia contrato de Orden de Prestación de Servicios, fotocopia Acta de Inicio del contrato, fotocopia acta Liquidación del contrato, copia de la póliza, copia de la aprobación de la póliza, Fotocopia de RUT, copia del pago de Salud y pensión, Dos copias del pago de la ARP Factura y/o cuenta de cobro Original, copia certificación del supervisor.
- El cheque debe salir con restricción “páguese al primer beneficiario”, protector de seguridad correspondiente y sello húmedo.

Actividades:



- Recepcionar las Órdenes de pago para verificación correspondiente.
- Verificar que los soportes estén completos y cumplan con las normas legales correspondientes a la orden de pago.
- La firmas e indicando por que cuenta bancaria se va a girar.
- Elaborar en el SIIF el Comprobante de Egreso, imprimirlo junto con su respectivo cheque.
- Colocar sellos de seguridad a los cheques y se pasa al Jefe de la División de Tesorería junto con las órdenes de pago.
- Revisar el comprobante de egreso y el cheque, lo firma y se los entrega al auxiliar administrativo
- Hacer entrega de los cheques a los beneficiarios, consignar a los terceros que lo soliciten, por intermedio del mensajero de la universidad y archivar.





Anexo No. 2

**ENCUESTA USUARIO INTERNO - CONSTRUCCIÓN DEL PRESUPUESTO
ENCUESTA PARA ANALISIS**

FECHA: _____

INFORMACIÓN GENERAL

Nombre del encuestado _____

Cargo del encuestado. _____

1. ¿Sabe cuál es la metodología para la formulación y ejecución del presupuesto de la Universidad de los Llanos?

SI ____

NO ____

2. ¿Se recolecta y consolida la información para la construcción del presupuesto?

SI ____

NO ____

3. ¿Se estructura el presupuesto de acuerdo a los programas y proyectos de cada una de las facultades y necesidades de la universidad?

SI ____

NO ____

4. ¿Existe un Plan Anual de Compras en cada una de las dependencias, facultades y programas?

SI ____

NO ____

5. ¿Se definen políticas, directrices y estrategias para fortalecer la gestión del proceso financiero?

SI ____



NO__

6. ¿Se aplica la normatividad externa e interna que regula el proceso financiero?

SI__

NO__

7. ¿Se Implementan las estrategias y se difunden las directrices establecidas por la administración, que busquen la eficacia, eficiencia y efectividad de los recursos tecnológicos, humanos, físicos y económicos del proceso?

SI__

NO__

8. ¿Se socializan con los usuarios los procedimientos establecidos y la utilización de los formatos aprobados por el Sistema de Gestión de Calidad?

SI__

NO__



Anexo No. 3

ENCUESTA USUARIO INTERNO – EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO
ENCUESTA PARA ANÁLISIS

FECHA: _____

INFORMACIÓN GENERAL

Nombre del encuestado. _____

Cargo del encuestado. _____

1. ¿Se proyecta y recopila los documentos necesarios para la solicitud de Certificado de Disponibilidad Presupuestal, Registro Presupuestal y Orden de Pago?

SI__

NO__

2. ¿Se tiene claridad en quienes son los responsables de la recolección de los documentos para los respectivos pagos según cada caso?

SI__

NO__

3. ¿Existe claridad en el momento de definir el rubro a afectar de acuerdo a los documentos suministrados?

SI__

NO__

4. ¿Una vez elaborada la orden de pago se presentan inconsistencias en los soportes o liquidación de la misma?

SI__

NO__

5. ¿Considera que el proceso de ejecución del presupuesto es el adecuado de acuerdo a las necesidades y servicios de la Universidad?

SI__ ¿Por qué? _____

NO__ ¿Por qué? _____

6. ¿Se establecen puntos de control que garanticen el cumplimiento de las metas propuestas en cada uno de los procedimientos?

SI__



NO__

7. ¿Existe una estructuración de mecanismos de medición, seguimiento y mejora continua?

SI__

NO__

8. ¿Se realiza cierre de la Vigencia Presupuestal de Acuerdo a los Informes de Ejecución Presupuestal, Estado de Tesorería e Informe de Cuentas por Paga

SI__

NO__

9. ¿Se custodia y almacena los registros en medio magnético y físico en la oficina de acuerdo a las políticas institucionales?

SI__

NO__

10. ¿Se realiza seguimiento y control de los compromisos de pago vencidos?

SI__

NO__

11. ¿Se genera y revisa la relación de cuentas por pagar y las reservas de apropiación de la vigencia?

SI__

NO__

12. ¿Se identifican los pagos realizados por los deudores?

SI__

NO__

¿Por qué? _____



Anexo No. 4

ENCUESTA USUARIO INTERNO – RENDICIÓN DE INFORMES
ENCUESTA PARA ANÁLISIS

FECHA: _____

INFORMACIÓN GENERAL

Nombre de la Entidad. _____

Nombre y Cargo del Encuestado. _____

1. Los procedimientos para elaboración de Informes al Departamento de Contabilidad son:

Manuales _____

Sistematizados _____

Mixtos _____

2. ¿Se presentan diferencias entre el sistema financiero y los soportes al momento de revisar la información para la rendición de informes?

SI__ ¿Por

qué? _____

—

NO__ ¿Por

qué? _____

—

3. ¿Se cuenta con un cronograma anual para determinar las fechas de rendir los informes?

SI__

NO__

4. ¿Se realiza auditoria a los movimientos de tesorería al cierre de cada periodo contable?



SI__

NO__

5. ¿Se revisa y corrobora el cumplimiento de los planes de trabajo proyectados mediante los respectivos informes y actas de autocontrol?

SI__

NO__

6. ¿Se realiza verificación de medición de la gestión del proceso mediante indicadores e informes financieros y presupuestales?

SI__

NO__

7. ¿Existe identificación de las necesidades de información financiera y otros servicios de los usuarios y socios de valor?

SI__

NO__



Anexo No. 5

ENCUESTA USUARIO EXTERNO - DOCENTES
ENCUESTA PARA ANÁLISIS

1. ¿Se solicita oportunamente a la División Financiera el tramite presupuestal para el pago de las horas cátedra dictadas?
SI___
NO___

2. ¿En la Oficina de personal se informa sobre los documentos que se requieren para el pago de las horas de cátedra dictadas?
SI___
NO___

3. ¿Cuándo hay un desplazamiento que genera viáticos, su respectivo pago o desembolso es oportuno?
SI___
NO___

4. ¿En la Oficina de personal se informa sobre los documentos que se requieren para poder hacer la legalización de viáticos y gastos de viaje?
SI___
NO___

5. ¿El proceso de revisión de las Ordenes de Pago en la Oficina de Contabilidad es oportuno y eficaz?
SI___
NO___

Anexo No. 6

ENCUESTA USUARIO EXTERNO - ESTUDIANTES
ENCUESTA PARA ANÁLISIS

1. ¿Se reciben y revisan a tiempo los documentos soporte para la liquidación de matrícula?
SI___
NO___
2. ¿La información sobre los documentos y la fecha en la cual debe entregarlos, es comunicada o publicada oportunamente?
SI___
NO___
3. ¿Existen diferentes medios de pago además del efectivo (Tarjetas de Crédito, Transferencias, PSE, etc.) para cancelar la matrícula y demás conceptos académicos?
SI___
NO___
4. ¿Alguna vez se ha presentado el caso que ha realizado algún pago y no aparece en la base de datos de la universidad?
SI___
NO___
5. ¿Los reintegros de dinero por cualquier concepto por parte de la Universidad a los estudiantes son oportunos?
SI___
NO___



Anexo No.7

ENCUESTA USUARIO EXTERNO - PROVEEDORES
ENCUESTA PARA ANÁLISIS

1. ¿Cuándo va a contratar con la universidad es informado de todos los documentos que debe hacer llegar para el pago?
SI___
NO___
2. ¿Cuándo se suministra bienes una vez certificada por el supervisor, la entrada al almacén de la Universidad es ágil?
SI___
NO___
3. ¿Cuándo existe inconsistencia en los documentos es informado a tiempo para subsanarla?
SI___
NO___
4. ¿La elaboración de la orden de pago se realiza en los tiempos establecidos?
SI___
NO___
5. ¿Una vez se cumple con todos los requisitos y procedimientos, el pago es oportuno?
SI___
NO___



Anexo No. 8

	UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS	CÓDIGO: FO-FIN-01-01	
	PROCESO DE GESTIÓN FINANCIERA	VERSIÓN: 02	PAGINA: 152 de 171
		FECHA: 01/01/2015	
	FORMATO DE PROYECCION DE DOCENTES DEL PROGRAMA	VIGENCIA: 2015	

Actividad: Diligenciar el formato relacionando inicialmente los docentes de planta, seguido de los ocasionales y por último los catedráticos.

	Docentes del programa	Asignación Básica			Prestaciones Sociales		
		Mes	Bonificación Servicios Prestados	Prima de Servicio	Vacaciones	Prima de Vacaciones	Prima de Navidad
No.	Nombres y Apellidos						
	Docentes de Planta						
1	XXXXXXXXXXXXXXXXXX						
2	XXXXXXXXXXXXXXXXXX						
	Docentes Ocasionales						
1	XXXXXXXXXXXXXXXXXX						
2	XXXXXXXXXXXXXXXXXX						
	Docentes Catedráticos						
1	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX						



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
SEDE MANIZALES

Contribuciones inherentes a la Nómina						
Cesantías o FNA	Aportes Previsión Pensiones	Aportes Pevisión Salud	Aportes Previsión ARP	Caja de Compensación Familiar	ICBF	Total
						\$

Total Proyección Docentes de Planta del programa	\$
Total Proyección Docentes Ocasionales del Programa	\$
Total Proyección Docentes Catedráticos del Programa	\$
TOTAL COSTO DE DOCENTES DEL PROGRAMA	\$

Nombre y Firma de quien proyecta

Director del Programa

Nombre y Firma de quien aprueba

Decano

Nota: para que este formato sea valido deberá ser diligenciado en su totalidad y firmado por quien proyecta y aprueba el formato.



Anexo No. 9

	UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS	CÓDIGO: FO-FIN-01-02	
		VERSIÓN: 02	PAGINA: 154 de 171
	PROCESO DE GESTIÓN FINANCIERA	FECHA: 01/01/2015	
	FORMATO DE PROYECCIÓN DE APOYO A LA ACADEMIA	VIGENCIA: 2015	

Actividad: Diligenciar el formato relacionando inicialmente los profesionales, técnicos y asistenciales que se requieren de apoyo al programa académico.

	Docentes del programa	Asignación Básica			Prestaciones Sociales		
		Mes	Bonificación Servicios Prestados	Prima de Servicio	Vacaciones	Prima de Vacaciones	Prima de Navidad
No.	Nombres y Apellidos						
	Profesionales						
1	XXXXXXXXXXXXXXXXXX						
2	XXXXXXXXXXXXXXXXXX						
	Técnicos						
1	XXXXXXXXXXXXXXXXXX						
2	XXXXXXXXXXXXXXXXXX						
	Asistenciales						
1	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX						



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
SEDE MANIZALES

Contribuciones inherentes a la Nómina						
Cesantías o FNA	Aportes Previsión Pensiones	Aportes Previsión Salud	Aportes Previsión ARP	Caja de Compensación Familiar	ICBF	Total
						\$

Total Proyección Profesionales de apoyo del programa	\$
Total Proyección técnicos de apoyo del Programa	\$
Total Proyección asistenciales del Programa	\$
TOTAL COSTO PERSONAL DE APOYO DEL PROGRAMA	\$

Nombre y Firma de quien proyecta

Director del Programa

Nombre y Firma de quien aprueba

Decano

Nota: para que este formato sea valido deberá ser diligenciado en su totalidad y firmado por quien proyecta y aprueba el formato.



Anexo No. 10

	UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS	CÓDIGO: FO-FIN-01-03	
		VERSIÓN: 01	PAGINA: 156 de 171
	PROCESO DE GESTIÓN FINANCIERA	FECHA: 01/01/2015	
	FORMATO DE PROYECCION DE GASTOS DEL PROGRAMA	VIGENCIA: 2015	

Actividad: Diligenciar el formato relacionando inicialmente los bienes que se requiere en la vigencia y después los servicios proyectados por el programa.

PROGRAMA ACADÉMICO: _____

ADQUISICIÓN DE BIENES

No.	DESCRIPCION DEL BIEN	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL

TOTAL ADQUISICION DE BIENES DEL PROGRAMA	\$
--	----



ADQUISICIÓN DE SERVICIOS

No.	DESCRIPCION DEL SERVICIO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL

TOTAL SERVICIOS DEL PROGRAMA	\$
------------------------------	----

TOTAL BIENES Y SERVICIOS DEL PROGRAMA	\$
---------------------------------------	----

Nombre y Firma de quien proyecta

Nombre y Firma de quien aprueba


Director del Programa

Decano

Nota: para que este formato sea valido deberá ser diligenciado en su totalidad y firmado por quien proyecta y aprueba el formato.



Anexo No. 11

	UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS	CÓDIGO: FO-DIE-04-01	
	PROCESO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	VERSIÓN: 02	PAGINA: 158 de 171
		FECHA: 01/01/2015	
FORMATO PARA LA PRESENTACION DE PROYECTOS - BPUNI	VIGENCIA: 2015		

I. Información General del Proyecto

1. Fecha presentación	Dí a	Me s	Añ o	2. No. de Proyecto	<table border="1"><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>				

3. Nombre del Proyecto

Tipología del Proyecto:

4. VALOR DEL PROYECTO: \$

5. FUENTE DE RECURSO. Estampilla Propio Nación Otros

6. TIEMPO PROGRAMADO EN EL PROYECTO EN DIAS:



7. Relación del proyecto con el Plan de Desarrollo de la Universidad (PD, PEI, PGI Directrices estratégicas)

PGI

Política	
Estrategia	
Programa	
Subprograma	
Meta del proyecto	

Relación con el Recaudo de Estampilla (Acuerdo Superior 005 de 2011)

Política	
Estrategia	
Programa	
Subprograma	



8. Estado del proyecto

Indique si el Proyecto es:

a) Nuevo

b) Continuación

- a.) NUEVO, cuando ha surgido una necesidad o problema que da fundamento al proyecto.
b.) CONTINUACION de un proyecto anterior que haya sido financiado por la Universidad o por una o más instituciones y al no haber cumplido su ciclo total necesita de más recursos.

Si contesto Continuación indique los apoyos anteriores

Entidad	Concepto	No. de Proyecto anterior	Valor
Total			

II. Información del Proponente

9. Origen del Proyecto

		Dependencia
Unidad proponente		
Unidad ejecutora		



10. Responsable(s) del Proyecto

Unidad	Nombre	Teléfono	Ubicación	Dirección electrónica

11. Experiencia específica del Director y su grupo en el tema del proyecto

--

12. Grupos, Entidades y/o Instituciones que cooperan con la gestión del proyecto

--



13. Organización del Grupo de Trabajo del Proyecto

	Nombre	Cédula	Cargo	Tiempo de dedicación	Tiempo duración de vinculación	Funciones
Director y Equipo de trabajo						
Asesores						
Personal de Operación						

III. Descripción del Proyecto

14. Definición del Problema o Necesidad



15. Estructura lógica del proyecto

Función Misional:

	Descripción	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Objetivo General				
Objetivos específicos:				
Producto				
Actividades				

16. Impacto ambiental del proyecto

17. Presupuesto del proyecto

18.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
SEDE MANIZALES

Categoría	Descripción	Cantidad	Valor Unitario	IVA	3 x mil	Valor Total
Obras Físicas						
Estudios e Interventorías						
Equipos						
Libros, Material Bibliográfico y Didáctico						
Personal						
Gastos Generales						
Mantenimiento						
Otros Gastos						
TOTAL RECURSOS						\$



19. Financiación del Proyecto

Fuentes Categorías	Recursos Administrados	Convenios / Aportes	Generado s por el proyecto	Recurso de estampilla	Total
Obras Físicas					
Estudios e Interventorías					
Equipos					
Libros, Material Bibliográfico y Didáctico					
Personal					
Gastos Generales					
Mantenimiento					
Otros Gastos					
Total Recursos	\$	\$	\$	\$	\$



20. Flujo de Fondos del proyecto

Fuentes y Categorías	Valor Total	<i>Desembolsos y ejecución financiera mensual (o según el periodo)</i>					
		1	2	3	4	5	X
FUENTES							
R. Administrados							
Convenios/ Apor.							
Generados Proy.							
Recursos Estampilla							
Total Fuentes							
CATEGORÍAS							
Obras Físicas							
Estudios e Interventorías							
Equipos							
Libros, Material Bibliográfico y Didáctico							
Personal							
Gastos							



Fuentes y Categorías	Valor Total	<i>Desembolsos y ejecución financiera mensual (o según el periodo)</i>					
Generales							
Mantenimiento							
Total categorías							

21. Ingresos:

Tipo de Ingreso	Valor	<i>Ingresos mensuales o según el periodo</i>					
		1	2	3	4	5	X

22. Costos de operación y mantenimiento anual

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total	Fuente de financiamiento

23. Programación del proyecto

Duración del Proyecto en meses (); (días)



Fecha de iniciación			Fecha finalización		
Día	Mes	Año	Día	Mes	Año

Entrega Productos (Según Objetivos específicos)	Gestor del proyecto	Fecha (DD/MM/AA)

24. Destinación de los activos

Activo	Gestor del proyecto	Ubicación del activo

Nombre y Firma del formulador y gestor del Proyecto

Nombre y Firma del Representante o Director de la Unidad Académico Administrativa

Aprobado por el Consejo Superior mediante Acta No. _____



Anexo No. 12

	UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS	CÓDIGO: FO-FIN-01-04	
		VERSIÓN: 01	PAGINA: 169 de 171
	PROCESO DE GESTIÓN FINANCIERA	FECHA: 01/01/2015	
	FORMATO PLAN COMPRAS PROGRAMA	VIGENCIA: 2015	

Actividad: Diligenciar el formato relacionando inicialmente los bienes que se requiere en la vigencia y después los servicios proyectados por el programa.

PROGRAMA ACADEMICO							

FACULTAD							

#	DESCRIPCIÓN DEL BIEN O SERVICIO ADQUIRIDO	CANTIDAD DE BIENES ADQUIRIDOS		VALOR UNITARIO DE MEDIDA DEL BIEN SERVICIO	VALOR TOTAL DE BIENES O SERVICIOS ADQUIRIDOS O PRESTADOS.	RUBRO PRESUP.	PERIODO ADQUISICIÓN
		NUMERO	UNIDAD DE MEDIDA				

Nombre y Firma de quien proyecta

Nombre y Firma de quien aprueba

Director del Programa

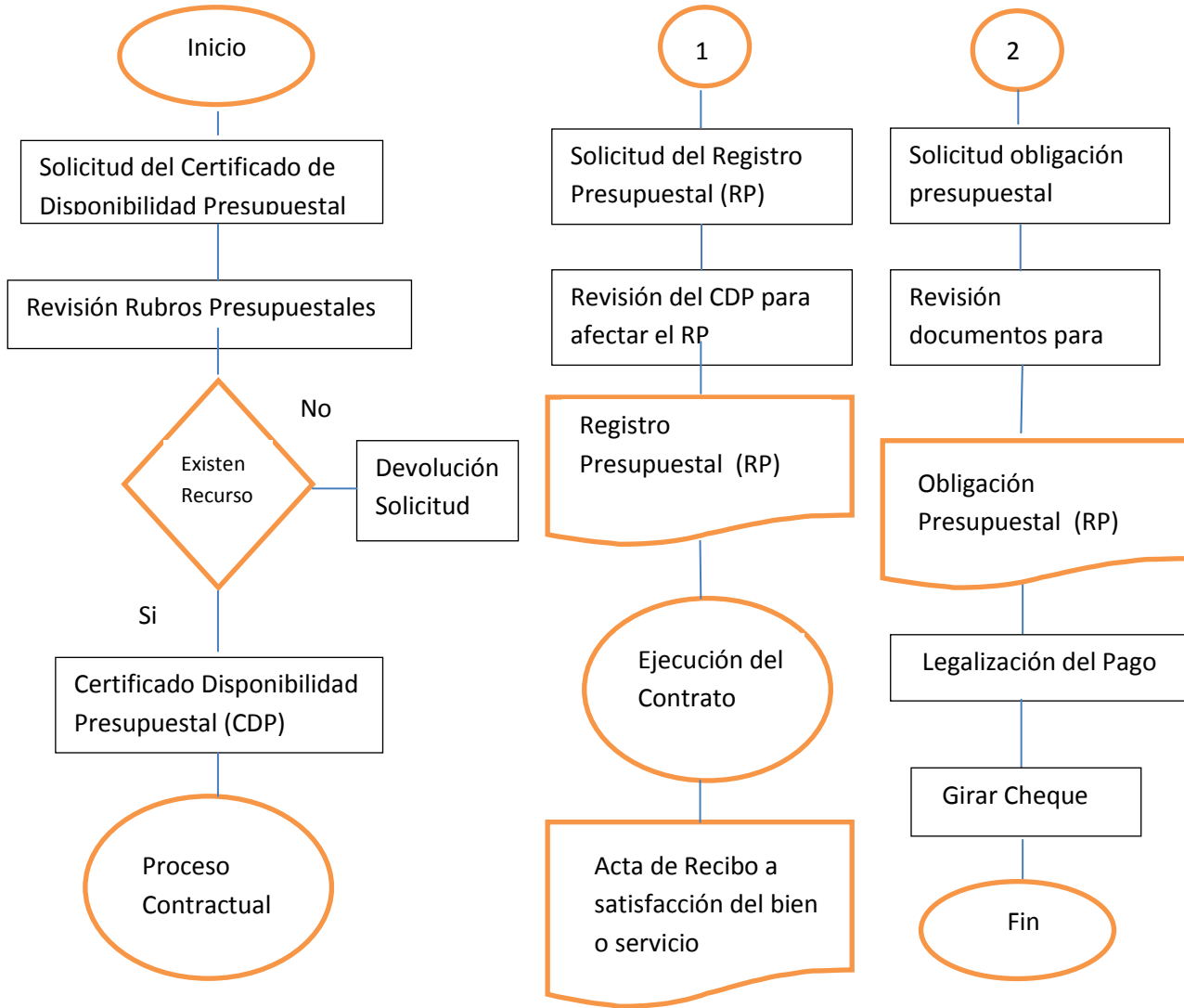
Decano

Nota: para que este formato sea valido deberá ser diligenciado en su totalidad y firmado por quien proyecta y aprueba el formato



Anexo No. 13

Flujograma del proceso de ejecución financiera Unillanos





Anexo No. 14

	UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS	CÓDIGO: FO-FIN-01-05	
		VERSIÓN: 01	PAGINA: 171 de 171
	PROCESO DE GESTIÓN FINANCIERA	FECHA: 01/01/2015	
	FORMATO LISTA DE CHEQUEO TRAMITE DE PAGO	VIGENCIA: 2015	

Nombre o Razón Social : _____

Cédula o NIT : _____

Área o programa solicitante: _____

Lista de Documentos necesarios para pago		
1	Oficio de la oficina jurídica de autorización de trámite de pago.	
2	Copia del certificado de cumplimiento expedido por el supervisor del contrato o acta de ingreso al almacén.	
3	Copia del pago de aportes parafiscales.	
4	Copia del Acta de Liquidación.	
5	Certificación de la cuenta bancaria cuando es por primera vez o verificación del número de la cuenta para proveedores antiguos.	

Fecha recibido: _____ Nombre quien recibe: _____

Conformidad PGI División Financiera

Destino del formato: El original debidamente diligenciado y firmado para soporte de pago en Tesorería