

Bogotá, 12 de Marzo de 2021

RM-0798-21

Señores

UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS

Atn. Dr. Ricardo García Duarte

Rector

Ciudad

ASUNTO: PROPUESTA DE REORGANIZACION Y MEJORAMIENTO DEL IDEXUD, DESDE LOS PUNTOS DE VISTA NORMATIVO, ORGANIZACIONAL, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO E INFORME DE SOSTENIBILIDAD FINANCIERA, ESTRUCTURA DE COSTOS Y PUNTO DE EQUILIBRIO.

Respetados señores:

Como resultado de nuestra gestión, adjunto presentamos para su conocimiento y fines pertinentes nuestra propuesta de reorganización y mejoramiento del IDEXUD, desde los puntos de vista normativo, organizacional, administrativo y financiero, y el informe de sostenibilidad financiera, estructura de costos y punto de equilibrio.

Esta propuesta de reorganización se realiza con base en los resultados de: a) la revisión financiera y jurídica de convenios y contratos correspondientes a los años 2012 a 2018, y b) la auditoría a la gestión administrativa, financiera y jurídica del IDEXUD.

Para el informe de sostenibilidad financiera, estructura de costos y punto de equilibrio, se toma como base la información contable que ha sido suministrada por el IDEXUD.

Esperamos cumplir sus expectativas y que a través de nuestro aporte la Universidad pueda tomar decisiones sobre los cambios que se requieren en las formas organizativas, los procesos y procedimientos actuales del IDEXUD.

Cordialmente,



HERNAN MORA MARTINEZ

Presidente

Por delegación de

Kreston RM S.A

Consultores, Auditores, Asesores

Kreston Colombia

Miembro de Kreston International Ltd.

Elaborado por: Ana Elizabeth Castro Florian – Gerente Jurídica y de auditoría legal

Lina María Riveros Guarnizo – Gestor de auditoría de control interno y riesgos
Luz Diana Bermúdez Castrillón – Gestor líder de auditoría financiera y de impuestos

Revisado por: Lucy Yadira Castro Rodríguez – Gerente Regional de Auditoría.
Aprobado por: Director del Proyecto – Hernán Mora Martínez
Joaquín Araque Mora – Gerente Nacional de Auditoría

CC Archivo

TABLA DE CONTENIDO

OBJETIVO.....	5
METODOLOGÍA DE LA PROPUESTA DE REORGANIZACIÓN Y MEJORAMIENTO DEL IDEXUD.....	5
MARCO NORMATIVO.....	7
PRÓLOGO.....	8
1. CONSTITUCIÓN DEL IDEXUD Y POSICIÓN NORMATIVA ACTUAL.....	10
1.1. Antecedentes Normativos.....	11
1.2 Normas de Funcionamiento.....	12
1.2.1 Acuerdo No. 004 de 2013.....	12
1.2.2 Resolución 503 de 2013.....	16
1.3 Órganos de Gobierno.....	19
2. PROPUESTA DE REORGANIZACIÓN Y MEJORAMIENTO NORMATIVO.....	21
2.1 Motivaciones.....	21
2.2 Introducción.....	22
2.3 Propuesta Normativa.....	22
2.3.1 Del Director.....	22
2.3.2 De los servicios del IDEXUD.....	23
2.3.3 Del Fondo.....	24
2.3.4 Del Beneficio Institucional, Los Ingresos y Los Gastos.....	25
2.3.5 Del Presupuesto.....	26
2.3.6 De La Contratación.....	26
2.3.7 De los Servicios Académicos Remunerados (SAR).....	27
2.3.8 De los Órganos de Control y Rendición de Cuentas.....	28
2.3.9. De los Órganos de Gobierno.....	29
2.3.10 Otros Asuntos.....	29
3. PROPUESTA DE REORGANIZACIÓN Y MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVO.....	30
3.1 Motivaciones.....	30
3.2 Introducción.....	35
3.3 Definiciones.....	36
3.4 Propuesta para el Mapa de Procesos.....	39
3.5 Propuesta de Estructura Organizacional.....	41
3.6 Propuesta de Reorganización y Mejoramiento de Procesos.....	45
3.6.1 Procesos Estratégicos.....	45

3.6.1.1	Direccionamiento Estratégico	45
3.6.1.2	Calidad	52
3.6.2	Procesos Misionales	59
3.6.2.1	Gestión de Licitaciones y Contratación	59
3.6.2.2	Gestión de Adquisición de Bienes y Servicios.....	63
3.6.2.3	Gestión de Servicios.....	68
3.6.3	Procesos de Apoyo.....	74
3.6.3.1	Gestión Contable y Financiera	74
3.6.3.2	Gestión Legal	74
3.6.3.3	Gestión Administrativa y Documental	79
3.6.4	Procesos Transversales.....	83
4.	PROPUESTA DE REORGANIZACIÓN Y MEJORAMIENTO FINANCIERO.....	84
4.1	Motivaciones	84
4.2	Introducción	86
4.3	Propuesta para el proceso de gestión contable y financiera.....	86
5.	INFORME DE SOSTENIBILIDAD FINANCIERA DEL IDEXUD, ESTRUCTURA DE COSTOS Y PUNTO DE EQUILIBRIO	102
5.1.	Introducción	102
5.2.	Informe de Sostenibilidad Financiera y metodología técnica de modelación del IDEXUD 103	
5.3.	Supuestos de proyección y análisis financiero.....	104
5.4.	Estructura de Costos y Punto de Equilibrio (Resultados de las Estimaciones y Sostenibilidad Financiera).....	105
5.5.	Estudios de alternativas de gestión de recursos del IDEXUD:.....	115
5.6.	Conclusiones y Recomendaciones	117
5.7	Bibliografía.....	117

OBJETIVO

Formular una propuesta de reorganización y mejoramiento del IDEXUD, desde los puntos de vista normativo, organizacional, administrativo, y financiero, que le permita a la alta dirección de la Universidad Distrital tomar las decisiones para proyectar su consolidación académica y social; así como implementar los controles mínimos requeridos para su adecuado funcionamiento.

Realizar con base en la información interna y externa que nos ha sido suministrada por el IDEXUD, un modelo de sostenibilidad financiera que permita determinar los escenarios esperados para su operación y evaluar cómo podría mejorar o lograr una prospectiva acorde a sus cifras financieras.

Analizar la capacidad de generación de caja para atender obligaciones de corto plazo, la mejor eficiencia en el capital de trabajo aunado a la estructura de costos y la caja libre que quedaría una vez se lograra un escenario optimo que permita llegar a un punto de equilibrio.

METODOLOGÍA DE LA PROPUESTA DE REORGANIZACIÓN Y MEJORAMIENTO DEL IDEXUD

Fase 1. Diagnóstico de la situación y del modelo organizacional

En esta primera fase se realizó un análisis interno y externo del IDEXUD, mediante el desarrollo de auditorías a la gestión administrativa, financiera y jurídica, contemplando cada uno de los procesos relacionados en el modelo de operación por proceso del Instituto, con el objetivo de identificar deficiencias, irregularidades y factores críticos en cada uno de ellos, a saber:

- ✓ Gestión de Planeación Estratégica
- ✓ Gestión de la Dirección
- ✓ Gestión de la Calidad
- ✓ Gestión de Servicios
- ✓ Gestión de Formación y Capacitación
- ✓ Gestión de Proyección Social
- ✓ Gestión de Talento Humano
- ✓ Comunicaciones
- ✓ Gestión Legal
- ✓ Gestión Administrativa
- ✓ Gestión de los Sistemas de la Información y Telecomunicaciones
- ✓ Gestión de Licitaciones e Invitación Directa
- ✓ Gestión de Compras y Suministros
- ✓ Gestión de Recursos Financieros

La auditoría de gestión efectuada en cada proceso se realiza para determinar deficiencias causantes de dificultades, sean actuales o en potencia, las irregularidades, embotellamientos, descuidos, pérdidas innecesarias, actuaciones equivocadas, deficiente colaboración, y posibles fricciones entre funcionarios.

Adicionalmente, nuestra revisión de los métodos y desempeños administrativos comprende un examen de los objetivos, políticas, procedimientos, delegación de responsabilidades, normas y

realizaciones. La eficiencia operativa de la función o área sometida a estudio se determina mediante una comparación de las condiciones vigentes, con las requeridas por los planes, políticas etc.

Fase 2. Factores críticos identificados

Conforme al resultado de las auditorías de gestión efectuadas, se evidenciaron los siguientes factores críticos causantes de debilidades:

- a. Concentración de funciones administrativas, jurídicas, financieras y contables en cabeza del director del IDEXUD.
- b. Extralimitación en las facultades que tiene el director del IDEXUD con respecto a las cuantías de actos o contratos.
- c. Falta de conocimiento por parte de los contratistas del IDEXUD de la normatividad de la Universidad Distrital aplicable a la gestión administrativa, financiera, contable y jurídica.
- d. Falta de lineamientos de gestión documental y acompañamiento a la dirección jurídica para la organización de los archivos y carpetas generadas en cada uno de los grupos funcionales. Además de una custodia deficiente por parte del grupo de gestión documental lo que dificulta su consulta.
- e. Inexistencia de la implementación y puesta en funcionamiento de un Sistema de Centros de Costos, que le permita identificar, registrar y controlar de manera independiente, efectiva y confiable la actividad contable del Fondo.
- f. Falta de articulación y funcionamiento del Comité Técnico Asesor, que actúa como órgano consultivo en el desarrollo de la ordenación el gasto.
- g. No se observó los procedimientos y procesos documentados que debió gestionar el director del IDEXUD de acuerdo con la normativa aplicable.
- h. No existe un criterio riguroso de acuerdo con una planeación financiera que permita establecer el porcentaje de los siguientes conceptos económicos, así el cómo se calculan estos:
 - ✓ Servicios personales administrativos
 - ✓ Servicios personales académicos
 - ✓ Gastos generales
 - ✓ Otros gastos
 - ✓ Administración y Beneficio Institucional
- i. Se observó falta de un órgano de control al director al IDEXUD, que permita establecer vigilancia y seguimiento a la gestión de cada proceso, así como la gestión misional del mismo.
- j. Inexistencia de la póliza que debe constituir el director del IDEXUD.

Fase 3. Propuesta de reorganización y mejoramiento del Idexud

Tomando como base los factores críticos identificados, se formula y presenta la propuesta de reorganización y mejoramiento desde los puntos de vista normativo, organizacional, administrativo y financiero, concluyendo de forma general, lo siguiente:

3.1. Propuesta de reorganización y mejoramiento normativo

Se concluye que existen inadecuados controles que no permiten cumplir cabalmente con las directrices dadas desde el interior de la Universidad Distrital, lo que permite que las decisiones tomadas por los máximos órganos de gobierno y sus directivas sean ineficaces, generando de esta manera una administración desprovista de eficiencia y enfocada en lograr resultados de carácter económico más que de carácter académico.

La propuesta detalla mejoras a nivel de nombramientos, presupuesto de ingresos y gastos, suscripción de convenios y/o contratos, Fondo del IDEXUD, beneficio institucional, honorarios, SAR (Servicios Académicos Remunerados), órganos de seguimiento, vigilancia y control, planta de personal, proyectos de extensión y normatividad vigente aplicable.

3.2. Propuesta de reorganización y mejoramiento organizacional y administrativo

Teniendo en cuenta los factores críticos identificados, la propuesta organizacional y administrativa, propone mejoras sobre el mapa de procesos, organigrama, Direccionamiento Estratégico, Calidad, Gestión de Licitaciones y Contratación, Gestión de Adquisición de Bienes y Servicios, Gestión de Servicios, Gestión Contable y Financiera y Gestión Administrativa y Documental.

3.3. Propuesta de reorganización y mejoramiento financiero

En términos generales, el proceso de Gestión de Recursos Financieros presenta debilidades de control que no permiten obtener certeza sobre el registro contable de las operaciones del Instituto ni sobre el manejo del Fondo.

La propuesta presentada contempla oportunidades de mejora sobre las actividades a ejecutar por parte del proceso de Gestión de Recursos Financieros, documentación de procedimientos, estructura contable, planeación financiera, presupuesto, estados pro-forma, políticas contables y normatividad contable aplicable al Fondo.

MARCO NORMATIVO

- Norma ISO 9001:2015 – Sistema de Gestión de Calidad
- Norma ISO 31000:2009 – Gestión de Riesgos
- ISO/IEC 27001:2013 – Sistemas de Gestión de seguridad de la información
- SO/IEC 27002:2013 – Controles de seguridad
- COBIT (Control Objectives for Information Systems and related Technology)
- ITIL (IT Infrastructure Library, biblioteca de infraestructura de TI)
- Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas. Departamento Administrativo de la Función Pública, 2018.
- Normatividad aplicable al Instituto de extensión y educación para el trabajo y desarrollo humano IDEXUD.

PRÓLOGO

Esta propuesta de reorganización y mejoramiento del IDEXUD se plantea como una oportunidad para la toma de decisiones de los órganos de gobierno de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas.

Bajo el anterior contexto se hace necesario advertir, que la misma es producto de la auditoría a la gestión administrativa, financiera, y jurídica que se llevó a cabo al interior del Instituto de Extensión de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas- IDEXUD, dentro del marco del contrato de consultoría No. 1855 de 2019 suscrito entre la sociedad KRESTON RM S.A. y la UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS y que dentro de su alcance formula:

- a. Una auditoría a la gestión administrativa y financiera del IDEXUD, de tal manera que permita verificar la pertinencia de sus formas organizativas, la consistencia y aplicación de los procesos y procedimientos en función de los objetivos institucionales, para cuyo cumplimiento el Instituto fue creado por la Universidad y si estas están en capacidad de soportar eficaz y eficientemente el desarrollo de los convenios y contratos y demás proyectos de extensión.
- b. Que, como fruto de esta auditoría, se formule una propuesta de reorganización normativa, administrativa y financiera del IDEXUD que le brinden a la alta dirección de la Universidad Distrital, tomar las decisiones que permitan proyectar su consolidación académica y social e implementar los controles mínimos requeridos para su adecuado funcionamiento administrativo y financiero.

Es así como este informe destaca las debilidades encontradas en la auditoría realizada, que alimentan por de más la reorganización propuesta a nivel normativo, organizacional, administrativo y financiero del IDEXUD.

Las técnicas de reorganización descritas y presentadas se basan en un detallado análisis de las relaciones de precedencia determinadas por las figuras propias de la evaluación de riesgos y su manera de mitigar los mismos.

Como corolario de lo anterior, y con base en algunas observaciones consignadas en el *“Informe de auditoría administrativa, financiera y jurídica a la gestión realizada por el IDEXUD; presentamos las siguientes conclusiones las cuales fundamentan esta propuesta de reorganización y mejoramiento:*

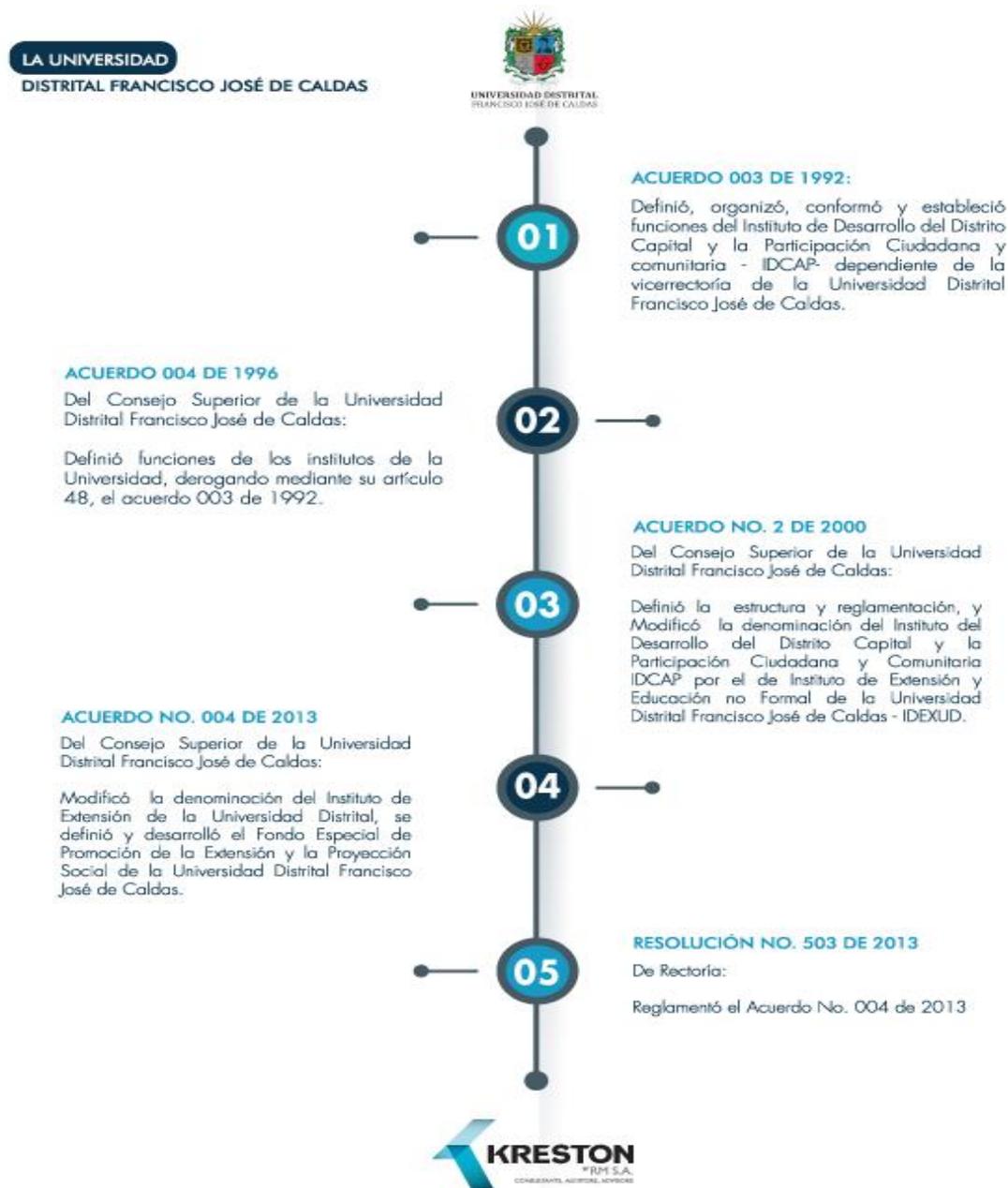
1. La Universidad Distrital Francisco José de Caldas, en cabeza de su máximo órgano jerárquico, el Consejo Superior de la Universidad, evaluará la aprobación de una normatividad que garantice la segregación de funciones del director del IDEXUD, que permitan el seguimiento periódico de su gestión y el adecuado funcionamiento de los controles implementados.
2. Es necesario establecer una reorganización del IDEXUD, en aras de darle cumplimiento a la normatividad establecida por la Universidad en aspectos contables, jurídicos y administrativos.
3. De acuerdo con la revisión de los controles (90) y su nivel de documentación en los manuales, guías, instructivos y procedimientos, se evidenció que en su gran mayoría no

están en los documentos del Sistema de Gestión de Calidad. Adicionalmente para los casos en los cuales existe un documento asociado al control de la matriz de riesgos, se observó que no están redactados de la misma manera, por lo cual se recomienda que para estos casos se ajuste el documento o el control.

4. De acuerdo a la revisión del funcionamiento interno del IDEXUD; es importante reevaluar las condiciones y el objeto de su creación, con el fin de asegurar que su función contribuya con el cumplimiento de los objetivos misionales de la Universidad.

1. CONSTITUCIÓN DEL IDEXUD Y POSICIÓN NORMATIVA ACTUAL

Imagen 1. Línea de tiempo normatividad



Fuente: Elaboración propia

1.1. Antecedentes Normativos

La constitución de 1991 determinó en su artículo 69, el principio de la AUTONOMÍA UNIVERSITARIA, como reconocimiento a las instituciones de educación superior de la libertad de acción para autogobernarse y autodeterminarse dentro del marco de limitaciones que la misma constitución y la ley les impongan. ¹La autonomía universitaria encuentra justificación en la necesidad de que el acceso a la formación académica se lleve a cabo dentro de un ambiente libre y ajeno a cualquier interferencia del poder público. No obstante, dicha autonomía no debe entenderse como absoluta, de tal manera que compete al legislador fijar las restricciones que excepcionalmente sean necesarias en aras del cumplimiento de la misión de los centros de educación superior dentro del Estado Social de Derecho. Ese principio de la autonomía universitaria es considerado en las sociedades modernas y posmodernas como uno de los pilares fundamentales del Estado Democrático, pues en virtud de dicha autonomía las universidades pueden cumplir con la misión encomendada en beneficio del desarrollo del individuo y de la sociedad. Ahora, si bien la autonomía universitaria comporta un poder de autodeterminación, no puede considerarse que las universidades conformen un universo jurídico independiente, pues éstas deben funcionar en armonía con el conjunto normativo que regula el Estado. De tal forma que todo ente universitario debe concebir, proyectar y realizar sus actuaciones con cabal acatamiento del derecho positivo, conforme el mandato del artículo 6 de la Constitución Política.

Dentro de la estructura del Estado, además de los órganos que integran las ramas del poder público, conforme el artículo 113 de la Constitución Política, existen otros entes "autónomos e independientes, para el cumplimiento de las demás funciones del Estado", dentro de los que se cuentan las Universidades del Estado (artículo 69 de la Constitución Política), entidades que ostentan una categoría jurídica diferente a las previstas en la Ley 489 de 1998 y que exigen un "régimen especial", reconocido por el Constituyente, que a su vez respeta la libertad de acción de los mismos, pero como parte de la sociedad y no de manera aislada. Ese régimen especial de los entes universitarios autónomos como se ha establecido es de origen constitucional, de tal forma que, en cumplimiento de dicho mandato, se expidió la Ley 30 de 1992 en cuyos artículos 28 y 57 se desarrolló la autonomía universitaria. La ley 30 de 1992 fijó la distinción entre universidades estatales u oficiales y otras instituciones que no tengan el carácter de universidad a las que se les asigna la categoría jurídica de "establecimientos públicos". A través de la mencionada Ley 30 de 1992, ley ordinaria, el legislador creó la categoría de los entes universitarios autónomos, disponiendo en el artículo 57 que las universidades estatales u oficiales debían organizarse como "entes universitarios autónomos", con régimen especial. Lo que define y diferencia a los entes universitarios autónomos de los demás organismos descentralizados, además de su objeto, es la autonomía que la Constitución en su artículo 69 les reconoce de manera expresa.

Ahora bien, bajo la óptica anterior, que antecede como referente a la facultad que mediante la ley 30 de 1992, otorgó la garantía de la autonomía universitaria en lo que respecta a darse y modificar estatutos, designar autoridades administrativas y académicas, crear y desarrollar programas y otorgar sus títulos. Presupone entonces la creación de institutos de extensión, como un eje misional, que, como objetivos principales, se despliegue su accionar positivamente en un entorno social, político y económico.

¹ Radicado No. 11001-03-25-000-2002-00282-02(AI), Consejo de Estado, Sala Plena de lo Contencioso. 3 de junio de 2008. Consejero Ponente Alfonso Vargas Rincón

Es así como la definición enmarcada en la ley 30 de 1992 en su artículo 120, señala que la extensión comprende los programas de educación permanente, cursos, seminarios y demás programas destinados a la difusión de los conocimientos, al intercambio de experiencias, así como las actividades de servicio tendientes a procurar el bienestar general de la comunidad y la satisfacción de las necesidades de la sociedad.

Es entonces que de conformidad a la expedición de la Ley 30 de 1992, la Universidad Distrital Francisco José de Caldas, mediante el acuerdo 003 de 1992, definió, organizó, conformó y estableció funciones del Instituto de Desarrollo del Distrito Capital y la Participación Ciudadana y comunitaria - IDCAP- dependiente de la vicerrectoría de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas.

En el año 1996 y mediante el Acuerdo 004 del Consejo Superior de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas, se definieron las funciones de los institutos de la Universidad, derogando mediante su artículo 48, el acuerdo 003 de 1992.

En consecuencia, el día 29 de febrero de 2000 mediante Acuerdo No. 2 del Consejo Superior de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas, se define una estructura y reglamentación, y Modificando la denominación del Instituto del Desarrollo del Distrito Capital y la Participación Ciudadana y Comunitaria IDCAP por el de Instituto de Extensión y Educación no Formal de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas - IDEXUD.

Posterior a ello, mediante el Acuerdo No. 004 de 2013 del Consejo Superior de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas, se modificó nuevamente la denominación del Instituto de Extensión de la Universidad Distrital, se definió y desarrolló el Fondo Especial de Promoción de la Extensión y la Proyección Social de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas.

En consecuencia y por medio de la Resolución No. 503 de 2013 del Rector de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas, se reglamentó lo establecido en el Acuerdo 004 de 2013 sobre el Fondo Especial de Extensión y la Proyección Social de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas; por tanto, se definió y se estableció el alcance a la extensión, se generó la estructura del manejo financiero y presupuestal de los proyectos de extensión y se clasificó financieramente los recursos del fondo.

1.2 Normas de Funcionamiento

El Instituto de Extensión y Educación no Formal de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas – IDEXUD, actualmente se rige mediante el acuerdo No. 004 de 2013 y su Resolución No. 503 de 2013, que definen su estructura administrativa, financiera, contable y jurídica de esta manera:

1.2.1 Acuerdo No. 004 de 2013

- ✓ Se implementa un Fondo Especial de Promoción de la Extensión y la Proyección Social de la Universidad Distrital, el cual es definido como un sistema especial para el manejo y administración de los recursos financieros generados IDEXUD; en consecuencia, estos recursos se orientan al desarrollo de actividades de extensión.
- ✓ Se define el IDEXUD como una Unidad Ejecutora del Fondo Especial de Promoción de la Extensión y la Proyección Social.

- ✓ Se establece que la ordenación de Gasto del Fondo Especial de Promoción de la Extensión y la Proyección Social, se delega al Director del Instituto, quien estaría facultado para suscribir contratos, convenios y demás proyectos de extensión, hasta por un monto inferior o igual a dos mil salarios mínimos mensuales legales vigentes (2.000 SMMLV). Lo anterior además incluía la contratación que fuera necesaria la ejecución de los contratos o convenios suscritos en desarrollo de sus procesos misionales.
- ✓ Se establece como consecuencia de lo anterior que el director, como ordenador de gasto del Fondo Especial de Promoción de la Extensión y la Proyección Social, debe suscribir una póliza de seguros anualmente que amparará el manejo de recursos.
- ✓ Se crea un Comité Técnico Asesor, que actúa como órgano consultivo en el desarrollo de la ordenación el gasto. El mismo se conformó por parte del señor Rector o su delegado, el Vicerrector Administrativo y Financiero o su delegado, el Vicerrector Académico o su delegado, un Decano designado por el Consejo Académico y el Jefe de la Oficina Asesora de Planeación y Control.
- ✓ Se considera que los ingresos del Fondo Especial de Promoción de la Extensión y la Proyección Social estarían constituidos por:
 - a. Los recursos obtenidos por gestión de proyectos de extensión, transferencias y venta de servicios que, corresponde al 40% del monto que por concepto de Beneficio Institucional se genere, por la suscripción de convenios y contratos.
 - b. Los recursos generados por actividades de educación para el trabajo, como cursos de extensión universitaria, seminarios, congresos, simposios.
 - c. Los recursos transferidos desde los Fondos Generales de la Universidad, de conformidad con la reglamentación vigente, cuando sea del caso.
 - d. Los rendimientos financieros que resulten de la administración de los recursos del fondo.
 - e. Los excedentes financieros del mismo fondo.
 - f. Los recursos que se perciben por subvenciones, empréstitos, becas y apoyos a la gestión del Instituto.
 - g. Las transferencias que realicen entidades públicas y privadas por concepto de contrapartidas para ejecución de actividades de extensión y educación para el trabajo.
- ✓ Se define que los egresos solo se podrían destinar de acuerdo con una clasificación:
 - a. De destinación específica: Recursos destinados a solventar los gastos de la ejecución de órdenes, contratos, convenios o acuerdos para la realización de proyectos extensión, de conformidad con el presupuesto individual aprobado para cada proyecto.
 - b. De destinación regulada: Estos egresos se clasifican a su vez en costos administrativos y académicos requeridos para el funcionamiento de la Unidad Ejecutora, Prestación de servicios por personas naturales y jurídicas en actividades de administración y gestión del mismo Fondo Especial. Prestación de servicios por personas naturales y jurídicas en estudios y asesorías relacionadas con las funciones de la Unidad Ejecutora, - Adquisición de bienes, suministros y equipos, Equipos de oficina, Mantenimiento y reparación de

bienes y equipos, Servicios de mensajería, correo, comunicaciones y acarreo, - Servicios públicos, Pólizas de seguro y garantías, - Gastos de transporte, viáticos y estadía, Programas y proyectos de proyección social y bienestar, Las sentencias, conciliaciones y reclamaciones en el marco de la actividad de extensión, - Aportes a proyectos de extensión y educación para el trabajo, cuando para su ejecución de requiera la cooperación económica del Instituto, Prestación de servicios por personas naturales y jurídicas en estudios y asesorías relacionadas con las funciones de la Unidad Ejecutora.

- ✓ El manejo contractual se tramita a través del Instituto de Extensión y Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano en aplicación de los principios de transparencia, responsabilidad, economía y selección objetiva y el Estatuto de Contratación de la Universidad Distrital.
- ✓ Se concentra las funciones de ejecución, control financiero y manejo presupuestal del Fondo en cabeza del Director del Instituto, con un seguimiento de la División de Recursos Financieros de la Universidad de acuerdo con su competencia.
- ✓ Se establece que la Sección de Contabilidad de la Universidad, coordinaría lo de su competencia, para el acopio, el registro y la consolidación de la información contable que requiriera, en especial para los reportes legales que así lo ameriten.
- ✓ Se considera la implementación y puesta en funcionamiento de un Sistema de Centros de Costos, que le permitiera identificar, registrar y controlar de manera independiente, efectiva y confiable la actividad contable del Fondo; de igual manera se estableció de acuerdo con lo que las normas legales regulen en esta materia.
- ✓ Se determina que los recursos que se reciban en administración o por anticipado, por la suscripción de contratos y convenios, deben contar con una cuenta bancaria exclusiva, en la que se establezcan los mecanismos necesarios para la correcta identificación, ejecución y control de estos.
- ✓ Se determina que los recursos que se reciban por concepto de cursos, diplomados, seminarios, foros, congresos y demás proyectos de extensión, contarán con una cuenta bancaria independiente, para efectos de rendimientos financieros.
- ✓ Se establece el contenido Presupuestal de los Proyectos de Extensión de la siguiente manera:
 - 1) Ingresos: El presupuesto de ingresos de cada proyecto, deberá especificar la(s) fuente(s) de los recursos, que pueden ser:
 - a) Recursos generados por el mismo, proyecto.
 - b) Recursos aportados por la Universidad
 - c) Recursos de Cofinanciación.
 - d) Recursos de cooperación.
 - 2) Gastos:
Se clasificarán en los siguientes rubros:

- a. Servicios personales administrativos: Corresponden a los generados por los diferentes sistemas de contratación de personal (Órdenes de Prestación de Servicios o Contratos de Prestación de Servicios) necesarios para el desempeño de funciones inherentes y exclusivamente relacionadas con el desarrollo del proyecto.
 - b. Servicios personales académicos: Corresponden a los generados por el desarrollo de las funciones docentes e investigativas que se coligen del desarrollo del proyecto.
 - c. Gastos generales: Es el rubro destinado para amparar los gastos que se causen por la adquisición de bienes y servicios necesarios para el desarrollo de cada proyecto, que pueden ser: arrendamientos, gastos de computador, gastos de viaje, gastos de transporte y comunicación, impresos y publicaciones, materiales y suministros, seguros y pólizas de seguro, garantías, servicios públicos, eventos académicos, afiliaciones, asociaciones y afines, adquisición de elementos y equipos devolutivos, actividades de conservación, mantenimiento y reparación de bienes muebles e inmuebles, y en general, todos aquellos que de manera previsible se requieran para la ejecución planificada del cada proyecto.
 - d. Otros gastos, definido como el rubro destinado a cubrir aquellos gastos que, por eventualidades presentadas en la ejecución del proyecto, no se pueden prever y que tienen el carácter de imprevistos, señalando que en ningún caso podrán superar el 6% del valor total del contrato, convenio o proyecto, a menos que desde la suscripción de este se establezca un monto diferente y se encuentre estipulado en el presupuesto aprobado por la entidad contratante.
 - e. Administración y Beneficio Institucional: Corresponde al reconocimiento económico percibido por la Universidad debido al aporte que representa su trayectoria académica y conocimiento acumulado, para garantizar el desarrollo de los proyectos de extensión ejecutados institucionalmente.
- ✓ Se establece que el cálculo, recaudo, ejecución y apropiación de la Administración y beneficio Institucional se debe ceñir a: De los recursos financieros generados por los proyectos de extensión, deben destinarse como mínimo para la Universidad, el doce por ciento (12%) del valor aportado por el contratante, calculado sobre la sumatoria de los gastos definidos en dicho acuerdo, o del monto realmente ingresado por concepto de matrículas, inscripciones y formularios, para el caso de los programas de educación para el trabajo. En caso de existir excepción a lo anterior, deberá estar expresamente estipulada en el presupuesto del proyecto y deberá ser aprobada por la entidad contratante y por el Comité Central de Extensión.
 - ✓ El monto de Administración y Beneficio Institucional que se genera debe ser distribuido así: El 40% para apalancar el presupuesto del Fondo Especial de Promoción de la Extensión y la Proyección Social de la Universidad, para cubrir los gastos descritos en el Acuerdo, cómo egresos de destinación regulada, y el 60% restante, al presupuesto de la Universidad.

1.2.2 Resolución 503 de 2013

La resolución No. 503 de 2013, reglamentó el Acuerdo No. 004 de 2013 determinando lo siguiente:

- ✓ Define las actividades de extensión a través de 11 modalidades sin perjuicio de incluir una nueva modalidad que se encuentre avalada por el Comité Técnico, siempre y cuando se cumpla y se desarrolle la gestión de la extensión de la Universidad.
- ✓ Se establece como se debe formular, aprobar y ejecutar los proyectos de extensión.
- ✓ Se confirma que los proyectos de extensión deben ser formalizados a través de la suscripción de convenios y/o contratos a través del director del IDEXUD, de acuerdo con su facultad de cuantía hasta 2000 SMMLV, los que sobrepasen la misma deberán ser suscritos por el Rector.
- ✓ Se establece que los trámites precontractuales que no se encontrarán regulados en dicha resolución, se remitirían a la normativa de la Universidad, acuerdo 008 de 2003, y resoluciones 014 de 2004, 143 de 2009.
- ✓ Se establece que ningún docente puede contar con más de (2) contratos simultáneamente a excepción en el que el docente cuente con condiciones académicas excepcionales, en cuyo caso debe estar a discreción del Comité Central de Extensión.
- ✓ Se determina que sin excepción todo proyecto de extensión que celebrará la Universidad debería ser creado, codificado, identificado y ejecutado financiera y presupuestalmente por el Director del IDEXUD.
- ✓ Considera que el IDEXUD por medio del Fondo Especial de Promoción de la Extensión y Proyección Social, puede elaborar su presupuesto según el origen de los ingresos y el destino de los gastos.
- ✓ Clasifica los recursos del Fondo teniendo en cuenta los de destinación específica correspondiendo a los recursos recibidos por concepto de órdenes, contratos, convenios, acuerdos y demás proyectos en cualquiera de las modalidades establecidas; y los de destinación regulada que son lo que se perciben por concepto de administración y beneficio institucional, generados por las actividades de extensión, asesoría e investigación, los rendimientos financieros generados por estos recursos, las transferencias que se realicen desde los Fondos Generales de la Universidad, así como los excedentes generados una vez liquidados cada uno de los Proyectos de Extensión.
- ✓ Se establece que el Fondo debe contar con un Plan Presupuestal, plan contable, plan de Tesorería y un sistema de centro de costos para el manejo de sus recursos, los cuáles deberían ser implementados por el Director del IDEXUD.
- ✓ Se genera la Caja Menor constituida con periodicidad anual para proyectos de extensión disponiendo del 10% del valor de cada convenio amparando presupuestalmente estos gastos (erogaciones generadas para cubrir gastos urgentes, imprescindibles, imprevistos inaplazables), los cuales inicialmente deben ser destinados al rubro “gastos”, “otros

gastos” y subsidiariamente con cargo a “gastos generales”, de cada contrato, convenio o proyecto de extensión.

- ✓ Se establece que la evaluación y seguimiento de la gestión del IDEXUD y en especial de Fondo, está a cargo del Comité Técnico, los entes de control interno y externo, así como la alta dirección de la Universidad.
- ✓ Se señala que se debe suscribir una la póliza anual de manejo por parte del Director a su cargo, amparando la totalidad de los recursos que se dispongan en el primer trimestre del año.
- ✓ Se establece que el Director del IDEXUD, establecerá implementará los procesos y procedimientos necesarios para la correcta aplicación de esta resolución.

Otros aspectos normativos

Otros aspectos normativos que establecen lineamientos para el funcionamiento del Idexud, comprenden:

Tabla No. 1 Normatividad aplicable al IDEXUD-Acuerdos

Tipo de norma	No.	Órgano que la expide	Fecha	Tema que normó
ACUERDO	3	CONSEJO SUPERIOR	11/04/2015	Por el cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas.
ACUERDO	4	CONSEJO SUPERIOR	22/08/2013	Por el cual modifica la denominación del Instituto de Extensión de la Universidad Distrital, se define y desarrolla el Fondo Especial de Promoción de la Extensión y la Proyección Social de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas y se dictan otras disposiciones.
ACUERDO	2	CONSEJO SUPERIOR	30/07/2009	Se reconocen estímulos económicos a los docentes de carrera de la Universidad Distrital por actividades de Extensión
ACUERDO	1	CONSEJO SUPERIOR	20/09/2001	Por medio del cual se establece la reglamentación de las actividades de Extensión de la Facultad del Medio ambiente y recursos naturales, se integran y se le dan funciones a la Unidad y al comité de extensión
ACUERDO	2	CONSEJO SUPERIOR	29/02/2000	Por medio del cual se establecen bases para dar estructura a la labor de Extensión de la Universidad. Se modifica la denominación del INSTITUTO DEL DESARROLLO DEL DISTRITO CAPITAL Y LA PARTICIPACION CIUDADANA Y COMUNITARIA IDCAP Y se reglamenta su estructura y funcionamiento.

Fuente: Sisgral - SISTEMA DE INFORMACIÓN SECRETARÍA GENERAL

Tabla No. 2 Normatividad aplicable al IDEXUD-Resoluciones

Tipo de norma	No.	Órgano que la expide	Fecha	Tema que normó
RESOLUCIÓN	629	RECTOR	17/11/2016	Por medio de la cual se adopta el Manual de Supervisión e Interventoría de la Universidad Distrito/Francisco José de Caldas
RESOLUCIÓN	262	RECTOR	2/06/2015	Por medio de la cual se reglamenta el Acuerdo 03 de 2015, Estatuto de Contratación de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas y se dictan otras disposiciones"
RESOLUCIÓN	503	RECTOR	17/09/2013	Se reglamenta lo establecido en el acuerdo No. 004 de 2013
RESOLUCIÓN	66	RECTOR	30/01/2013	Constitución de la Caja menor adscrita al Instituto de Extensión de la Universidad.
RESOLUCIÓN	668	RECTOR	28/11/2008	Por medio de la cual se reglamentan y adoptan medidas tendientes a fortalecer la organización y manejo de las políticas de extensión de la Universidad Distrital.

Fuente: Sisgral - SISTEMA DE INFORMACIÓN SECRETARÍA GENERAL

Tabla No. 3 Normatividad aplicable al IDEXUD-Circulares

Tipo de norma	No.	Órgano de quien la expide	Fecha	Tema que normó
CIRCULAR	942	RECTOR	1/04/2010	Autorización de Servicios Académicos Remunerados -SAR
CIRCULAR	3	RECTOR	15/07/2010	Publicación Contratación
CIRCULAR		RECTOR	22/07/2010	Requisitos exigidos a las personas que celebran contratos con la Universidad
CIRCULAR	77	RECTOR	18/01/2011	Manejo de los Convenios
CIRCULAR	3127	RECTOR	agosto de 2011	Información de Contratación
CIRCULAR	1	COMITÉ CENTRAL	diciembre de 2012	Actividades y Pagos de Servicios académicos remunerados SAR
CIRCULAR		DIVISIÓN RECURSOS FINANCIEROS	febrero de 2013	Gestión Financiera de Convenios, contratos interadministrativos y demás proyectos de extensión investigación especiales
CIRCULAR	1	DIRECTOR	31/01/2013	Cumplimiento de Documentos Contractuales
CIRCULAR	6	DIRECTOR	25/07/2013	Proceso para Contratación Mediante Convocatoria Pública
CIRCULAR	1	DIRECTOR	14/03/2014	Manejo Documental y Correspondencia
CIRCULAR	12	DIRECTOR	23/08/2017	Revisión Validación de los informes de gestión mensual para contratistas

Tipo de norma	No.	Órgano de quien la expide	Fecha	Tema que normó
CIRCULAR	4	DIRECTOR	23/04/2018	Remisión Carpetas Contractuales
CIRCULAR	311	JEFE DE LA OFICINA ASESORA JURÍDICA	1/03/2019	Perfeccionamiento y Ejecución de los Contratos de Prestación de Servicios Profesionales y de Apoyo a la Gestión
CIRCULAR	6	DIRECTOR	29/04/2019	Suscripción y Legalización de Contratos u Órdenes de Prestación de Servicios
CIRCULAR	4	DIRECTOR	30/01/2020	Eliminación de Suscripción de Acta de Inicio como requisito para Ejecución de Contratos de IDEXUD
CIRCULAR	7	DIRECTOR	29/04/2020	Directrices en materia de contratación

Fuente: Sisgral - SISTEMA DE INFORMACIÓN SECRETARÍA GENERAL

1.3 Órganos de Gobierno

De conformidad con los estatutos de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas, el Acuerdo No. 003 de 1997, actualizado a julio de 2017, se estableció:

El Consejo Superior Universitario es el máximo órgano de dirección y gobierno de la Universidad y está integrado por los siguientes miembros:

- a.) El Alcalde Mayor de Santa Fe de Bogotá, o su delegado, quien lo preside.
- b.) Un (1) representante del Presidente de la República, que haya tenido vínculos con el sector universitario, quien preside las sesiones en ausencia del Alcalde Mayor o su delegado.
- c.) El Ministro de Educación Nacional, o su delegado.
- d.) Un (1) representante de las directivas académicas, elegido por el Consejo Académico entre sus miembros.
- e.) Un (1) ex rector de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas elegido por los ex rectores, para un período de tres (3) años.
- f.) Un (1) profesor de la Universidad, o su suplente, elegido por los profesores para un período de tres (3) años.
- g.) Un (1) estudiante de la Universidad, o su suplente, elegido por los estudiantes para un período de dos (2) años.
- h.) Un (1) egresado graduado de la Universidad Distrital, o su suplente, elegido por los egresados graduados de la Institución para un período de tres (3) años.
- i.) Un (1) representante del sector productivo, con un período de tres (3) años, elegido por el Consejo Superior Universitario de terna presentada para tal fin, por el Consejo Intergremial, o quien haga sus veces en Bogotá D.C.
- j.) El Rector de la Universidad, con voz y sin voto. Actúa como secretario del Consejo Superior Universitario el Secretario General de la Universidad.

Son funciones del Consejo Superior Universitario:

- a) Definir las políticas académicas y administrativas y la planeación institucional, procurando armonizarlas con los planes y programas de desarrollo del país y del Distrito Capital de Santa Fe de Bogotá.
- b) Definir la organización académica, administrativa y financiera de la institución.
- c) Velar por que la marcha de la institución esté acorde con las disposiciones legales, y las políticas institucionales.
- d) Expedir y modificar los Estatutos y Reglamentos de la Universidad.
- e) Designar al rector para un período de tres (3) años y removerlo de acuerdo con la Ley y los Reglamentos.
- f) Encargar al rector en ausencia del titular cuando a ello haya lugar y lo estime conveniente.
- g) Aprobar el presupuesto de la Universidad.
- h) Crear, modificar o suprimir proyectos académicos, unidades administrativas y seccionales de la Universidad y proyectos académicos de conformidad con las normas legales.
- i) Crear, suprimir o fusionar cargos y expedir, con arreglo al presupuesto, la planta de personal de la Universidad.
- j) Fijar el valor de los derechos pecuniarios que cobre la Universidad.
- k) Crear, organizar y reglamentar fondos.
- l) Otorgar títulos honoríficos conforme a los reglamentos.
- m) Definir políticas y programas de Bienestar Universitario y organizar mediante mecanismos de administración directa o fiduciaria, sistemas de becas, subsidios y créditos estudiantiles.
- n) Resolver las dudas que se presenten en la interpretación de los reglamentos que expida.
- o) Delegar en el Rector o en los Consejos Académico y de Facultad, las funciones que considere conveniente para la agilidad y buena marcha de la Universidad.
- p) Expedir y modificar su propio reglamento.
- q) Intervenir cada vez que ocurran hechos o situaciones que afecten o puedan afectar el normal funcionamiento de la Institución.
- r) Las demás que le atribuyan las leyes, los estatutos y reglamentos de la Universidad”.

De conformidad con el Acuerdo No. 02 de 2000 del Consejo Superior de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas, se creó el Comité Central de Extensión, como dependiente de la Vicerrectoría de la Universidad, teniendo como funciones establecer las políticas de extensión de la Universidad, definición de líneas generales de acción para la extensión de la Universidad Distrital, establecer los esquemas de evaluación de la Extensión y evaluar anualmente la extensión desarrollada.

Dicho Acuerdo también creó el Comité Directivo del IDEXUD integrado por el Vicerrector quien lo preside, los coordinadores de Extensión de las facultades, el director de la oficina de relaciones interinstitucionales, el director del instituto quien hará las veces de secretario.

Dentro de sus funciones establecidas en el artículo 11 del Acuerdo No. 02 de 2000 del Consejo Superior Universitario se definen las siguientes:

1. Formular el plan anual de gestión del IDEXUD, concordante con el Plan de Acción de cada Facultad y Plan de Desarrollo Institucional, y presentarlo al Consejo Académico para su aprobación;
2. Analizar y autorizar al Director, para firmar los convenios o contratos cuya cuantía se encuentre entre 50 y cien (100) salarios mínimos legales mensuales vigentes.
3. Aprobar el presupuesto anual de gastos presentados por el Director.
4. Velar por el cumplimiento del objeto del Instituto.
5. Las demás que le asigne el Consejo Superior o el Consejo Académico de la Universidad.

En consideración al Acuerdo No. 04 de 2013 del Consejo Superior de la Universidad Francisco José de Caldas, se crea el COMITÉ TÉCNICO ASESOR, actuando como órgano consultivo en el desarrollo de la ordenación el gasto, y el cual estará conformado por el señor Rector o su delegado, el Vicerrector Administrativo y Financiero o su delegado, el Vicerrector Académico o su delegado, un Decano designado por el Consejo Académico y el jefe de la Oficina Asesora de Planeación y Control.

2. PROPUESTA DE REORGANIZACIÓN Y MEJORAMIENTO NORMATIVO

2.1 Motivaciones

Bajo el marco contemplado en el Informe sobre la Auditoría a la Gestión Administrativa Financiera y jurídica del IDEXUD No. RM-6798-20, se resaltan algunas de las observaciones encontradas en la labor realizada que motivan esta propuesta:

Nombre del hallazgo	Descripción del hallazgo
Extralimitación en las facultades que tiene el director del Idexud	Sobre paso en los controles sobre el manejo de funciones y la administración de las cuantías de actos o contratos.
Desconocimiento por parte de los contratistas del Idexud de la normatividad de la Universidad Distrital.	Inadecuado manejo jurídico, contable, financiero, presupuestal y técnico tanto en el manejo de recursos como en el desarrollo de convenios y/o contratos
Ausencia de lineamientos en materia de archivo y gestión documental	Custodia deficiente por parte del grupo de gestión documental lo que dificulta la consulta de expedientes y archivo de documentación importante.
Inexistencia de la implementación y puesta en funcionamiento de un Sistema de Centros de Costos.	Inadecuados registros y controles de la actividad contable del Fondo.
Falta de convocatoria del Comité Técnico Asesor	Ausencia de articulación y funcionamiento del Comité Técnico Asesor, que actúa como órgano consultivo en el desarrollo de la ordenación el gasto
Falta de lineamientos contables, jurídicos y financieros al interior del IDEXUD.	No existe un criterio riguroso de acuerdo con una planeación financiera que permita establecer el porcentaje de conceptos económicos manejados por el IDEXUD.
Ausencia de Órganos de Control	No existe órgano que realice vigilancia y seguimiento a la gestión de cada proceso, así como la gestión misional del IDEXUD.

2.2 Introducción

En los últimos tres años, la estructura orgánica del Instituto de Extensión de la Universidad Distrital ha sido indudablemente cuestionada por las entidades de supervisión inspección y vigilancia, así como el tratamiento dado a los recursos del Fondo Especial de Promoción de la Extensión y la Proyección Social de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas. En consideración a lo anterior, es posible definir que, de acuerdo a la auditoría a la gestión realizada a los procesos desarrollados en el IDEXUD, se concluye que existe inadecuados controles que no aceptan cumplir cabalmente con las directrices dadas desde el interior de la Universidad Distrital, lo que permite que las decisiones tomadas por los máximos órganos de gobierno y sus directivas sean ineficaces, generando de esta manera una administración desprovista de eficiencia y enfocada en lograr resultados de carácter económico más que de carácter académico.

En consideración a lo anterior, se requiere una reorganización que involucre todos los contextos evaluados para traer consigo múltiples escenarios de decisión y determinaciones que vayan en pro de la academia y al servicio de la sociedad. Esta reorganización debe tener en cuenta no solo las características de los procesos que se infieren de una reforma, sino que además debe acogerse al principio de autonomía, que obviamente involucra los componentes de autogobierno, autocontrol y autoevaluación, desarrollados en las potestades de designación de sus directivas, órganos de control y procedimientos de rendición de cuentas, así como en el establecimiento de una norma que reglamente la gestión del Instituto, armonizada con la normatividad de la Universidad Distrital, permitiendo que no existan ambigüedades o vacíos en la normatividad que conlleven contrariedades en la organización del Instituto, concentración de funciones, duplicidad de funciones y tareas, falta de claridad en las responsabilidades, indefiniciones e imprecisiones en la gestión propia del Instituto.

Por lo tanto, teniendo en cuenta los antecedentes de carácter legal, sustentados ampliamente por los resultados de una auditoría realizada a la gestión jurídica del IDEXUD, que dan cuenta de unos efectos que pueden estimarse en una baja eficiencia y eficacia no solo en la aplicación de las normas como ha sido consecuentemente decantado por las entidades de control, sino que a partir del análisis de las normas que actualmente regulan las actividades desarrolladas por el IDEXUD, se observa inexactitudes y vacíos que materializan riesgos en la operación de las funciones del IDEXUD.

2.3 Propuesta Normativa

De conformidad a las situaciones presentadas y previo análisis al Acuerdo No. 004 de 2013 expedido por el Consejo Superior Universitario, recomendamos derogar en su totalidad dicho acuerdo, creando para tal efecto, un nuevo acto administrativo que considere los siguientes parámetros:

2.3.1 Del Director

- Se recomienda el nombramiento de un director para el Instituto, que no haga parte de la planta docente ni administrativa de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas.
- Este nombramiento deberá realizarse a través del ordenador del gasto, previa discusión de su hoja de vida ante el Consejo Superior Universitario. Lo anterior obedece a las consecuencias al impacto generado en la materialización del riesgo reputacional y la prioridad de reorganizar la gestión del Instituto.

- Es importante entender, que en todo proceso de reorganización donde hubo una presunta desviación de recursos y sobre paso en los controles, en virtud de “buenas prácticas”², se destaca que el nombramiento del responsable del área que se requiere reestructurar debe proponerse desde el exterior de la Universidad evitando así cualquier traza o vestigio de las situaciones irregulares que dieron lugar a las conductas desplegadas.
- El profesional que aspire y se nombre a la dirección del IDEXUD, debe tener el perfil y las competencias necesarias para liderar la reorganización que se requiere al interior del Instituto, características que deberán ser reglamentadas en el nuevo acto administrativo, no obstante se recomienda que posea título profesional, con especialización en áreas afines en consideración al cargo y una experiencia profesional relacionada de al menos 4 años, y 5 años de experiencia en docencia en Universidades reconocidas por el Ministerio de Educación, en educación formal.
- Se propone el nombramiento por períodos de 2 años, prorrogables otros dos años más, sin que pueda reelegirse nuevamente, lo anterior sin perjuicio de ser removido a discrecionalidad del ordenador del gasto o a petición del máximo órgano de gobierno de la UDFJC.
- Se recomienda que continúe el requerimiento de la constitución de una póliza para la posesión del director en el cargo, reglamentando que, para el efecto, está deberá ser pagada mediante los recursos del Fondo, su vigencia deberá ser anual y el monto deberá considerarse a partir del valor promedio de los últimos tres años de los recursos administrados por parte del IDEXUD en el Fondo.

2.3.2 De los servicios del IDEXUD

- El IDEXUD como área misional y funcional de la Universidad sería una Unidad Ejecutora y tendría como desarrollo de sus actividades la prestación de los siguientes servicios:

Servicios:

- a. Administración del Fondo.
 - b. Suscripción y ejecución de contratos propios del Instituto.
 - c. Servicio de administración logística de proyectos, contratos y/o convenios suscritos y desarrollados por las Facultades y los Institutos
 - d. Educación continuada, diferentes a los que prestan las Facultades y los Institutos de la UDFJC.
- Teniendo en cuenta los numerales c y d precedentes y en virtud del artículo 12 de la Resolución 262 de 2015 que delega competencias de ordenación del gasto en los Decanos para la suscripción de contratos, se propone descentralizar en las Facultades y los Institutos de la Universidad, la suscripción de convenios y/o contratos, así como de los contratos derivados de estos. Así las cosas, el IDEXUD podría prestarle los servicios de logística y contratación derivada, teniendo en cuenta que las Facultades y los Institutos tendrían a su cargo la presentación de la propuesta ante la entidad contratante y la ejecución técnica, jurídica y financiera del proyecto.

² Paola Andrea Montenegro Camacho, (2016). *Estandarización De Buenas Prácticas Empresariales*. Universidad Militar Nueva Granada.

- Lo anterior de conformidad con la normatividad interna de la Universidad Francisco José de Caldas y de las directrices que emita el Comité Central de Extensión para tal efecto. Los órganos colegiados de gestión de cada Facultad deberán revisar y aprobar los proyectos que sean de su resorte en consideración a su pertinencia académica y económica, entendiendo que la ordenación del gasto debe estar en cabeza de los Decanos de cada Facultad, de la misma manera sería el tratamiento en lo que se refiere a los Institutos. Así mismo esta descentralización debe realizarse de manera íntegra, sugiriendo para el caso, que cada Facultad y cada Instituto debe realizar las acciones tendientes a la consecución, suscripción y ejecución del contrato y/o convenio.
- Las Facultades y los Institutos tendrían el control y seguimiento de los recursos administrados por el IDEXUD en el Fondo, y que pertenezcan a los contratos y/o convenios del resorte de dichas Facultades e Institutos.

2.3.3 Del Fondo

- Debe continuarse con el funcionamiento de un Fondo, que, para este efecto, será una cuenta especial de manejo constituida con los recursos de la gestión del IDEXUD, de las Facultades y de los Institutos. De esta manera se entenderá que el Fondo será donde ingresarán los recursos para ser administrados, siendo igualmente la vía por donde se pagarán los gastos y costos a efectos de garantizar la operación tanto del IDEXUD como de las Facultades y de los Institutos.
- Se debe establecer un procedimiento para el manejo del Fondo, donde se determine las condiciones de tiempo, modo, lugar, aprobación y documentación necesaria para realizar cualquier pago, tanto para la gestión del IDEXUD, como para la gestión de las Facultades y de los Institutos.
- Para este efecto, entendiendo que el Fondo tendrá el pago de la ordenación del gasto del IDEXUD, representado por su Director, y el pago de la ordenación del gasto representado por el Decano de cada una de las Facultades, así como la ordenación del gasto de los Directores de los Institutos; se sugiere la elaboración de un procedimiento que en su contenido determine todas las disposiciones administrativas, técnicas y contables que este deberá adoptar para la gestión de sus propias funciones y de las actividades de administración y logística del Fondo en lo que concierne a la operación de las Facultades y de los Institutos, así como la definición de conceptos necesarios para realizar los ajustes pertinentes que permitan soportar administrativa, financiera, técnica y jurídicamente las actividades que debe desarrollar el IDEXUD bajo la prestación de los servicios que ofrece.
- Se considera que los ingresos del Fondo estarían constituidos por:
 - ✓ Los recursos obtenidos por gestión de proyectos de extensión, transferencias y venta de servicios, es decir los servicios prestados y ejecutados por el IDEXUD.
 - ✓ Los recursos generados por actividades de educación para el trabajo, como cursos de extensión universitaria, seminarios, congresos, simposios.
 - ✓ Los recursos transferidos desde los Fondos Generales de la Universidad, de conformidad con la reglamentación vigente, cuando sea del caso.
 - ✓ Los excedentes financieros del mismo fondo.

- ✓ Los recursos que se perciben por subvenciones, empréstitos, becas y apoyos a la gestión del Instituto.
- ✓ Las transferencias que realicen entidades públicas y privadas por concepto de contrapartidas para ejecución de actividades de extensión y educación para el trabajo, es decir, los proyectos, contratos y/o convenios ejecutados por las Facultades y por los Institutos.
- ✓ Se recomienda, que los recursos propios del IDEXUD, obedecerán al valor que ingrese por beneficio institucional, los demás ingresos que obtenga el IDEXUD e ingresen al Fondo, deberán ejecutarse de acuerdo con los lineamientos previos que para tal efecto deberá disponer el Comité Central de Extensión; se sugiere tengan una destinación específica.

2.3.4 Del Beneficio Institucional, Los Ingresos y Los Gastos

- El IDEXUD tendrá los siguientes ingresos propios:
 - ✓ Beneficio Institucional por los contratos y /o convenios suscritos y ejecutados directamente por el IDEXUD.
 - ✓ Beneficio Institucional de los contratos y/o convenios suscritos y ejecutados por las Facultades o los Institutos.
 - ✓ Beneficio Institucional por la educación no formal en lo que concierne a la realización de diplomados, cursos, seminarios, que sean diferentes a los que ofrezcan las Facultades y los Institutos.
- Es prudente, que se evalué la posibilidad de aumentar el beneficio institucional de la Universidad Distrital en un porcentaje igual o mayor al que se genere de acuerdo con el punto de equilibrio del IDEXUD. Este a su vez deberá ser liquidado mensualmente, reconocido como un pasivo a favor de la Universidad y deberá transferirse trimestralmente por parte del IDEXUD.
- El beneficio institucional que se prevé en este capítulo, debe ser diferencial teniendo en cuenta el grado de responsabilidad en la ejecución por parte del IDEXUD, es decir, el beneficio institucional que se genere por administrar los recursos recibidos por contratos y/o convenios que sean suscritos y ejecutados por las Facultades y los Institutos debe ser inferior al que se genere por convenios y/o contratos suscritos y ejecutados por el IDEXUD.
- Los anteriores porcentajes deben obedecer a un estudio financiero que realicé la Universidad Distrital, teniendo en cuenta factores como punto de equilibrio, gastos anuales del Instituto y valor de la suscripción de contratos y/o convenios en un período determinado, que recomendamos se haga en los últimos tres años y que determine plenamente en el nuevo Acto Administrativo.
- El Beneficio Institucional que sería el ingreso del IDEXUD, debe considerarse entre un porcentaje del 8 al 10% del porcentaje total que se establezca como Beneficio Institucional para la Universidad, teniendo en cuenta la característica diferencial.
- Cuando el objeto de cualquier proyecto se refiera a cursos, seminarios, diplomados, y otros que deban ser certificados por la Universidad, se deberá retribuir a las Facultades

y/o Institutos, quienes tienen la potestad dentro de su misionalidad de certificar, es por ello por lo que se recomienda que el beneficio institucional sea menor para el IDEXUD.

- El IDEXUD administrará los recursos de acuerdo con los lineamientos que cada Decano de cada Facultad y del Director de cada Instituto. Los pagos que realice el IDEXUD desde el Fondo, deberán estar avalados y aprobados por el Decano de cada Facultad y el Director de cada Instituto según se corresponda; quienes además serán los responsables de la suscripción y ejecución de contratos y/o convenios.
- Los recursos que ingresan al Fondo del IDEXUD, continuarán ingresando a las cuentas de la Universidad con titularidad de esta, a manera de ejemplo, en centros de costos, plenamente identificados por cada uno de los convenios y/o contratos suscritos, esto como parte del control que se debe ejercer sobre cada uno. Es importante precisar, que de acuerdo con lo que establezca las entidades contratantes, puede solicitarse la apertura de cuentas bancarias para el manejo de dichos recursos dentro de cada contrato y/o convenio, no obstante, solo se contemplará la apertura de cuentas por parte del IDEXUD para el manejo de los recursos de los contratos y/o convenios cuando así los disponga el clausulado del contrato y/o convenio suscrito.
- La clasificación de los gastos se realizará adoptando para tal efecto el plan de cuentas de la Universidad, así como el plan presupuestal.

2.3.5 Del Presupuesto

- Se recomienda que el IDEXUD realice anualmente un presupuesto que deberá ser aprobado antes del 15 de diciembre de cada anualidad por parte del máximo órgano de gobierno, previa discusión y visto bueno por parte del Comité Central de Extensión.
- Este presupuesto deberá obedecer a los mismos lineamientos y políticas de forma y de fondo que son establecidos para el presupuesto general de la Universidad, así como su manejo al interior del IDEXUD.

2.3.6 De La Contratación

- De conformidad con la ordenación del gasto propiamente del IDEXUD, el Director del Instituto podrá suscribir convenios y/o contratos hasta por una cuantía que será determinada por el Comité Central de Extensión, previo a un análisis que contenga criterios como cantidad de contratos y el monto de estos, que hayan sido suscritos en los últimos tres años de ejecución propia del Instituto. No obstante, estos convenios y/o contratos deberán ser avalados y aprobados por el Comité Central de Extensión. Es importante destacar, que esta suscripción obedece a los contratos y/o convenios que sean administrados y ejecutados por el IDEXUD.
- La contratación derivada para la ejecución de los contratos y/o convenios deberá sujetarse a lo establecido en la Resolución 262 de 2015 que reglamenta el Acuerdo 003 de 2015 artículo 8 y siguientes. De igual manera deberá procederse con las contrataciones derivadas cuya cuantía supere los 200 SMMLV, siendo tramitadas por la Vicerrectoría Administrativa y aprobadas por el Comité de Contratación.

- Es necesario que dentro de la norma que se expida, en lo que concierne a la contratación derivada, se determine una reglamentación sobre conflicto de interés, corrupción y criterios que permitan garantizar la transparencia de cada proceso de contratación, y que se garantice la aplicación del régimen de inhabilidades e incompatibilidades señaladas en la ley 80 de 1993.
- Se sugiere elaborar una tabla de honorarios que se aplique tanto a la contratación de apoyo a la gestión como a la contratación derivada, teniendo en cuenta criterios de selección como: estudios, experiencia, aptitudes y demás asuntos que se contemplen dentro de los perfiles que van a ser objeto de asignación.
- El Instituto tendrá los funcionarios de planta que con ocasión al Acuerdo No. 002 de 2000 se previeron, no obstante, sí el Director identifica la necesidad de contratación de apoyo a la gestión deberá presentar y solicitar aprobación por el Comité Central de Extensión, quienes evaluarán la necesidad y pertinencia en relación con las funciones que deberá desarrollar el contratista en consideración a la operación administrativa, financiera y jurídica que tenga el Instituto.

2.3.7 De los Servicios Académicos Remunerados (SAR)

Es importante regular lo relacionado con los Servicios Académicos Remunerados (SAR), en los siguientes aspectos:

- Para el caso de los convenios y/o contratos celebrados por el Idexud, los SAR deberán ser aprobados desde el presupuesto del proyecto por el Comité Central de Extensión. Para el caso de los convenios y/o contratos celebrados por las Facultades, estos deberán aprobarse por el ordenador del gasto y solamente podrán pagarse con cargo estrictamente a los recursos del proyecto.
- El reconocimiento debe realizarse con base en las horas de dedicación incurridas realmente en el proyecto por el docente, para tal efecto deberá tenerse en cuenta la normatividad de la Universidad Distrital. Así mismo es necesario establecer un tope anual, destacando que el máximo de proyectos y/o convenios en los cuáles puede participar el docente sea de dos (2) convenios y/o contratos suscritos y en ejecución para cada vigencia tomando como fecha inicial la fecha de suscripción del contrato y/o convenio que genere el primer SAR.
- Los pagos deberán realizarse con relación a los entregables suscritos en los convenios y/o contratos, previamente aprobados por la entidad contratante, y de acuerdo con el análisis del flujo de caja generado por el convenio y/o contrato correspondiente y que deberá para el efecto realizar el Comité Central de Extensión.
- En consideración a la Resolución 629 de 2016 por medio de la cual se adopta el Manual de Supervisión e Interventoría de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas, se establece en su artículo 8, la figura de la supervisión para cada contrato y/o convenio que se suscriba. Pese a lo anterior, es importante señalar que, de acuerdo con las condiciones contractuales, podría solicitarse en el recurso humano requerido la figura de un director. En consecuencia, es necesario evaluar la necesidad de realizar desembolsos por concepto de SAR a los supervisores y directores de proyecto. Lo anterior obedece a que bajo el entendido de las funciones desarrolladas por el director y

el supervisor dentro de los convenios y/o contratos suscritos, podrían definirse funciones similares.

- El nombramiento de un supervisor o de un director de proyecto al que deba otorgársele un SAR, deberá ser avalado por el Comité Central de Extensión, teniendo en cuenta su desempeño en los últimos dos años con respecto al cumplimiento como supervisor o director, que como mínimo debería contener los siguientes criterios:
 - ✓ Que el contrato y/o convenio se haya desarrollado de acuerdo con las condiciones pactadas.
 - ✓ Que no se haya decretado el incumplimiento por parte de la entidad contratante.
 - ✓ Que no haya presentado sobrecostos en su ejecución.
 - ✓ Que no se haya presentado renuncia a continuar con la ejecución del contrato y/o convenio como supervisor y o director.
 - ✓ Que no se haya cedido la calidad de supervisor o director del contrato y/o convenio.
- Se sugiere tener en cuenta que, en caso de no poseer la experiencia señalada, podría determinarse otro criterio que pueda suplir la experiencia anteriormente señalada, a manera de ejemplo evaluación docente, o experiencia en otras entidades educativas.
- Se debe analizar la pertinencia del valor máximo mensual permitido para recibir pagos por concepto de SAR, para el efecto se deberá tener a consideración criterios como valor del convenio y/o contrato, tiempo de ejecución, horas de dedicación, y complejidad de este, entre otras. El límite de este valor deberá ser determinado por un estudio del sector mediante el cual se debe incluir un estudio de mercado, estudio de aspectos técnicos y jurídicos (es decir, perfil, experiencia, estudios, publicaciones, del docente etc.).
- La resolución donde se apruebe el pago de SAR, deberá garantizar la liquidación del convenio y/o contrato con el apoyo del director o del supervisor, estableciendo el último pago contra entrega del acta de liquidación debidamente firmada por las partes. Es importante, que estos pagos sean articulados con las correspondientes responsabilidades del director del proyecto, entendiendo que su función es esencialmente académica, garantizando que los resultados del proyecto de extensión se materialicen a través de publicaciones, foros, artículos, etc., que permitan fortalecer la formación académica de los estudiantes.
- En caso de presentarse sobrecostos dentro del convenio y/o contrato celebrado, se afectarán primeros las demás partidas presupuestales diferentes al beneficio institucional. Como consecuencia de lo anterior, si de la liquidación del convenio y/o contrato no se obtiene beneficio institucional, el SAR aprobado por Comité Central de Extensión al supervisor y/o director se disminuirá en la misma proporción.

2.3.8 De los Órganos de Control y Rendición de Cuentas

- Se debe establecer los órganos de seguimiento, control y vigilancia sobre el IDEXUD, quien además de rendir cuentas sobre su gestión, deberá rendir cuentas sobre el Fondo que administra. Se sugiere que ese seguimiento se realice de manera trimestral mediante informes presentados al Rector y Consejo Académico. Es oportuno mencionar que, dentro del plan de auditoría de la Oficina de Control Interno, al menos una vez cada

trimestre realice una auditoría, incluyéndose la gestión del IDEXUD sobre la prestación de los servicios a cargo.

- Es importante que el director del IDEXUD, por norma, deba rendir cuentas al menos cada seis meses ante el Consejo Superior Universitario sobre su gestión y la administración del Fondo.
- Teniendo en cuenta los servicios que prestaría el IDEXUD, las coordinaciones que en este momento se encuentran al interior del Instituto deberán limitarse en el número de personal asignado. Es decir, que deberá definirse cuantas personas deberán apoyar la gestión del IDEXUD.

En consideración al personal jurídico del IDEXUD y teniendo en cuenta las funciones que este personal tiene al interior del Instituto como asesorar, acompañar, emitir y gestionar asuntos jurídicos propios del IDEXUD, así como los que se refieran a la suscripción de convenios y/o contratos directamente por el IDEXUD o por las Facultades y/o Institutos, La Oficina Asesora Jurídica de la Universidad Distrital recomendamos sea un apoyo que deberá revisar y hacer seguimiento periódicamente de las actividades jurídicas que el IDEXUD realice.

Lo anterior sin perjuicio de las funciones y obligaciones que tendrá el supervisor de los contratos y/o convenios suscritos por el IDEXUD, o los que administre de las Facultades e Institutos. El personal jurídico del IDEXUD, tendría a su cargo la proyección de contestación de tutelas y derechos de petición, no obstante, la suscripción de estos deberá estar en cabeza de la Oficina Asesora Jurídica.

2.3.9. De los Órganos de Gobierno

- Es importante continuar con un órgano de gobierno corporativo que genere los lineamientos y directrices, administrativas, jurídicas, financieras del IDEXUD, pero que además pueda realizar una vigilancia a la gestión del IDEXUD. Es decir, en este caso, el Comité Central de Extensión tendría una estructura cualificada e idónea en lo que se refiere a los temas que deberá estudiar, analizar y aprobar. Dentro de este concepto deberá reevaluarse la composición de este órgano teniendo en cuenta las responsabilidades de sus miembros y la dedicación en tiempo que se debe estimar pertinente para la ejecución de sus funciones. Adicionalmente es necesario que se aplique el régimen de inhabilidades e incompatibilidades en la conformación de dicho comité.
- Se propone que su nombramiento sea de tres años, reelegibles otros dos años más; y que la periodicidad de sus reuniones sea mensual cuando el carácter de estas sea ordinario, y extraordinario cuando se requiera.

2.3.10 Otros Asuntos

- En lo que refiere a los proyectos de extensión, la presentación de la propuesta debe contener de manera específica los gastos y costos en los que se debe incurrir para ejecutar el contrato y/o convenio suscrito, y este no debe ser de aprobación de la entidad contratante. Es importante que se incluya el porcentaje de administración del Beneficio Institucional

- Es necesario que se realice una depuración de la normatividad que le es aplicable al IDEXUD, consolidando en un solo acto administrativo que le aplica y que no debe aplicarle, con el fin de ajustar su funcionamiento normativo.
- Así las cosas, el Instituto debe operar como un área de la Universidad, siendo parte integral de la misma como uno de los procesos misionales y, en consecuencia, el personal, seguimiento y control de este Instituto debe estar a cargo de la Universidad.

3. PROPUESTA DE REORGANIZACIÓN Y MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVO

3.1 Motivaciones

Bajo el marco contemplado en el Informe sobre la auditoría a la gestión administrativa financiera y jurídica del IDEXUD No. RM-6798-20, se resaltan algunas de las observaciones encontradas en la labor realizada que motivan esta propuesta:

Nombre del Hallazgo	Descripción
Planeación estratégica Institucional	<p>Se evidencia que se realiza seguimiento al Plan Estratégico de Desarrollo 2018 – 2030 de la Universidad Distrital, mediante el plan de acción del IDEXUD, sin embargo, es necesario que se genere el plan anual de gestión del IDEXUD.</p> <p>Así mismo, en los procedimientos e información documentada de los procesos del Instituto, evaluados en el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales, no se identifica de manera puntual una articulación entre estos, puesto que el Instituto no cuenta con esta articulación y en la mayoría de su quehacer toma las directrices de la Universidad y sigue los objetivos y metas establecidos desde el plan estratégico de la Universidad, siendo esta desde donde se articulan los procesos del Instituto y sus resultados.</p>
Gestión de la Dirección	<p>Una vez revisadas las actividades relacionadas en el proceso de Gestión de la Dirección del IDEXUD, así como las funciones a cumplir por el Director del Instituto (determinadas en el Acuerdo No. 02 de 2000), es necesario incluir o ampliar las actividades a cumplir desde este proceso llegando a la satisfacción de todas las necesidades del IDEXUD y/o que se generen actividades de Dirección propias, sin que sean contempladas dentro de la rendición de cuentas a la Universidad Distrital y/o en articulación con el cumplimiento normativo por la ISO 9001:2015.</p> <p>Lo anterior bajo la determinación dada en el Acuerdo 002 del 2000, Artículo 7°, donde se establece que el Instituto: “Tendrá una estructura básica atendida por funciones de planta de la Universidad, que, en cabeza de un director, le permita atender las funciones asignadas en este Acuerdo.</p> <p>Parágrafo Primero. La composición de la estructura del Instituto estará compuesta por: el director, tres (3) profesionales Universitarios de los cuales uno será para la Oficina de Asuntos Financieros y Administrativos, otro para la Oficina de Coordinación de Programas de Educación no-formal y otro para la Oficina de Coordinación de Proyectos de Consultoría; una secretaria; un Oficial de Mantenimiento para control y administración de uso de equipos y materiales audiovisuales; y un mensajero. La Rectoría procederá con la asignación de personal y la descripción de las funciones pertinentes”.</p>

Nombre del Hallazgo	Descripción
Gestión de la Calidad	De acuerdo a la revisión y trazabilidad generada a la información documentada del IDEXUD se evidencia que esta se encuentra documentada acorde y en cumplimiento de la Norma ISO 9001:2015, lo que le permite al Instituto obtener la certificación que, como parte del sistema de Extensión y Proyección Social de la Universidad Distrital, Sin embargo, no se evidencia que haya documentos diseñados e implementados para la mejora, seguimiento y monitoreo del cumplimiento del objeto del Instituto y de la gestión ejecutada de manera permanente en el marco de los términos, funciones y alcance de la extensión y proyección social determinada en Acuerdos, Resoluciones, leyes u otros internos (propios del IDEXUD) y externos (de la Universidad Distrital).
Gestión de Servicios	La ejecución de la línea de servicios de Proyectos de educación, el IDEXUD la articula con las unidades de extensión de la Universidad Distrital en el marco del Sistema de Extensión (Resolución 668 de 2008) y enmarcado en el Artículo 5, del Acuerdo No. 002 del año 2000, por medio del cual se determina que el IDEXUD, es la “Unidad académica encargada de realizar programas especiales multidisciplinarios de extensión, asesorías, consultorías y educación no formal, con prioridad en los problemas del Distrito Capital y en coordinación con las facultades el Instituto podrá coordinar el desarrollo de algunas actividades de extensión de educación formal”, para lo que se recomienda documentar dicha disposición de articulación o de ejecución en el marco del sistema de gestión de calidad del Instituto, donde se evidencien responsables y controles para un seguimiento integral y oportuno.
Gestión de Formación y Capacitación	En consideración a que la finalidad de este proceso es el de “proponer, acompañar y consolidar la oferta de programas, eventos, actividades de formación y capacitación, mediante el establecimiento de procesos, orientaciones, documentos e instrumentos de índole académico, con el fin de proyectar, ampliar y mejorar la disponibilidad, el acceso y el impacto de la función de extensión y proyección social, así como apoyar en la respuesta académica a requerimientos y solicitudes internas y externas realizadas al IDEXUD” de acuerdo a la información relacionada en la caracterización; es necesario que se articule y definan de manera prioritaria los procedimientos que articulan las actividades ejecutadas desde cada facultad con el IDEXUD, generando alcance y trazabilidad desde las partes para un efectivo control de dichos proyectos.
Gestión de Proyección Social	<p>De acuerdo con información recibida el 24 de diciembre de 2020, la Proyección Social: “se configura a partir de una acción recíproca entre la Universidad y las comunidades, que permita la valoración de experiencias, la transferencia de conocimientos y la asimilación crítica de valores y prácticas sociales” y en ese sentido se apoya en algunas estrategias propias del desarrollo académico como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pasantías • Monitorias • Proyecto de emprendimiento • Practicas Docentes • Prácticas profesionales • Proyectos formativos • Actividades de difusión y divulgación • Proyectos especiales”. <p>Y dado que estas actividades son ejecutadas por la Universidad Distrital de manera directa por medio de sus facultades u otros procesos diferentes al IDEXUD, no es claro el hecho de que este Instituto tenga relacionado dicho proceso dentro de su estructura y en el caso de proyectar esto a la Responsabilidad Social Universitaria es necesario replantear el objetivo documentado en la caracterización, generando enfoques claros y diferenciales.</p>

Nombre del Hallazgo	Descripción
Gestión de Talento Humano	<p>De acuerdo a la revisión de contratos de servicios profesionales del personal que desarrolla actividades en el IDEXUD, se observa que el personal que ejecuta labores en el IDEXUD es contratado por prestación de servicios por la Universidad Distrital, sin que el IDEXUD actúe en nombre propio, lo que lleva a concluir que no hay personal que administrar desde el proceso de Gestión de Talento Humano del IDEXUD y toda la información documentada proyectada en este proceso no le aplica teniendo en cuenta que, el personal por prestación de servicios es considerado un tercero que se trata como proveedor; lo que lleva a que reevaluar las actividades proyectadas en la ejecución de dicho proceso.</p> <p>En consideración a que en el Acuerdo 002 del 2000, Artículo 7°, se establece que el Instituto: “Tendrá una estructura básica atendida por funciones de planta de la Universidad, que, en cabeza de un director, le permita atender las funciones asignadas en este Acuerdo.</p> <p>Parágrafo Primero. La composición de la estructura del Instituto estará compuesta por: el director, tres (3) profesionales Universitarios de los cuales uno será para la Oficina de Asuntos Financieros y Administrativos, otro para la Oficina de Coordinación de Programas de Educación no-formal y otro para la Oficina de Coordinación de Proyectos de Consultoría; una secretaria; un Oficial de Mantenimiento para control y administración de uso de equipos y materiales audiovisuales; y un mensajero. La Rectoría procederá con la asignación de personal y la descripción de las funciones pertinentes”.</p> <p>Es importante que el proceso de Talento Humano relacionado en mapa de procesos del IDEXUD, proyecte e incluya actividades y/o funciones con base en la estructura determinada para el Instituto mediante acuerdo, así como es necesario que evalúe la necesidad de contratación y creación de cargos, frente a las funciones ejecutadas y/o reevalúe la necesidad de contar con dicho proceso.</p>
Comunicaciones	<p>De acuerdo con las actividades de gestión que deben desarrollarse desde el proceso de comunicaciones, relacionadas dentro del plan de acción del IDEXUD, las cuales son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Divulgar y socializar el evento. • Realizar el evento. • Crear y aprobar textos y parrilla de contenidos. • Realizar el Programa Radial LAUD estéreo. • Administrar Redes Sociales. • Relaciones Publicas con medios y programar la realización de entrevistas. • Construir contenidos, recepcionar y corregir el estilo de los Artículos de los supervisores de los proyectos, seleccionar y aprobar los artículos que serán publicados. • Construir Piezas Audiovisuales. • Estructurar, diagramar y publicar la revista de extensión. • Gestionar mecanismos de comunicación y divulgación establecidos por el IDEXUD. • Divulgar y socializar el evento. <p>Se puede evidenciar que la totalidad de estas actividades, no se encuentran relacionadas dentro de un procedimiento documentado que articule las acciones bajo las cuales se pueda generar trazabilidad, seguimiento, medición y control; y que dichas actividades son realizadas desde el marco institucional de la Universidad Distrital, es necesario revisar la oportunidad de incluir actividades propias del Instituto.</p>

Nombre del Hallazgo	Descripción
Gestión Administrativa	<p>Adicional a las funciones determinadas tanto en la información documentada como en los contratos de los responsables del proceso, fue informado que dichos profesionales ejecutan actividades de apoyo al proceso de dirección, transversales, contratación del personal, realiza y gestiona el proceso de pago honorarios, realiza el proceso de gestión documental desde su digitalización y archivo, realiza el proceso de información y correspondencia, tiene a su cargo el mantenimiento de las instalaciones y la logística de actividades, entre otras; lo que lleva a la necesidad de incluir dichas funciones y/o actividades desarrolladas en la información documentada para mantener control y evidenciar la gestión del proceso en el desarrollo de dichas actividades.</p> <p>Se recomienda que todas las actividades realizadas desde el proceso de gestión administrativa se documenten y/o incluyan dentro de la información documentada actualmente, con el fin de generar trazabilidad y evidenciar la gestión ejecutada.</p> <p>Así mismo, es importante que el proceso considere si ajustar la meta o verificar y ajustar la fórmula de cálculo para todos los indicadores del proceso, esto con el fin de que la medición y resultado permitan medir exactamente la gestión del proceso.</p>
Gestión de Licitaciones e Invitación Directa	<p>Dentro de la caracterización del proceso de gestión de licitaciones e invitación directa, no se observó la especificación de la normatividad interna que debe ser aplicada para el proceso, es decir, cuando hacen la mención de la normatividad no definen cuál es.</p> <p>En adición a lo anterior, dentro del proceso, no se establecen claramente los tiempos en los cuáles se surtirá la definición del proceso, lo que puede materializar riesgos en la presentación de propuestas, e incluso presentarse con desviaciones de error.</p> <p>Considerando que la gestión realizada en este proceso, conlleva necesariamente la toma de decisiones por parte del Comité de Extensión, en lo que concierne a avalar la ejecución de determinado proyecto, la inexistencia de un procedimiento que defina las particularidades de este proceso misional generadas por el IDEXUD, materializa que los lineamientos trazados desde la caracterización no se ejecuten en términos de tiempo y de calidad, además de la falta de continuidad en las decisiones tomadas por el Comité de Extensión.</p> <p>En respuesta remitida por el proceso de Gestión de Licitaciones e Invitación Directa el día 24 de diciembre de 2020, se mencionó que: “La descripción del área auditada no corresponde a la de gestión de licitaciones e invitación directa. La descripción correcta del proceso es: “Realizar el proceso de verificación de los requisitos, para así dar cumplimiento estricto a los lineamientos, directrices y políticas establecidas en la ley de contratación pública y de cada una de las entidades que requieran los servicios de Extensión de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas, tanto de las Convocatorias públicas, invitaciones directas y propuestas internas presentadas por las dependencias de extensión”</p> <p>Por lo anterior teniendo en cuenta que se audita un proceso el cual no corresponde al proceso de Gestión de Licitaciones e Invitación Directa se desvirtúan aquellas observaciones y recomendaciones generadas en los siguientes numerales del informe:</p> <p>10.3.3.1 Descripción del área auditada. 10.3.4.2 Información General. 10. 3.4.4 Asuntos de Importancia. 10. 3.4.5 Constataciones. 10.3.4.6 Conclusiones y Comentarios. 10.3.5.7 Recomendaciones”.</p> <p>Por tanto, la auditoría menciona que los únicos aspectos que cambiaron frente a lo expuesto es la descripción del área auditada y la información general, sin embargo; si se observa el análisis realizado a los indicadores y la información relacionada en los asuntos de</p>

Nombre del Hallazgo	Descripción
	<p>importancia, constataciones, conclusiones y comentarios y recomendaciones hacen referencia al proceso de Gestión de Licitaciones e Invitación Directa, ya que se tuvo en cuenta la información solicitada por medio del RM-4165-20 del 25 de noviembre de 2020 y la entrevista realizada al proceso.</p> <p>Es recomendable que se siga el conducto determinado dentro del Manual Operativo de Proyectos de Extensión 2020, con el fin de mantener mayor control y trazabilidad de los proyectos.</p> <p>Así mismo gestionar el proceso de cargue de información en el SIEXUD con el fin de mejorar su eficacia y eficiencia, en aras de mejorar el proceso.</p>
Gestión de Compras y Suministros	<p>El proceso de Gestión de Compras conformado por el IDEXUD, según su caracterización “es el encargado de gestionar de manera transparente y eficaz los recursos para la contratación y/o adquisición de bienes y/o servicios, a través de los diferentes mecanismos de contratación necesarios para el cumplimiento de la misionalidad del Instituto de Extensión y Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano – IDEXUD”, y dado que es un proceso creado en el año 2020, a la fecha no fue posible evidenciar los documentos soportes en cumplimiento de dicho objetivo, no se genera alguna recomendación al respecto.</p>
Gestión Legal	<p>Es importante tener en cuenta, que en consideración a la falta de eficiencia y oportunidad de las actividades que se deben desarrollar dentro del proceso de “Gestión Legal” del IDEXUD, se recomienda que este se encuentre direccionado desde la Oficina Asesora Jurídica de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas.</p> <p>Los lineamientos de su manejo deben estar referenciados y condicionados a la normatividad interna de la universidad, que en virtud del Acuerdo 002 de 2000, deben ser tenidos en cuenta frente a cualquier gestión de índole legal.</p> <p>Se recomienda aplicar la normatividad de carácter interno frente a cualquier gestión de carácter legal en lo que pertenece a la contratación derivada, realizando una adecuada planeación que corresponda con el presupuesto elaborado, y el cual debe ser analizado frente a las necesidades determinadas para cumplir legalmente con las actividades contractuales dentro de la ejecución de los convenios y/o contratos suscritos por el IDEXUD.</p> <p>Es importante que se revise los perfiles requeridos para la contratación derivada de conformidad a las propuestas presentadas.</p> <p>Se sugiere establecer tablas de retención documental, que permitan generar un listado completo de los documentos que harán parte de cada expediente contractual. Para tal efecto deberá revisarse si el sistema Siexud es lo suficientemente robusto y armónico para permitir el archivo de manera electrónica.</p> <p>Es importante que se gestione la solicitud y archivo de pólizas, así como los informes de supervisión de los contratos derivados en cada una de las carpetas contractuales.</p> <p>Es importante definir, si los indicadores propuestos son necesarios para el funcionamiento y gestión legal del IDEXUD, y si su medición permite establecer las fallas y brindar verdaderas oportunidades de mejora.</p>

3.2 Introducción

El IDEXUD es *"la unidad académica encargada de realizar programas especiales multidisciplinarios de extensión, asesorías, consultorías y educación no formal, con prioridad en los problemas del Distrito Capital de Santa Fe de Bogotá"* según se encuentra relacionado en el Acuerdo 002 de 2000, como uno de los tres elementos estructurales interrelacionados y con unidad de propósito del Sistema de extensión de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas, según fue determinado en la Resolución 668 de 2008.

Con base en lo expuesto, el Idexud ha diseñado una estructura para fortalecer las actividades que ejecuta en torno al desarrollo de la extensión de la Universidad Distrital, bajo los lineamientos del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2015.

En el mapa de procesos actual del IDEXUD se identifica la creación de los siguientes procesos a través de los cuales se ejecuta una serie de actividades que llevan a evidenciar su gestión:

Procesos Estratégicos

- Planeación Estratégica
- Gestión de la Dirección
- Gestión de la Calidad

Procesos Misionales

- Gestión de Servicios
- Gestión de Formación y Capacitación
- Gestión de Proyección Social,

Procesos de Apoyo

- Gestión de Talento Humano
- Comunicaciones
- Gestión Legal
- Gestión Administrativa
- Gestión de los Sistemas de la Información y las Telecomunicaciones
- Gestión de Licitaciones e Invitación Directa
- Gestión de Compras y Suministros
- Gestión de Recursos Financieros,

Asimismo, se evidencian los siguientes cargos como principales al interior del Instituto, enmarcados dentro del organigrama general del Idexud:

- Coordinación de Planeación Estratégica
- Coordinación de Gestión de la Calidad
- Coordinación de Gestión de Servicios
- Coordinación de Formación y Capacitación
- Coordinación de Proyección Social
- Coordinación Administrativa
- Coordinación de Licitaciones e Invitación Directa

- Coordinación de Gestión Legal
- Coordinación de Talento Humano
- Coordinación de Compras y Suministros
- Coordinación de Recursos Financieros
- Coordinación de Comunicaciones
- Coordinación de Sistemas de Información y Telecomunicaciones

3.3 Definiciones

Procedimientos:

Según la norma **ISO 9001:2015**, un procedimiento es una forma específica para llevar a cabo una actividad o un proceso. Cuando se tiene un proceso, se debe realizar en una forma específica, y el procedimiento se basa en documentar el paso a paso para el desarrollo de dicho proceso.

Para generar la documentación de cada uno de los procesos se debe tener en cuenta como mínimo los siguientes ítems, de acuerdo con la actividad económica u objeto social de la entidad:

- **Determinar claramente el objetivo del proceso:** El “para que” se realizara ese proceso.
- **Determinar el o los productos del proceso:** Qué se espera del proceso, sus salidas o resultados y las características o condiciones de sus resultados.
- **Identificar las entradas del proceso:** Definir cuáles son los recursos de entrada que van a ser transformados o consumidos en cada paso del proceso y sus respectivos procesos proveedores.
- **Realizar el diagrama de flujo del proceso:** Hacer un flujo libre de pasos, puede ser con símbolos o el simple texto. Establecer las relaciones y la secuencia de los pasos, con líneas. Lo importante es comprender si las actividades apuntan al objetivo.
- **Verificar el valor agregado y funcionalidad de cada paso:** Verificar que cada paso enunciado cumpla con estas 3 condiciones: ¿Es necesario? ¿Transforma las entradas? ¿Está enfocado a satisfacer al cliente? Si algún paso no agrega valor entonces, **eliminarlo o minimizarlo.**
- **Verificar las características esperadas del producto final:** Verificar que cada etapa o actividad del proceso aporte al cumplimiento de las características de calidad del producto o resultado final.

De acuerdo con lo anterior es importante tener en cuenta que, al momento de levantamiento de los procesos, estos se deben realizar con el personal a cargo de este, documentando una síntesis de las actividades que se realizan y con ello documentar un procedimiento apegado a la realidad de ejecución el proceso y que realmente generen valor agregado, que permitan generar la trazabilidad necesaria de las actividades que internamente se realizan en cada proceso y/o dependencia del IDEXUD.

Formatos:

Los formatos, son la estructura dada a un archivo que define la forma en que mostrará la información, esto es un método de organización de la información, este es diseñado para la recolección de información y que proporciona evidencia de una acción.

Políticas:

Las políticas son lineamientos y/o documentos por medio de los cuales se definen las directrices para la ejecución de una acción y/o proceso, estas son dadas principalmente por la alta dirección de una organización y se deben ser conocidas por las partes interesadas de la organización a la que pertenezcan.

Indicadores:

Los indicadores son formulaciones con las que se busca reflejar una situación determinada, siendo una herramienta fundamental en el proceso de evaluación y/o medición de logros generales de una actividad específica; para ello un indicador debe ser:

- Valido: Es decir, que mida lo que se pretende medir.
- Objetivo: Es decir, que permita obtener el mismo resultado cuando la obtención del indicador es hecha por observadores distintos, en circunstancias análogas.
- Sensible: Debe ser capaz de captar los cambios ocurridos en la situación.
- Específico: Aplicable solo a la situación de que se trate.

Un indicador aislado, obtenido una sola vez, puede ser de poca utilidad. En cambio, cuando se analizan sus resultados a través de variables de tiempo, persona y lugar, se observan las tendencias que el mismo puede mostrar con el transcurrir del tiempo y se combina con otros indicadores apropiados, se convierten en poderosas herramientas de gerencia, pues permiten mantener un diagnóstico permanentemente actualizado de la situación, tomar decisiones y verificar si estas fueron o no acertadas.

Riesgos:

Los riesgos en cualquier ámbito de la sociedad se describen como la posibilidad de que suceda algún evento que tendrá un impacto sobre el cumplimiento de los objetivos. Se expresa en términos de probabilidad y consecuencias, de ello se desprende:

- Riesgo inherente: es aquel al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad o impacto.
- Riesgo residual: nivel de riesgo que permanece luego de tomar sus correspondientes medidas de tratamiento.

Las entidades normalmente documentan un enfoque basado en riesgos, lo que implica un liderazgo y planificación, para llevar a la conformidad en la prestación de los servicios y la satisfacción de las partes interesadas derivando del desarrollo de dichos servicios mecanismos y acciones de mejora de manera permanentes.

Ciclo PHVA:

Las siglas del ciclo o fórmula PHVA forman un acrónimo compuesto por las iniciales de las palabras Planificar, Hacer Verificar y Actuar. Cada uno de estos 4 conceptos corresponde a una fase o etapa del ciclo:

Planificar: En la etapa de planificación se establecen objetivos y se identifican los procesos necesarios para lograr unos determinados resultados de acuerdo con las políticas de la

organización. En esta etapa se determinan también los parámetros de medición que se van a utilizar para controlar y seguir el proceso.

La norma nos dice que se debe:

- Establecer los objetivos del sistema y sus procesos.
- Establecer los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.
- Identificar y abordar los riesgos y las oportunidades.

Esto es porque el Sistema de Gestión de Calidad tiene que planificarse teniendo en cuenta el contexto de la Entidad, las necesidades y las expectativas de las partes interesadas, así como todos los requisitos del cliente. Esta puede ser la fase de diseño del Sistema de Gestión de Calidad, como el alcance, la identificación y la definición de los procesos, etc.

En la norma ISO 9001:2008 se planteaba la planificación como el establecimiento de todos los objetivos y los procesos necesario para conseguir los resultados según los requisitos de los clientes y la Entidad.

En la norma ISO 9001 2015 se añade que tenemos que establecer además los recursos que vamos a necesitar y es necesario identificar los riesgos y las oportunidades, asignándoles recursos.

Hacer: Consiste en la implementación de los cambios o acciones necesarias para lograr las mejoras planteadas. Con el objeto de ganar en eficacia y poder corregir fácilmente posibles errores en la ejecución, normalmente se desarrolla un plan piloto a modo de prueba o testeo.

La entidad debe considerar:

- Las capacidades y limitaciones de los recursos internos existentes;
- Qué se necesita obtener de los proveedores externos

Verificar: Una vez se ha puesto en marcha el plan de mejoras, se establece un periodo de prueba para medir y valorar la efectividad de los cambios. Se trata de una fase de regulación y ajuste.

La entidad debe determinar:

- Qué necesita seguimiento y medición.
- Los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación necesarios para asegurar resultados válidos.
- Cuando se deben llevar a cabo el seguimiento y la medición.
- Cuando se deben analizar y evaluar los resultados del seguimiento y la medición.

Actuar: Realizadas las mediciones, en el caso de que los resultados no se ajusten a las expectativas y objetivos predefinidos, se realizan las correcciones y modificaciones necesarias. Por otro lado, se toman las decisiones y acciones pertinentes para mejorar continuamente el desarrollo de los procesos.

Deben incluir:

- Mejorar los productos y servicios para cumplir los requisitos, así como considerar las necesidades y expectativas futuras.
- Corregir, prevenir o reducir los efectos no deseados.
- Mejorar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

Los indicadores se incluyen dentro del ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar), en la etapa de actuar y en consideración a que un indicador presenta información, esta debe aportar valor para la toma de decisiones según el resultado, éstas encaminadas a corregir la desviación que exista entre lo planeado y el resultado de lo ejecutado.

Caracterización:

La caracterización de un proceso permite identificar condiciones y/o elementos que hacen parte del proceso, tales como: entradas, salidas, responsables, acciones, productos, entre otros. Los procesos deben documentarse en función de la naturaleza de sus actividades, los requisitos del cliente/usuario y de los requisitos legales o reglamentarios que apliquen.

El contenido de una caracterización deberá mantener como mínimo:

- Nombre
- Responsable
- Objetivo
- Alcance
- Proveedores
- Entradas
- Ciclo PHVA
- Salidas
- Clientes
- Recursos
- Documentos

3.4 Propuesta para el Mapa de Procesos

El mapa de procesos es la forma fácil y sencilla de presentar una visión conjunta del funcionamiento de una entidad ya que su función radica principalmente en la capacidad de evocar en una imagen la entidad de forma unificada y su interacción; evidenciando la funcionalidad de cada uno de los procesos.

Estos mapas de procesos deben tener una clasificación, que en la generalidad es la siguiente, dada por la ISO 9001:2015 en el Numeral 4.4:

- **Procesos estratégicos:** Aquí se ubica la alta dirección de cualquier entidad. Estos procesos definen el rumbo y toman decisiones importantes. Los procesos de este nivel encaminan o congregan los esfuerzos de todos los demás hacia el logro de los objetivos de la organización. Las decisiones que se toman tienen gran impacto sobre los demás procesos, comenzando por la determinación de la misión, visión y políticas.

- **Procesos misionales:** Constituyen la razón de ser de la Entidad, son los procesos que materializan el producto o servicio prestado, lo que significa que tienen relación directa con la satisfacción del cliente.
- **Procesos de apoyo:** Brindan soporte o apoyo para que los demás procesos consigan los resultados deseados.

En la actualidad, el IDEXUD cuenta con el siguiente mapa de procesos, según fue evidenciado y confirmado durante el desarrollo de la auditoría a la gestión administrativa, financiera y jurídica del IDEXUD:

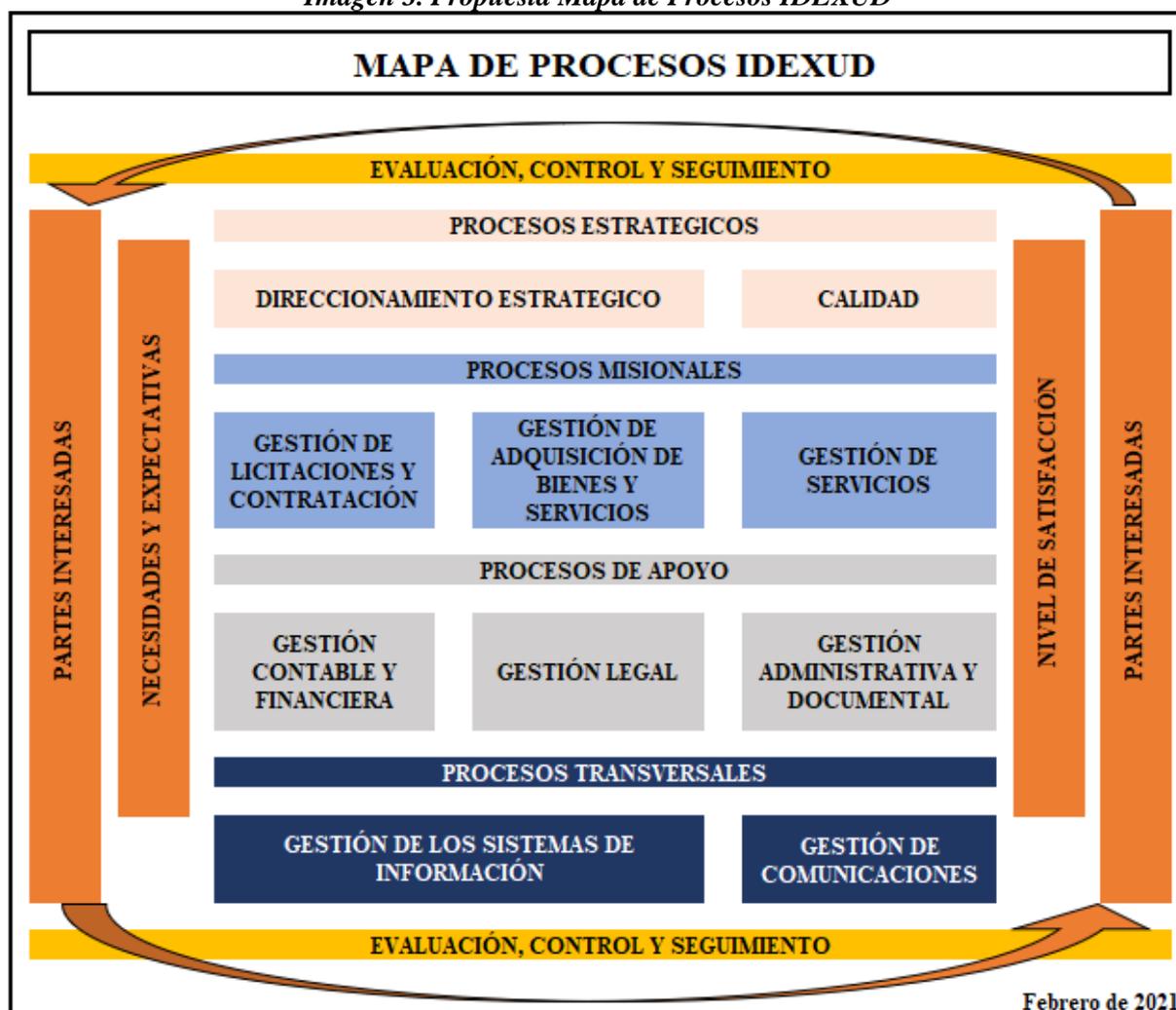
Imagen 2. Mapa de Procesos IDEXUD



Fuente: Mapa de Procesos Publicado en la Página Web del Instituto

Con el objetivo de concatenar actividades, simplificar la información documentada y puntualizar las actividades y los profesionales que desarrollan labores para concluir en una gestión eficiente y eficaz del Instituto, se recomienda la siguiente reorganización a este mapa de procesos:

Imagen 3. Propuesta Mapa de Procesos IDEXUD



Fuente: Creación Propia

3.5 Propuesta de Estructura Organizacional

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una entidad, de manera que no sólo representa a los colaboradores y el recurso humano, sino que también representa las estructuras departamentales; que además permiten definir los niveles jerárquicos al interior de la organización, sus roles y responsabilidades.

La autoridad y responsabilidad de los procesos se encuentra totalmente alineada a la estructura organizacional, el modelo de gestión definido y las obligaciones delegadas a cada cargo o perfil en el manual de funciones y competencias laborales.

Con base en el mapa de procesos propuesto en el numeral 3.4 anterior, se recomienda igualmente que el organigrama dispuesto actualmente para el funcionamiento del IDEXUD se elimine y se cree uno nuevo, teniendo en cuenta la conformación de funcionamiento dada por el Consejo Superior Universitario de la Universidad Distrital al IDEXUD, así: “La composición de la estructura del Instituto estará compuesta por: el Director, tres (3) profesionales Universitarios de los cuales uno será para la Oficina de Asuntos Financieros y Administrativos, otro para la Oficina de Coordinación de Programas de Educación no-formal y otro para la

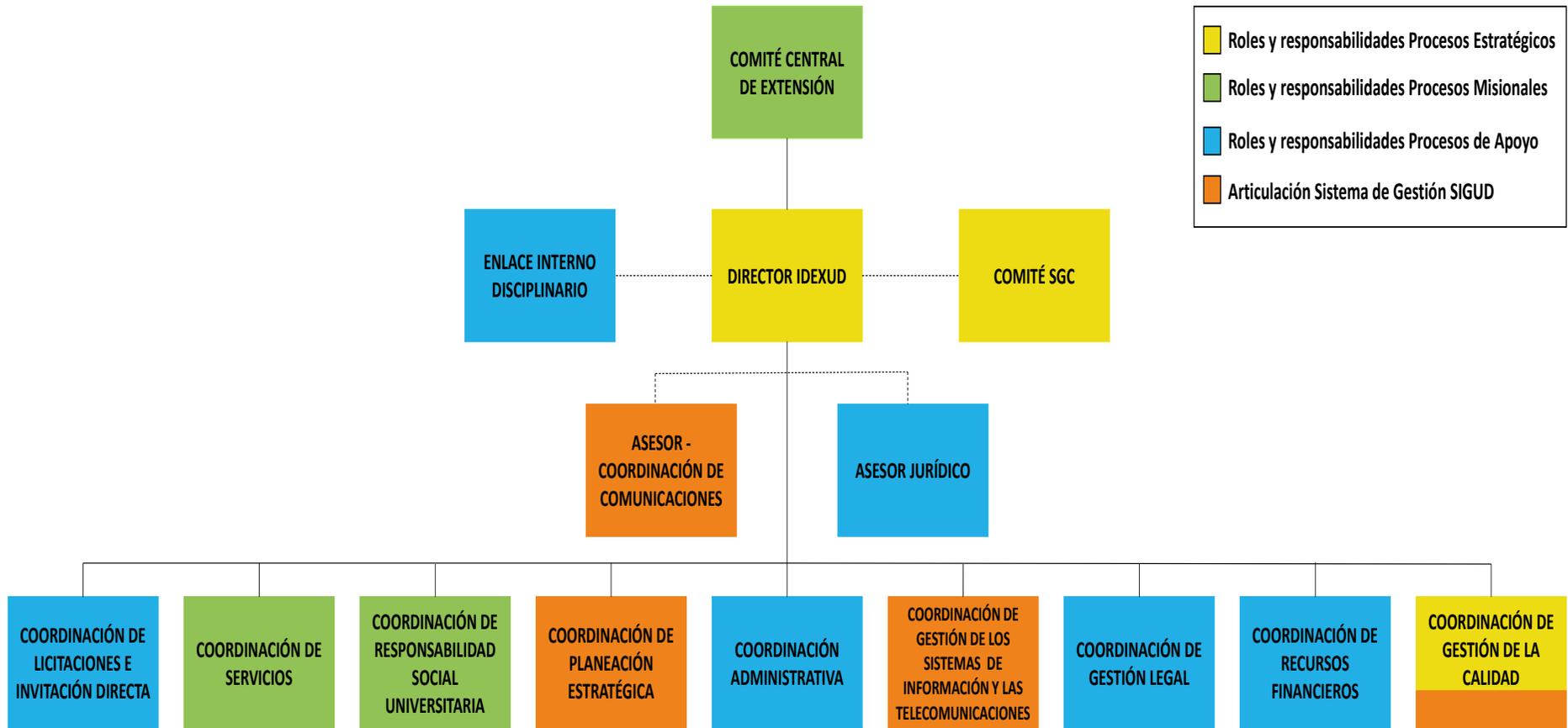
Oficina de Coordinación de Proyectos de Consultoría; una secretaria; un Oficial de Mantenimiento para control y administración del uso de equipos y materiales audiovisuales; y un mensajero. La Rectoría procederá con la asignación de personal y la descripción de las funciones pertinentes”, según fue determinado en el Acuerdo 002 de 2000, Artículo 7; Y siendo el Idexud uno de los tres elementos estructurales interrelacionados y con unidad de propósito de la Extensión como sistema complementario a los demás sistemas de la universidad, en especial a los sistemas de investigación y la docencia:

- a) El Comité Central de Extensión*
- b) El Instituto de Extensión y Educación no Formal – IDEXUD*
- c) Las Facultades y demás órganos de la Universidad que ejecutan proyectos de extensión como el Instituto de Lenguas de la Universidad Distrital – ILUD-, el Instituto para la Pedagogía, la Paz y el Conflicto Urbano -IPAZUD- y el Instituto de Estudios e Investigaciones Educativas – IEIE). Resolución 668 de 2008.*

Es importante resaltar que dentro de esta estructura organizacional se encuentran relacionados los procesos enmarcados dentro del mapa de procesos propuesto para el Instituto, sin embargo; es importante tener en cuenta que la construcción de esta estructura deberá darse por medio de cargos, lo cual estará bajo cargo y análisis del Comité Central de Extensión y Director del Idexud.

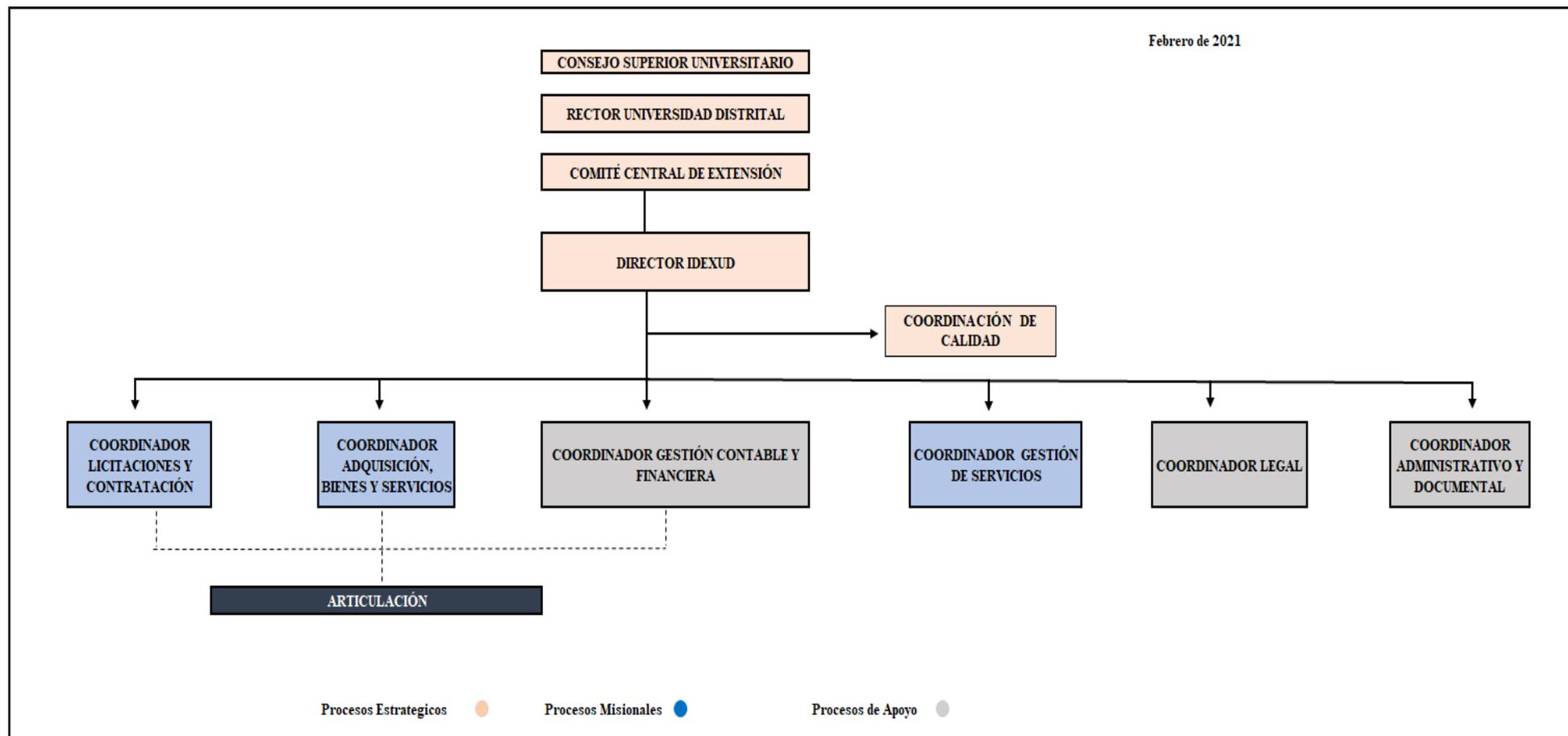
Con base en lo expuesto presentamos el organigrama actual del IDEXUD y el propuesto de conformidad con la estructura proyectada de mejora.

Imagen 4. Organigrama actual del Idexud



Fuente: Información suministrada por el Idexud

Imagen 5. Propuesta Estructura Organizacional Idexud



Fuente: Creación Propia

Como es visible dentro del organigrama propuesto, se cuenta con la inclusión de la palabra “Articulación”, con la cual se busca relacionar todas las actividades en las cuales el IDEXUD realiza, gestiona y apoya a las Unidades de Extensión ubicadas dentro de cada una de las facultades de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Lo que tiene como intención, reunir la estructura individual que actualmente mantiene cada unidad de extensión y el Idexud, unificando criterios, procedimientos, directrices y generalidades para la gestión de la extensión.

3.6 Propuesta de Reorganización y Mejoramiento de Procesos

3.6.1 Procesos Estratégicos

3.6.1.1 Direccionamiento Estratégico

¿Qué es?

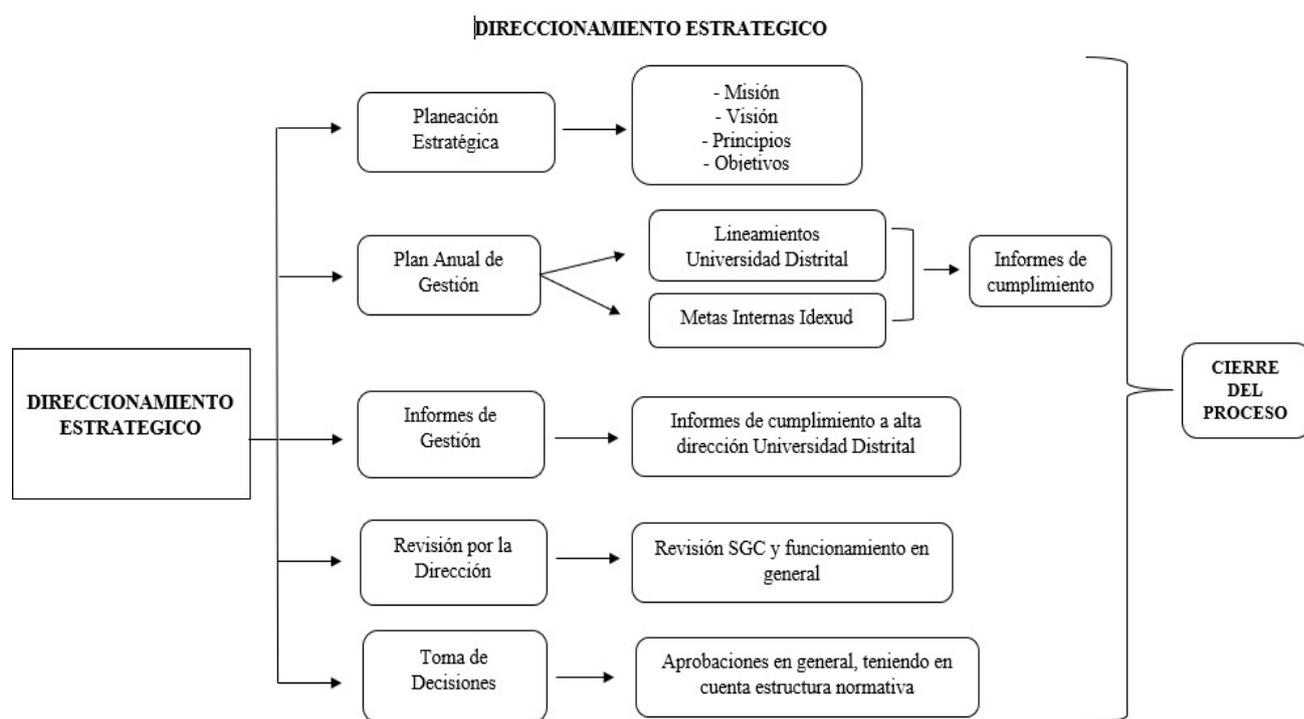
El Direccionamiento es la guía organizacional que deberá seguir el Instituto para llegar a cumplir las metas propuestas y sus objetivos misionales; así como el cumplimiento de los lineamientos dados desde la Universidad Distrital. Esto requiere revisión habitual para actualizar y generar cambios importantes frente al desarrollo interno del proceso.

Este proceso se encargará verificar y cumplir los lineamientos generales dados por la Universidad Distrital y el cumplimiento de las metas y objetivos propios, esto por medio de la documentación de un Plan Anual de Gestión, que permita incluir aquellas actividades y/o metas que den cumplimiento a los lineamientos dados por la universidad y a las metas establecidas para el buen funcionamiento interno del Idexud.

¿Cómo va a funcionar?

Se representa por medio de la siguiente imagen una propuesta de los procesos que se ejecutarían desde el área de Direccionamiento Estratégico del Instituto:

Imagen 6. Propuesta Estructura Direccionamiento Estratégico



Fuente: Creación Propia

¿Qué debe contener?

El Direccionamiento Estratégico es la base principal para el funcionamiento y cumplimiento de actividades del IDEXUD y/o de la Universidad, por tanto, como mínimo se deberá contener la siguiente información documentada:

- Misión, Visión, Objetivos, valores organizacionales, metas y el conocimiento del entorno, documentado por el DOFA, PESTAL o PEST, análisis de las cinco fuerzas de Porter, Matriz IFE o EFE.
- Políticas Estratégicas
- Procedimientos para la ejecución del proceso
- Caracterización del proceso
- Indicadores del proceso
- Riesgos del Proceso

¿Cómo generar esta información documentada?

La documentación del contexto organizacional del Instituto (Misión, Visión, Objetivos y Valores, entre otros) se podría realizar por medio de las siguientes herramientas:

- **Matriz DOFA:** Análisis de las Entidades en los factores internos y los posibles riesgos que se generan de los factores externos, el análisis permite descubrir la situación actual de la Entidad y proceder con las estrategias para mitigar los factores negativos que podrían generar un impacto dentro de la entidad.
- **Matriz PESTAL o PEST:** Análisis de la descripción del contexto a través de los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales, para determinar sus posibles impactos en la estrategia de las Entidades.
- **Matriz EFE:** Herramienta de diagnóstico que permite identificar los factores externos, que pueden influir en el crecimiento de la Entidad y con ello se realiza la ponderación de cada uno de los factores para identificar el de mayor nivel, como lo son: (Cambios en la legislación, Cambios económicos en el mercado de la Entidad, Competencia de la Entidad, Eventos que pueden afectar a la imagen corporativa, Cambios en la tecnología).
- **Matriz IFE:** Herramienta de gestión utilizada para evaluar los factores internos y revelar las fortalezas y debilidades que presentan el mayor peso, para de esta manera identificar el desempeño de la Entidad, en este se puede incluir el enfoque de la gestión pública, las relaciones contractuales con los clientes, y sus partes interesadas. Las cosas que deben tenerse en cuenta se relacionan con la cultura, las creencias, valores o principios dentro de la Entidad, además de la complejidad de los procesos y una estructura organizacional.

Caracterización

La caracterización del proceso debe incluir el objetivo, alcance y el ciclo Planear, Hacer, Verificar y Actuar - PHVA, donde se evidencien además entradas y salidas, lo cual se podrá presentar de manera general para el proceso, así:

Tabla 4. Propuesta Construcción Caracterización Direccionamiento Estratégico

CARACTERIZACIÓN							Código:
							Versión:
							Fecha:
PROCESO:	Direccionamiento Estratégico						
RESPONSABLE:	Director IDEXUD						
OBJETIVO:	Buscar el mejoramiento continuo y calidad de prestación del servicio del Instituto, por medio de planes y programas que permitan optimizar la eficiencia y eficacia del IDEXUD. Así como el cumplimiento de los lineamientos dados desde la Universidad Distrital Francisco José de Caldas.						
ALCANCE:	Cumplir y verificar con los requisitos para el adecuado funcionamiento del Instituto.						
PROCESO / PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	P/H/V/A	RESPONSABLE	PARÁMETROS DE CONTROL	SALIDA	USUARIO / CLIENTE
•Direccionamiento estratégico	Actas de la Alta Dirección Direccionamiento estratégico (Misión, Visión, Políticas del SGC, Objetivos de calidad) Planes de acción Panorama de factores de riesgos del proceso. Necesidades de recursos financieros	<ul style="list-style-type: none"> •Elaboración del plan de acción • Identificación de necesidades • Revisión del Sistema de Calidad. • Establecer lineamientos presupuestales, contables y políticas de gestión. 	P	Director IDEXUD	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Acción IDEXUD •Revisión por la Dirección •Contexto Organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores y metas del proceso. • Planes de acción formulados. • Planes, programas, políticas, reglamentos adoptados. • Informes de Gestión • Riesgos del proceso 	Todos los procesos

Fuente: Creación Propia Firma Auditora

Procedimientos

Es importante que dentro del proceso se documenten los procedimientos que soporten la ejecución de las actividades del proceso y que además se genere la trazabilidad necesaria y valor agregado para el óptimo desarrollo de este. Dentro de este documento se debe incluir el objetivo, alcance, responsables, actividades, controles, anexos, entre otros.

Como procedimientos relevantes en este proceso, se podrán generar los siguientes:

- Procedimiento Plan Anual de Gestión: Que buscará describir el paso a paso para la construcción de este plan de gestión, incluyendo las acciones para cumplir con las metas y objetivos documentados internamente, así como los lineamientos dados por la Universidad Distrital Francisco José de Caldas, en aras de mantener un documento que permita realizar seguimiento y evaluar porcentajes de cumplimiento del contexto organizacional del Instituto.
- Procedimiento de Revisión por la Dirección: Deberá contener los aspectos a evaluar en el proceso de revisión por la dirección, así como la generación del acta respectiva y la periodicidad para el desarrollo de esta reunión.

Políticas

Las políticas permitirán al Direccionamiento Estratégico destacar los lineamientos generales para el cumplimiento de sus disposiciones:

- Política de Cumplimiento al Plan de Acción y Lineamientos de la Universidad Distrital
- Política para la Resolución de Conflictos de Interés
- Política y Objetivos de Calidad
- Política para el Tratamiento de Datos Personales

Indicadores

Esta herramienta permitirá al proceso realizar la medición del cumplimiento de las metas y objetivos propuestos. Estos indicadores estarán directamente relacionados con los estipulados en el Plan Anual de Acción y el Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad Distrital, que, en otros, podrían darse de la siguiente manera:

Tabla 5. Propuesta General Indicadores Direccionamiento Estratégico

NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR
Cumplimiento del Plan de Gestión Anual	Busca medir el cumplimiento dado al Plan de Acción documentado por el proceso de Direccionamiento Estratégico para el Instituto en general.
Cumplimiento a los Lineamientos dados por la Universidad Distrital / PDI	Medir el cumplimiento de la aplicabilidad y seguimiento de los lineamientos dados por la Universidad Distrital para la ejecución y seguimiento del Idexud.
Cumplimiento de la Visión del Instituto	Medir el avance de cumplimiento de metas frente a la visión documentada.
Seguimiento Planes de Acción por Procesos	Medir y realizar seguimiento periódico al cumplimiento de las acciones establecidas en los planes de acción de cada proceso.
Eficacia en la Divulgación de Políticas y/o Información Documentada	Mide la divulgación y cumplimiento de los documentos internos a todas las partes interesadas del Instituto.

Fuente: Creación Propia

Identificación de Riesgos:

Es importante que para esta etapa se identifiquen los riesgos que efectivamente estén relacionados con generar incumplimientos en el desarrollo del proceso, aquellos que tengan mayor probabilidad de materializarse. Al respecto, se podrían tener en cuenta los siguientes:

Tabla 6. Propuesta General Riesgos Direccinamiento Estratégico

RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	CONTROLES
Incumplimiento del Plan de Acción del Idexud.	No se cumplen las metas y objetivos propuestos por medio del Plan de Acción del Idexud.	<ol style="list-style-type: none"> 1. La oficina asesora de planeación de la Universidad Distrital solicita y verifica de forma trimestral el cumplimiento de los objetivos estratégicos y metas establecidas en el Plan Anual de Gestión, a través de la medición de indicadores. 2. La oficina asesora de planeación de la Universidad Distrital elabora y presenta informes trimestrales sobre el cumplimiento, avance y seguimiento del Plan Anual de Gestión. 3. El Director del Idexud y su equipo de coordinadores elaboran los planes de mejoramiento frente a los incumplimientos identificados en el informe trimestral que presenta la oficina asesora de planeación; a través del formato de acciones correctivas y de mejora.
No cumplir con los lineamientos dados por la Universidad Distrital	No medir, incluir y cumplir los lineamientos dados por la universidad distrital desde el Plan Estratégico de Desarrollo y el Plan Indicativo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. La Universidad cuenta con un equipo de seguimiento del Plan Estratégico de Desarrollo (PED) y el Plan Indicativo (PI), generando un informe de seguimiento anual, sobre el cumplimiento de estos. 2. La oficina asesora de planeación de la Universidad Distrital elabora y presenta informes trimestrales sobre el cumplimiento, avance y seguimiento al Plan de Acción del IDEXUD en cumplimiento con el Plan Estratégico de Desarrollo (PED). 3. El Director del Idexud y su equipo de coordinadores, elaboran los planes de acción frente a los incumplimientos identificados en el informe mensual que presenta la oficina asesora de planeación; a través del formato de acciones correctivas y de mejora.
Formulación inadecuada del Plan de Acción Anual del Instituto.	Las estrategias, objetivos, metas y acciones institucionales definidas en el Plan de Acción Anual no se definen claramente y desalineadas con el Proyecto de desarrollo Institucional de la Universidad Distrital.	<ol style="list-style-type: none"> 1. La Oficina Asesora de Planeación presenta los instrumentos y metodología para la elaboración de los planes de acción. 2. La Coordinación de Calidad del Idexud, debe verificar de forma mensual el cumplimiento del Plan de Acción y/o gestión del IDEXUD. 3. La Coordinación de Calidad realiza un Informe de Seguimiento y Avance del desarrollo del Plan, frente a incumplimiento de las estrategias generar con los responsables planes de acción para alinear la estrategia.

RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	CONTROLES
Desarticulación del direccionamiento estratégico del Instituto con el contexto y las necesidades de las partes interesadas	El Plan de Direccionamiento Estratégico está desarticulado con los factores del contexto político, económico, sociodemográfico, tecnológico, ambiental y legal del Instituto y las necesidades de las partes interesadas	<ol style="list-style-type: none"> 1. El Comité de Calidad del Idexud se reúne cada tres meses para evaluar el direccionamiento estratégico y evaluar posibles cambios, dejando registro mediante actas. Se revisan y analizan, los factores de cambio del entorno, las necesidades y expectativas de las partes interesadas del Instituto y actualiza el Plan de Direccionamiento Estratégico 2. El Director de Idexud revisa y aprueba el Plan de Direccionamiento Estratégico. 3. El Coordinador de Calidad documenta los cambios en los elementos del Plan de Direccionamiento Estratégico para asegurar la conveniencia y adecuación del Sistema de Gestión de la Calidad.
Incumplimiento de los objetivos y metas institucionales	Los objetivos y metas institucionales establecidas en la planificación y desarrollo institucional se incumplen por el Instituto.	<ol style="list-style-type: none"> 1. La oficina asesora de planeación de la Universidad Distrital solicita y verifica de forma trimestral el cumplimiento de los objetivos estratégicos y metas establecidas en el Plan Anual de Gestión, a través de la medición de indicadores. 2. La oficina asesora de planeación de la Universidad Distrital elabora y presenta informes mensuales sobre el cumplimiento, avance y seguimiento de los objetivos y metas institucionales. 3. El Director del Idexud y su equipo de coordinadores elaboran los planes de acción frente a los incumplimientos identificados en el informe mensual que presenta la oficina asesora de planeación; a través del formato de acciones correctivas y de mejora.
Incumplimiento de requisitos legales y reglamentarios	Multas y sanciones impuestas a la Universidad por incumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios por parte de entes de control, bajo las acciones tomadas desde le Idexud.	<ol style="list-style-type: none"> 1. El Coordinador Legal evalúa y actualiza de forma semestral la Matriz de Requisitos Legales y Reglamentarios de procesos y elabora un informe de cumplimiento y observaciones. 2. El área de recursos humanos de la Universidad Distrital, revisa el perfil requerido para el proceso legal del Instituto y realiza la contratación de un equipo competente de asesores jurídicos del Instituto.

RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	CONTROLES
El Informe de Gestión no se realiza de acuerdo con lo establecido en la legislación nacional vigente	En la presentación del informe de gestión por parte del director del Instituto no se presenta información veraz y transparente de la gestión desempeñada en las actividades del Instituto	<ol style="list-style-type: none"> 1. El Coordinador Legal apoya al director del Instituto en la elaboración del informe de gestión, revisa el informe final y garantiza el cumplimiento de la legislación nacional vigente. 2. El Director del Instituto verifica que la información suministrada por cada coordinador corresponda a la realidad, a través de la verificación de los informes de seguimiento y resultado de indicadores.
Incumplimiento de las evaluaciones y análisis de los niveles de satisfacción de los grupos de interés frente a sus necesidades y expectativas	Falta de evaluación continua y sistemática de si el servicio que proporciona el Instituto cumple con los requisitos y expectativas de sus usuarios.	<ol style="list-style-type: none"> 1. El Coordinador de Calidad documenta el Procedimiento de Evaluación de la satisfacción de los grupos de interés, establece periodicidad de mediciones y metas en los niveles de satisfacción por los procesos y el equipo auditor evalúa el cumplimiento del procedimiento. 2. El Coordinador de Calidad, diseña los instrumentos y mecanismos de medición de los niveles de satisfacción y atención de PQRSF y los documenta a través del formato correspondiente junto con su respectiva respuesta y tiempos de ejecución. 3. El Coordinador de Calidad, elabora un informe mensual consolidando la satisfacción de los grupos de interés y lo presenta al director del Instituto para formalizar los planes de acción correspondientes.

Fuente: Creación Propia

3.6.1.2 Calidad

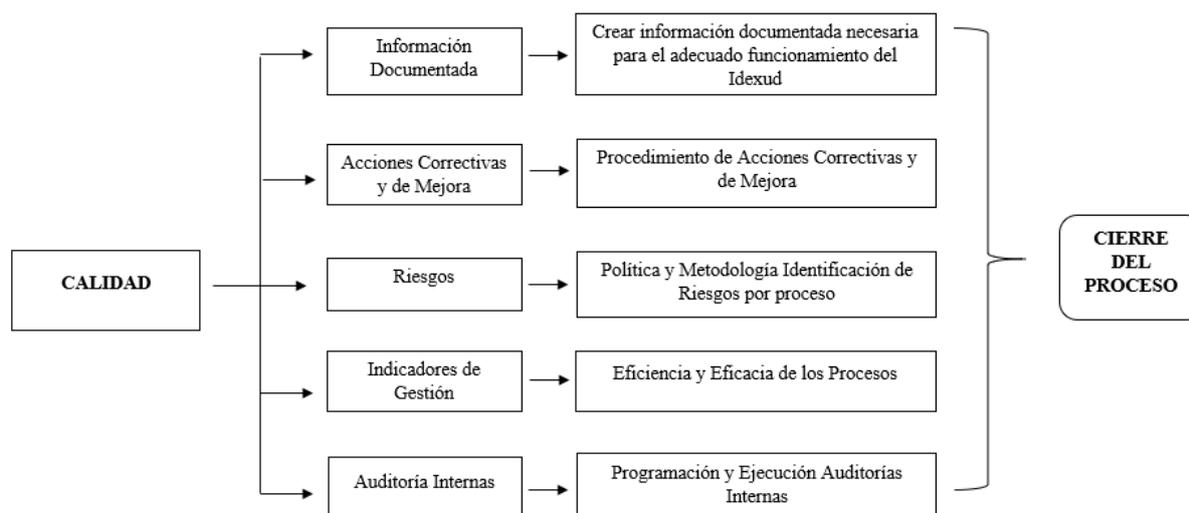
¿Qué es?

Actualmente el Instituto se encuentra certificado por la NTC ISO 9001:2015, esto dado a la construcción y mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad, debido a esto, el proceso de Calidad será el encargado del desarrollo y manejo de toda la información referente al Sistema de Gestión de Calidad del Instituto, este se recoge de una serie de normas y estándares que deben cumplirse. La norma ISO 9001 se ocupa de establecer los requisitos para certificar que una entidad cuenta con un sistema de calidad conforme a los estándares que esta norma contempla.

¿Cómo va a funcionar?

Se representa por medio de la siguiente imagen una propuesta de los procesos que se ejecutarían desde el área de Calidad:

Imagen 7. Propuesta Estructura Calidad



Fuente: Creación Propia

¿Qué debe contener?

En consideración que de manera general todas las actividades reflejo o resultado de la prestación de un servicio, son producto de un trabajo interno arduo, en este proceso se debe documentar toda la información que en el mantenimiento de la calidad y la mejora continua del Instituto sean necesarios mantener.

- Políticas
- Procedimientos para la ejecución del proceso
- Caracterización del proceso
- Indicadores – Balance Scorecard
- Matrices de Riesgos

¿Cómo generar esta información documentada?

Frente al cumplimiento de la NTC ISO 9001:2015, se presentan los siguientes soportes documentales de obligatorio cumplimiento:

Políticas/ Manuales:

- Manual de Calidad: la finalidad de la documentación de un manual de calidad es relacionar los datos generales del Instituto, manteniendo y presentando de manera concatenada información relevante a tener en cuenta para conocimiento de los grupos de interés, así como se relaciona la información documentada que hace parte del Sistema de Gestión de Calidad.
- Política y Objetivos de Calidad: estos hacen referencia a definir las metas a cumplir y seguir con la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad.

Caracterización

La caracterización del proceso debe incluir el objetivo, alcance y el ciclo Planear, Hacer, Verificar y Actuar - PHVA, donde se evidencien además entradas y salidas, lo cual se plasmaría de la siguiente manera:

Tabla 7. Propuesta Construcción Caracterización del Proceso de Calidad

CARACTERIZACIÓN DE PROCESO							Código:
							Versión:
							Fecha:
PROCESO:	Calidad						
RESPONSABLE:	Coordinador de Calidad						
OBJETIVO:	Asegurar la implementación, adecuación y mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad, mediante el seguimiento y medición de los procesos de acuerdo con los criterios establecidos.						
ALCANCE:	Inicia con la planeación de las actividades de control y seguimiento del SGC y, finaliza con la verificación de las acciones implementadas.						
PROCESO / PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	P/H/V/A	RESPONSABLE	PARÁMETROS DE CONTROL	SALIDA	USUARIO / CLIENTE
Todos los procesos	Documentos del SGC Solicitudes de creación, modificación y eliminación de información documentada y formatos del SGC	<ul style="list-style-type: none"> Controlar los documentos y registros que componen el SIG 	H	Coordinador de Calidad	Procedimiento para la Elaboración y Codificación de la Información Documentada Listado maestro de información documentada	Información documentada Listado maestro de documentos Registros internos y externos	todos los procesos
Todos los procesos	Salidas no conformes	<ul style="list-style-type: none"> Control y seguimiento de las salidas no conformes 	H	Coordinador de Calidad	Procedimiento de salidas no conformes Procedimiento de Acciones Correctivas y de mejora Formato de identificación de salidas no conformes	Acciones correctivas y preventivas Acciones de mejora Salidas no conformes	todos los procesos

Fuente: Creación Propia

Procedimientos:

Los procedimientos documentados para este proceso están direccionados al seguimiento y monitoreo del SGC. Esta información documentada deberá contener como mínimo; objetivo, alcance, responsable, actividades, control y anexos si se considera necesario. Así mismo, se puede partir desde la documentación de los siguientes procedimientos para la puesta en marcha del proceso:

- Procedimiento de Acciones Correctivas y de mejora: este documento se realiza con el fin de definir los lineamientos para la gestión de acciones correctivas y de mejora con

el propósito de investigar las causas de situaciones reales o potenciales que impacten el Sistema de Gestión de Calidad.

- Procedimiento de salidas no conformes: este documento busca definir la metodología para asegurar que la salida (resultados en el desarrollo de la prestación del servicio) que no sea conforme (no cumpla con los requerimientos establecidos para la prestación del servicio o el cliente se encuentre insatisfecho), se identifique, controlen y mejoren a través de un plan de acción que además garantice la no repetición de la no conformidad y mitigue el posible riesgo.
- Procedimiento para Abordar Riesgos y Oportunidades: este procedimiento se documenta con el fin de mantener los lineamientos generales para contribuir a definir, apreciar, tratar y monitorear los riesgos que puedan afectar al Instituto, mediante la integración de las herramientas para la Gestión del riesgo en todos los proceso.
- Procedimiento para la Elaboración y Codificación de la Información Documentada: este procedimiento buscar establecer los lineamientos generales para la elaboración, identificación, revisión, codificación, aprobación, actualización y eliminación de la información documentada (procedimientos, formatos, políticas, manuales, códigos, programas, entre otros) con el fin de facilitar su presentación, identificación, utilización, comunicación y disposición final.
- Procedimiento para Auditorías Internas: el cual hace referencia a la definición de los lineamientos para planificar, ejecutar y documentar las auditorías internas del Sistema de gestión de Calidad, basándose bajo los requisitos exigidos en la normatividad Colombiana.

Indicadores

Esta herramienta permitirá al proceso realizar la medición del cumplimiento de las metas y objetivos propuestos, los indicadores relacionados con el proceso podrían darse, entre otros, de la siguiente manera:

Tabla 8. Propuesta General Indicadores del Proceso de Calidad

INDICADOR	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR
Seguimiento de acciones correctivas y de mejora a las salidas no conforme	Indica el grado de cumplimiento de observación y/o hallazgos subsanados con relación a los presentados
Eficacia en la Implementación de Acciones de Mejora	Establecer porcentualmente cuántas de las acciones preventivas, correctivas y de mejora implementadas por los procesos se adelantaron conforme a lo programad
Auditorías internas	Indica el grado de cumplimiento en la ejecución de las auditorías internas en el Instituto.
Servicio no conforme	Indica el grado de cumplimiento y/o respuesta frente a los servicios no conforme.

Fuente: Creación Propia

Matriz de Indicadores

Adicional a lo anterior, el proceso de calidad al ser el encargado del Sistema de Gestión de Calidad y de concatenar la información de los demás procesos del Instituto, deberá crear formato y/o matrices que le permitan mantener la trazabilidad de esta información. Por lo anterior, se recomienda manejar una matriz de indicadores, así:

Tabla 9. Propuesta Matriz de Indicadores

MATRIZ DE INDICADORES									Código:	
									Versión:	
									Fecha:	
N°	Proceso Al Que Pertenece	Nombre Del Indicador	Definición	Interpretación / Objetivo	Formula	Fuente De Información Para El Calculo	Responsable De La Gestión	Responsable Del Monitoreo	Periodicidad:	Resultado Esperado
1										

Fuente: Creación Propia

Identificación de Riesgos

Es importante identificar los riesgos que pueden afectar al proceso, con base en el procedimiento, política o manual de riesgos que documente el Instituto. De manera general, se recomienda tener en cuenta los siguientes riesgos como base en la identificación:

Tabla 10. Propuesta General Riesgos del Proceso de Calidad

RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	CONTROLES
Sistema de Gestión de la Calidad inadecuado, ineficaz y desalineado con el direccionamiento estratégico.	El Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) del Instituto es inadecuado para su propósito, ineficaz y desalineado con el direccionamiento estratégico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisión por la dirección del desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad, dejado constancia en el formato correspondiente. 2. El Coordinador de Calidad realiza seguimiento del desempeño de indicadores de gestión, planes de mejoramiento, acciones correctivas y oportunidades, dejando registro en el formato correspondiente. 3. Suministro de recursos financieros (presupuesto) para mantener el Sistema de Gestión de la Calidad.
Las acciones definidas en los planes de acción para tratamiento de acciones correctivas y de mejora no sean efectivas.	Los planes de acción no cierran las No Conformidades o Acciones de Mejora	<ol style="list-style-type: none"> 1. Socializar a líderes y responsables de proceso, la metodología para el tratamiento de AC y AM. Garantizar que las causas que generan los hallazgos sean eliminadas con los planes de acción. 2. Realizar acompañamiento permanente a líderes de procesos por parte del equipo de calidad para la definición de planes de acción de No Conformidades o Acciones de Mejora. 3. Realizar auditorías internas.

RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	CONTROLES
Incumplimiento del programa de auditorías	Implica no realizar las auditorías internas o externas en las fechas previamente establecidas y la Posibilidad de no mantener el Sistema de Gestión de manera adecuada, conveniente y eficaz	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar el Programa de Auditorías con suficiente tiempo para asegurar la disponibilidad de recursos. 2. Realizar seguimiento permanente a la ejecución del plan de trabajo del Instituto.
Pérdida de la Certificación del Sistema de Gestión de Calidad	Posibilidad de que el Icontec como ente certificador no avale la recertificación en el Sistema de Gestión de Calidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar de manera anual auditorías internas al SGC. 2. Realizar seguimiento de Acciones Correctivas y de mejora. 3. Recibir auditorias y/o revisiones por parte de Control Interno de la Universidad.

Fuente: Creación Propia

Matriz de Riesgos

Además de contar con la identificación de sus riesgos, se sugiere documentar una herramienta que permita mantener la trazabilidad y seguimiento de los riesgos identificados en los demás procesos, para tal fin, se recomienda seguir la siguiente estructura:

Tabla 11. Formato Propuesto de Matriz de Riesgos

MATRIZ DE INDICADORES DE GESTIÓN										Código:	
										Versión:	
										Fecha:	
Nº	TIPO DE INDICADOR (MIDE)	NOMBRE DEL INDICADOR	DEFINICIÓN	INTERPRETACIÓN / OBJETIVO	FORMULA / METODO DE CALCULO	FUENTE DE INFORMACIÓN PARA EL CALCULO	RESPONSABLE DE LA GESTIÓN	RESPONSABLE DEL MONITOREO	PERSONAS QUE DEBEN CONOCER EL RESULTADO	PERIODICIDAD:	RESULTADO ESPERADO
1											

Fuente: Creación Propia

3.6.2 Procesos Misionales

3.6.2.1 Gestión de Licitaciones y Contratación

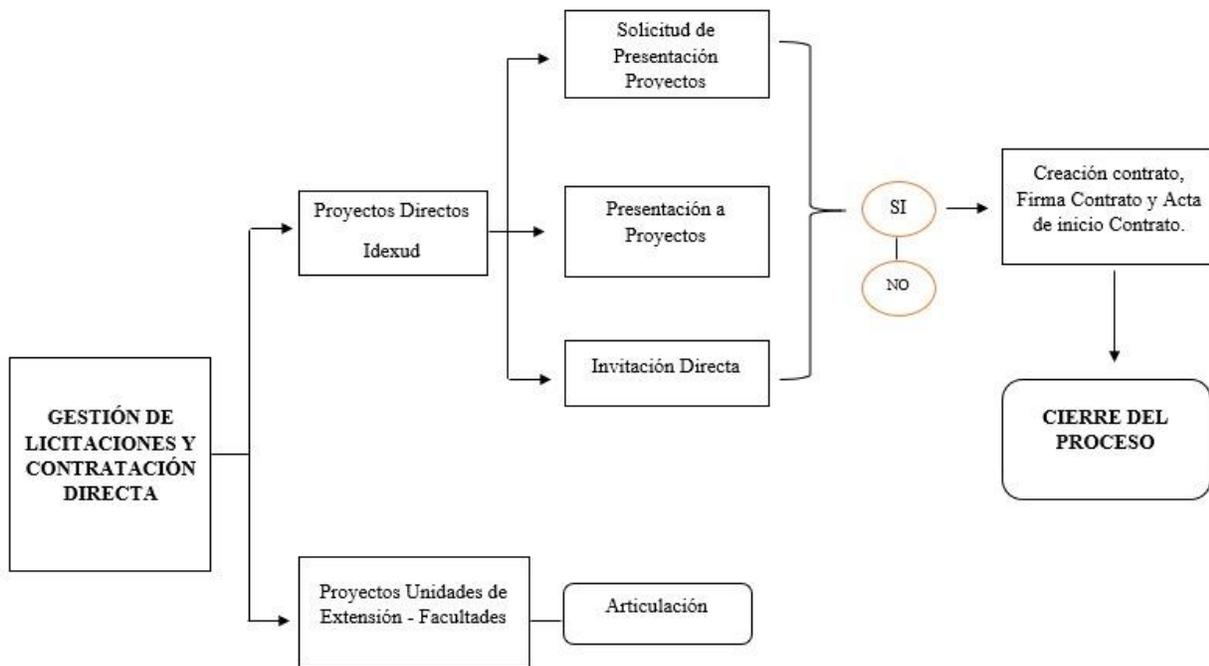
¿Qué es?

El objetivo de este proceso es generar capacidades para la participación en licitaciones públicas o responder a invitaciones directas para la presentación de propuestas, tanto por parte del Instituto como de aquellas que sean gestionadas directamente por las facultades o los demás institutos de manera oportuna, con información adecuada y actualizada, para incrementar sostenidamente los usuarios y que los mismos se encuentren satisfechos con el servicio recibido. Así mismo, presentarse a los procesos que se puedan ejecutar con base los lineamientos, directrices y políticas establecidas en la ley de contratación pública en los requerimientos técnicos de ellos. Esto bajo el cubrimiento de toda la fase precontractual y contractual.

¿Cómo va a funcionar?

Por medio de la siguiente imagen se realiza la representación de propuesta de las actividades que ejecutaría el proceso de gestión de licitaciones e invitación directa en el Instituto y su articulación con las unidades de extensión de cada Facultad:

Imagen 8. Propuesta Estructura Gestión de Licitaciones y Contratación Directa



Fuente: Creación Propia

¿Qué debe contener?

Para la ejecución del proceso, se busca documentar los procedimientos que permitan verificar el paso a paso para la presentación de propuestas, suscripción de contratos por parte de los institutos y las facultades, bajo la articulación con estos. Para ello se recomienda documentar como mínimo:

- Procedimientos
- Caracterización
- Riesgos
- Indicadores

¿Cómo generar esta información documentada?

Con base en el punto anterior, es necesario que se documenten:

Procedimientos

- Procedimiento de Identificación de convocatorias públicas o recepción de solicitudes de propuestas, Aprobación de la participación y designación de responsables para la elaboración de las propuestas.
- Procedimientos para el análisis de pertinencia académica, de viabilidad financiera y legal de los términos de referencia o de la solicitud
- Procedimiento para la elaboración de la minuta y suscripción del contrato.
- Procedimiento de Licitaciones y Contratación, en el cual se encuentre el paso a paso para la presentación en proyectos, los tiempos de entrega, tipos de proyectos, tipos de invitaciones, entre otros.
- Procedimiento para la Contratación de Apoyo a la Gestión, esto con base en el proceso de articulación llevado desde las unidades de extensión para la presentación en proyectos, tiempos de solicitud, presentación y demás, de tal forma, que se tenga de manera clara los acuerdos de servicios entre el proceso y las unidades de extensión.

Formatos:

Se sugiere documentar formatos como los siguientes, con el fin de generar mayor alcance y control a las actividades ejecutadas desde el proceso, entre otros:

- Formatos de análisis de viabilidad financiera
- Formato de Contratos
- Acta de Liquidación de Contratos
- Acta de Inicio de Contratos
- Cierre de contrato para entrega (Unidades de Extensión – Idexud)

Caracterización

Se recomienda al proceso, mantener la siguiente estructura en la construcción de la caracterización del proceso:

Tabla 12. Propuesta Construcción Caracterización Gestión de Licitaciones y Contratación Idexud

		CARACTERIZACIÓN DE PROCESO						Código:
								Versión:
								Fecha:
PROCESO:	Gestión de Licitaciones y Contratación							
RESPONSABLE:	Coordinador de Licitaciones y Contratación							
OBJETIVO:	Generar capacidades para la participación en licitaciones públicas o responder a invitaciones directas para la presentación de propuestas, tanto por parte del Instituto como de aquellas que sean gestionadas directamente por las facultades o los demás institutos de manera oportuna, con información adecuada y actualizada, para incrementar sostenidamente los usuarios y que los mismos se encuentren satisfechos con el servicio recibido. Así mismo, presentarse a los procesos que se puedan ejecutar con base los lineamientos, directrices y políticas establecidas en la ley de contratación pública en los requerimientos técnicos de ellos. Esto bajo el cubrimiento de toda la fase precontractual y contractual.							
ALCANCE:	Inicia desde la participación en licitaciones públicas o responder a invitaciones directas, la presentación de las propuestas y la firma del contrato.							
PROCESO / PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	P/H/V/A	RESPONSABLE	PARÁMETROS DE CONTROL	SALIDA	USUARIO / CLIENTE	
Todos los procesos	Solicitud de servicios suministrada por los procesos.	Coordinar la participación en diferentes proyectos	H	Coordinador de Licitaciones y Contratación	Procedimiento de Licitaciones y Contratación	Presentaciones Resultados operacionales mensuales Contratación	•Clientes / usuarios •Procesos internos	

Fuente: Creación Propia

Indicadores

Los siguientes indicadores reflejan como podría realizarse la medición de la funcionalidad y efectividad de este proceso:

Tabla 13 - Propuesta Indicadores Procesos de Licitaciones y Contratación

INDICADOR	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR
Procesos y/o proyectos adjudicados	Cantidad de proyectos adjudicados para la vigencia. Formula: No de licitaciones en las que se participó vs. invitaciones directas. Con inclusión de análisis. Número de procesos en los que se ha participado vs. procesos adjudicados a la Universidad. Con inclusión de análisis.
Porcentaje de Cumplimiento del Plan de Licitaciones	Controlar la ejecución del plan de Licitaciones de acuerdo con la programación realizada para la vigencia.
Procesos de Invitación Directa	Medir y realizar seguimiento a los procesos de invitación directa adjudicados, versus la totalidad de procesos adjudicados al Instituto.
Procesos Licitatorios	Medir y realizar seguimiento a los procesos licitatorios adjudicados, versus la totalidad de procesos adjudicados al Instituto.

Fuente: Creación Propia

Identificación de Riesgos

Así mismo, como se ha visto en procesos anteriores, es importante realizar la documentación de aquellos riesgos que puedan afectar de manera significativa el proceso, con el fin de realizar una medición y mitigar la posibilidad de ocurrencia de estos, para lo cual se recomiendan los siguientes riesgos generales del proceso:

Tabla 14: Propuesta Riesgos Gestión Licitaciones y Contratación

RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	CONTROLES
Falta de pertinencia académica	Las propuestas a las que se presente deben tener el enfoque con el objeto de la Universidad, directa finalidad con la misionalidad.	1. Revisar los estudios previos para la presentación de la propuesta evidencian concordancia con la misionalidad de la Universidad. 2. Presentar únicamente las propuestas que generen valor a la Universidad y cumplan con el objeto institucional y de la extensión en general.
Formulación errónea de presupuesto para la determinación de la viabilidad financiera de los proyectos.	Plantear presupuestos que no se ajustan con la realidad del proyecto y que podrían generar pérdidas para el Instituto.	1. Contar con equipo calificado para la ejecución de esta labor. 2. Realizar junto con los expertos necesarios, este presupuesto, con el fin de que realmente se ajuste a las necesidades y ejecución del proyecto. 3. Pasar cada presupuesto a revisión y aprobación por parte del director o quien aplique.

RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	CONTROLES
Modificación de requisitos que afecten el proceso	Modificar requisitos mediante aclaraciones, precisiones con los fines distintos de los previstos en la ley, que pueden llegar a afectar la presentación de las propuestas en el proceso	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acompañamiento por parte de un experto en el tema. 2. Asesoría jurídica para aclarar, precisar o modificar el pliego de condiciones. 3. Establecer y definir controles específicos en el procedimiento de licitaciones y contrataciones.
Vencimiento de términos	No verificar las fechas de vencimiento de términos para presentación de propuestas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener un control constante de verificación de los procesos y sus fechas – Monitoreo. 2. Al empezar con la presentación en un proceso o proyecto, realizar el cronograma para la ejecución de la propuesta, con fechas de inicio y fin, tiempos de entrega, entre otros.
Falta de controles para el proceso de elaboración de contratos.	No contar con un experto que permita definir y confiar en la elaboración de contratos para firma.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contratar un colaborador para la ejecución del proceso, que cumpla con el perfil requerido. 2. Revisar la elaboración del borrador del contrato con acompañamiento del área legal. 3. Revisar el contrato con el cliente y/o tercero, con el fin de llegar a feliz término y que este sea acorde a lo solicitado.

Fuente: Creación Propia

3.6.2.2 Gestión de Adquisición de Bienes y Servicios

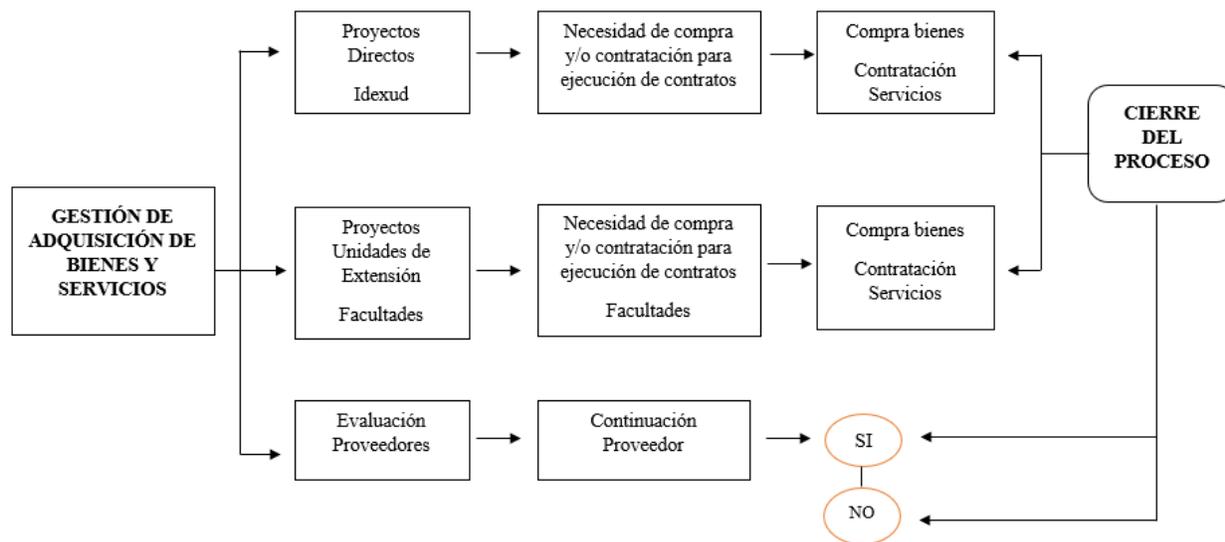
¿Qué es?

Este proceso tiene como fin gestionar la adquisición de los bienes y servicios requeridos por los diferentes convenios, proyectos y/o partes interesadas. Es fundamental en el Instituto, garantizando su adecuada administración y control, basados en criterios de calidad, eficiencia, transparencia y oportunidad.

¿Cómo va a funcionar?

Por medio de la siguiente imagen se realiza la representación de propuesta de las actividades que ejecutaría el proceso de gestión de adquisición de bienes y servicios en el Instituto y su articulación con las unidades de extensión de cada Facultad:

Imagen 9. Propuesta Estructura Gestión de Adquisición de Bienes y Servicios



Fuente: Creación Propia

¿Qué debe contener?

Dado que en el Instituto la prestación de los servicios lleva a la contratación de personal idóneo o de acuerdo con un perfil específico para la ejecución de los proyectos, contratos o convenios, desde este proceso con la documentación de procedimientos, formatos, manuales, se hace más eficiente el control y gestión en las labores a ejecutar, de igual forma aplica para cuando se requieran bienes necesarios para la ejecución de dichos contratos. Por lo anterior, se recomienda documentar como mínimo:

- Procedimientos
- Formatos
- Políticas
- Indicadores
- Riesgos

¿Cómo generar esta información documentada?

Como se ha visto, para la ejecución de todos los procesos se hace necesario realizar la documentación propia de lo que desde allí se realiza, es por ello, que para el buen funcionamiento y control del proceso se recomienda documentar principalmente la siguiente información:

Procedimientos:

- Procedimiento de contratación de terceros / contratistas: en el cual se especifiquen el proceso para la búsqueda y contratación de estos, así como el cumplimiento de la tabla de honorarios dispuesto para cubrir estos gastos, de igual manera niveles de aprobación para la contratación que en lo posible deberán estar relacionados con el Manual de Contratación de la Universidad Distrital.
- Procedimiento de compras: por medio del cual se documenten el paso a paso para la adquisición de materiales y/o productos necesarios para la ejecución de los proyectos, esto con base en los requerimientos dados por el director del proyecto. Es importante que dentro de este procedimiento se especifiquen niveles de aprobación por los montos de las compras, evaluación de proveedores, evaluación de cotizaciones, soportes adjuntos a cada compra, entre otros.
- Procedimiento de evaluación de proveedores.
- Procedimiento o plan de Adquisiciones para las compras con cargo al genérico del Fondo o del Instituto con presupuestos aprobados de los proyectos o contratos

Formatos:

- Evaluación de cotización
- Orden de compra
- Solicitud de compra / contratación
- Entrega de compras
- Evaluación de proveedores

Políticas

- Se hace necesario que se documente una política de compras de bienes y servicios, por medio del cual el Instituto contemple los lineamientos generales para el proceso de compras y contratación de bienes y servicios para la ejecución de los proyectos dados desde el Idexud y las unidades de extensión en las Facultades, para que así sea de conocimiento general la manera en la cual se realizara el proceso de inicio a fin, niveles de aprobación y tipos de compras y contrataciones aprobadas.

Caracterización

Se recomienda al proceso, mantener la siguiente estructura en la construcción de la caracterización del proceso:

Tabla 15. Propuesta Construcción Caracterización de Gestión de Adquisición de Bienes y Servicios

CARACTERIZACIÓN DE PROCESO							
							Código:
							Versión:
							Fecha:
PROCESO:	Gestión de Adquisición de Bienes y Servicios						
RESPONSABLE:	Coordinador de Gestión de Adquisición de Bienes y Servicios						
OBJETIVO:	Gestionar la adquisición de los bienes y servicios requeridos por los diferentes convenios, proyectos y/o partes interesadas. Es fundamental en el Instituto, garantizando su adecuada administración y control, basados en criterios de calidad, eficiencia, transparencia y oportunidad.						
ALCANCE:	Inicia con la planificación del proceso administrativo y finaliza en la medición, análisis y mejora del proceso.						
PROCESO / PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	P/H/V/A	RESPONSABLE	PARÁMETROS DE CONTROL	SALIDA	USUARIO / CLIENTE
Gestión de Licitaciones y Contratación, Gestión de Servicios	Recepción de solicitudes y/o requisiciones de las necesidades de compras de bienes y/o servicios o contrataciones	Revisar la aprobación de las requisiciones de parte del Director del proyecto. Solicitar cotizaciones y elegir al mejor proveedor de acuerdo a la competencia, calidad y precio.	H	Coordinador de Gestión de Adquisición de Bienes y Servicios	Requisiciones debidamente aprobadas y archivadas. Cotizaciones archivadas. Evaluación de proveedores periódica.	Compras de bienes y/o servicios para la ejecución de proyectos	Gestión de Servicios

Fuente: Creación Propia Firma Auditora Kreston RM S.A

Indicadores

Con el fin de realizar la medición del cumplimiento a cabalidad de las actividades del proceso, es importante que se documenten indicadores del proceso:

Tabla 16 –Propuesta Indicadores Adquisición de Bienes y Servicios

INDICADOR	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR
Presupuesto ejecutado para la adquisición de bienes relacionados con los proyectos	Busca medir la ejecución del presupuesto asignado al proceso para la compra de bienes en la ejecución de los proyectos, lo que permitirá validar cuanto se gasta, cuanto queda y verificar las necesidades de compra del proceso.
Contratación Servicios Personales relacionados con los proyectos	Busca medir la eficiencia en los trámites de contratación del personal requerido para la ejecución de proyectos mediante la modalidad de prestación de servicios, en los tiempos de durabilidad de los proyectos.
Gastos por Proyectos	Medir si el proyecto es o fue viable, con base en los gastos proyectados para adquisición de bienes y contratación.
Evaluación de Proveedores	Busca medir la cantidad de proveedores que realizaron evaluación y continuaron su relación comercial con el Instituto.

INDICADOR	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR
Cumplimiento de la Tabla de Honorarios	Este indicador tiene como fin medir el cumplimiento de la tabla de honorarios dispuesta para el presupuesto de los contratistas.

Fuente: Creación Propia

Identificación de Riesgos

Como en todo proceso y actividad que se vaya a ejecutar, se presentan riesgos en la realización de estos, por tanto, es importante que se identifiquen y se documenten los controles a aplicar con el fin de mitigar al extremo la materialización de estos riesgos. De acuerdo con lo anterior, se identifican de manera general los siguientes riesgos que pueden afectar el proceso en el Instituto:

Tabla 17 – Propuesta Riesgos de Adquisición de Bienes y Servicios

RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	CONTROLES
Realizar contrataciones y/o compras de bienes y/o servicios sin las debidas aprobaciones	Contratar por fuera de lo aprobado en el Plan de Adquisiciones o en los presupuestos de los proyectos o contratos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Documentar y seguir un plan de adquisiciones con correspondencia a las necesidades de los proyectos. 2. Realizar las contrataciones y/o compras de bienes y/o servicios bajo aprobaciones previas y analizadas.
Realizar contrataciones y/o compras de bienes y/o servicios por valores por encima de las proyecciones y/o aprobaciones.	Sobre ejecución, gastar más de lo aprobado en el Plan de Adquisiciones o en los presupuestos de los proyectos, reduciendo de tal forma el beneficio institucional.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar contrataciones y/o compras de bienes y/o servicios bajo cronogramas y presupuestos aprobados y evaluados proyectados en el análisis de presentación de propuestas y reevaluado en la etapa de iniciación del proyecto.
Realizar contrataciones y/o compras de bienes y/o servicios sin correspondencia con las necesidades de los proyectos.	Que los objetos, actividades, alcances y productos, no correspondan con las necesidades y objeto de los proyectos, contratos y convenios.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ejecutar compras de bienes y/o servicios únicamente bajo solicitudes ciertas del director del proyecto, bajo el análisis de su necesidad. 2. Proyectar las compras para los proyectos bajo los lineamientos del plan de adquisiciones.
Creación de órdenes de compra o solicitudes de servicio no requeridas y no autorizadas, por falta de segregación de funciones en el proceso y definición de niveles de autorización.	Solicitudes de compras o contratación de servicios que no cumplen con las autorizaciones requeridas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Documentar un procedimiento de adquisición de bienes y servicios, en los cuales se estipulen los niveles de aprobación y el proceso a ejecutar. 2. Dar a conocer el procedimiento documentado por el área con el fin de que los demás procesos tengan conocimiento de los tiempos establecidos. 3. Ejecutar solo las compras que contengan las evidencias y aprobaciones de adquisición, sujeto el proyecto a desarrollar.
Incumplimiento en los tiempos de entrega por parte del proveedor.	El proveedor no cumple con la fecha pactada en la orden de compra o la prestación del servicio.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acuerdos de Servicio con Proveedores, por medio de los cuales se deje de manera clara y precisa tiempos de entrega y precios, entre otros.

RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	CONTROLES
		2. Evaluación de proveedores por cada orden de compra. 3. Evaluación de contratistas.
Variación de los precios por parte de los proveedores.	Al momento de confirmar la compra o la contratación del servicio, hay variación de los precios por parte de los proveedores.	1. Realizar cotizaciones con anterioridad y con vigencias largas 2. Ajusta el presupuesto para la ejecución del proyecto
Incumplimiento en la contratación del personal	Contratación de personal que no cumple con los requisitos técnicos para la ejecución de los proyectos	1. Documentar y mantener actualizada una base de datos con los contratistas relacionados que hayan tenido vínculo con el Instituto. 2. Según el contrato del proyecto, verificar los perfiles necesarios. 3. Realizar verificación de referencias laborales y educativas. 4. Realizar publicaciones en diferentes medios, para la contratación de personal.
Incumplimiento frente a la tabla de honorarios en el proceso de contratación	Contratar por precios más altos a los establecidos en la tabla de honorarios	1. Documentar y mantener actualizada una base de datos con los contratistas relacionados que hayan tenido vínculo con el Instituto. 2. Al momento de contratar, con base en los perfiles necesarios, siempre tener en cuenta la tabla de honorarios. 3. Verificar que la tabla de honorarios se ajuste a la realidad.

Fuente: Creación Propia

3.6.2.3 Gestión de Servicios

¿Qué es?

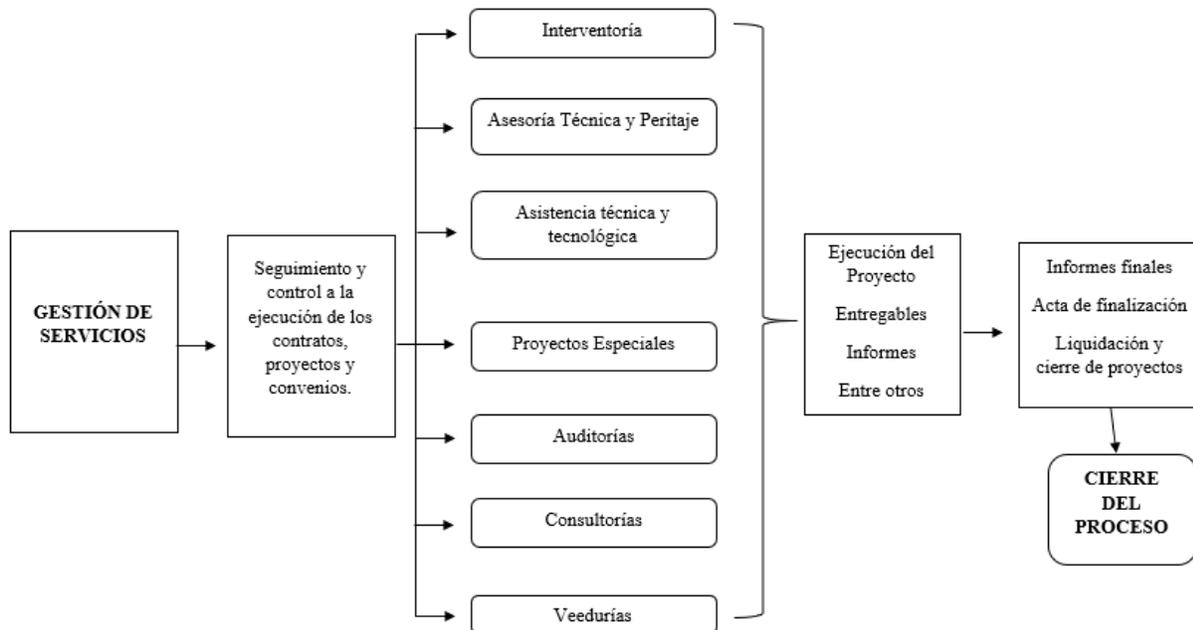
Lo que se busca para este proceso es, relacionar todas las actividades y la gestión en consideración de realizar el seguimiento y control a la ejecución de los contratos y convenios suscritos entre la Universidad Distrital Francisco José de Caldas y las diferentes partes interesadas.

Lo anterior frente a los servicios de: Interventoría, Asesoría Técnica y Peritaje, Asistencia Técnica y Tecnológica, Proyectos Especiales, Consultorías, Auditorías, y Veedurías. Gestionando y desarrollando de manera directa dichos servicios ofertados en la actualidad y determinados bajo La Resolución 668 de 2008:

¿Cómo va a funcionar?

Por medio de la siguiente imagen se realiza la representación de propuesta de las actividades que ejecutaría el proceso de gestión de servicios en el Instituto, las cuales serían la ejecución, seguimiento y control de los proyectos de interventoría, asesoría técnica y peritaje, asistencia técnica y tecnológica, proyectos especiales, auditorías, consultorías y veedurías; incluyendo la modificación, cierre y liquidación de los mismos.

Imagen 10. Propuesta Estructura Gestión de Servicios



Fuente: Creación Propia

¿Qué debe contener?

Para cumplir con el desarrollo del proceso, es necesario documentar los procedimientos que relacionen las actividades generales del quehacer diario frente a la prestación de estos servicios, aunado a la determinación de responsables y actividades de control que en últimas lleven a un soporte documental que mantenga y evidencie la calidad y trascendencia de la prestación del servicio.

¿Cómo generar esta información documentada?

Procedimientos

- Procedimiento de Prestación del Servicio: Por medio del cual se relacione los tiempos de proyectos que se ejecutan (si es necesario, realizar para cada tipo de proyecto), tiempos de ejecución, responsables, entregables.
- Procedimiento de Responsabilidad Ética e Independencia; por medio del cual se documenten los conflictos de interés que se puedan presentar, la necesidad de mantener la independencia entre el cliente y quienes ejecuten la labor, entre otros aspectos de vital importancia para la adecuada ejecución de los proyectos.
- Procedimiento de Servicio al Cliente: Por medio del cual, se evalúen aspectos de la prestación del servicio al finalizar los contratos, documentando pasos que permitan identificar la perspectiva final de quienes reciben el servicio, formas de evaluar estos aspectos, mejorar la calidad del servicio y tomar acciones de mejora.
- Procedimiento para lineamientos y puesta en marcha de los proyectos: Bajo el contrato suscrito, revisar el presupuesto asignado, los términos de contratación y remuneraciones para designar al director del Proyecto y demás equipo de trabajo necesario y aprobar su contratación (para que el proceso de gestión de licitaciones y contratación lo ejecuten),
- Procedimiento para cierre y liquidación de proyectos y contratos.

Caracterización

Como en los demás procesos, se busca contar con una base para el entendimiento del proceso, por tanto, se recomienda la siguiente estructura:

Tabla 18 - Propuesta Construcción Caracterización Gestión de Servicios

CARACTERIZACIÓN DE PROCESO							Código:
							Versión:
							Fecha:
PROCESO:	Gestión de Servicios						
RESPONSABLE:	Coordinador de Gestión de Servicios						
OBJETIVO:	Ejecutar, controlar y monitorear los servicios de Interventoría, Asesoría Técnica y Peritaje, Asistencia Técnica y Tecnológica, Proyectos Especiales, Consultorías, Auditorías, y Veedurías.						
ALCANCE:	Inicia desde la entrega de inicio de contrato hasta la liquidación de este.						
PROCESO / PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	P/H/V/A	RESPONSABLE	PARÁMETROS DE CONTROL	SALIDA	USUARIO / CLIENTE
Proceso de Gestión de Licitaciones y Contratación	Contrato de Proyectos nuevo a ejecutar	Propuesta técnica aprobada y firmada Presupuesto firmado Formato Creación Financiera firmado Documentos firmados Modificaciones	P	Coordinador de Gestión de Servicios	Procedimiento para lineamientos y puesta en marcha de los proyectos	Cronogramas de trabajo, puesta en marcha de proyectos	Directores de Proyecto Equipo de trabajo

		presupuestales firmadas Acta de inicio Minuta Legalizada					
Proceso de Gestión de Servicios	Contrato de Proyectos nuevo a ejecutar	Programación del proyecto Presupuesto Documento de especificaciones técnicas Planes de Calidad del Proyecto Estudios y diseños	H	Coordinador de Gestión de Servicios, directores de proyecto y equipos de trabajo	Procedimiento de Prestación del Servicio	Informes semanales y/o quincenales y/o mensuales Acta de Comité; Comunicaciones y requerimientos formales	Directores de Proyecto Equipo de trabajo
Proceso de Gestión de Servicios	Proyectos para cerrar y liquidar	Documentos requeridos en el proceso de entrega y liquidación	V	Coordinador de Gestión de Servicios, directores de proyecto	Procedimiento para cierre y liquidación de proyectos y contratos	Acta de entrega a satisfacción con la entidad contratante y/o certificado de cumplimiento Informe final	Entidad Contratante / Usuarios

Fuente: Creación Propia

Indicadores:

Para realizar medición de las actividades ejecutadas desde el proceso, se hace necesario documentar indicadores que permitan evaluar la eficiencia y eficacia de las actividades que desde allí se desarrollan, para lo cual recomendamos de manera general tener en cuenta los siguientes indicadores:

Tabla 19 – Propuesta Indicadores Gestión de Servicios

INDICADOR	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR
Participación de Docentes, Estudiantes y egresados en Proyectos de Extensión y Proyección Social	Tiene como fin medir la participación de docentes y Estudiantes en los Proyectos de extensión y proyección social.
Seguimiento a ejecución de proyectos	Medir el cumplimiento de la ejecución de proyectos, lo que permitirá verificar porcentajes de ejecución y cumplimiento.

Fuente: Creación Propia

Identificación de Riesgos

Así mismo, identificar aquellos riesgos que puedan ocasionar problemas en el proceso:

Tabla 20 – Propuesta Riesgos Gestión de Servicios

RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	CONTROLES
Equipo del proyecto no permanece hasta la finalización de este.	Alguna persona del equipo consultor se retire voluntariamente o sea despedido y/o una persona del equipo consultor, que tenga una incapacidad mayor a 30 días	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contemplar un banco de hojas de vida, que permitan ajustar los equipos de trabajo cuando sea necesario de tal manera que permitan respaldar las contingencias sin que el cliente se vea afectado. 2. Documentar específicamente el alcance, las actividades, las acciones de realización y seguimiento, los controles de tal forma que el personal nuevo asignado pueda dar continuidad a la ejecución del proyecto de consultoría. 3. Documentar informes y/o actas de entrega de información de avance de los proyectos, guardando así trazabilidad de la ejecución de los proyectos.
Variación presupuestal según lo planeado en la vida del proyecto.	Variación presupuestal según lo planeado en la ejecución del proyecto.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar en la etapa de planeación los elementos de entrada esenciales para iniciar la ejecución del proyecto, documentarlos y conservarlos. 2. Realizar un presupuesto ajustado a las necesidades anteriormente identificadas del proyecto, este debe ser aprobado por el dueño del proceso y por el director del proyecto. Así como el Director del Instituto.
Demora en el pago a los contratistas.	Demora en la entrega de los informes de los contratistas para pago y/o falta de pago de las entidades para solventar el pago a contratistas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar una programación de pagos mensual, donde se tengan en cuenta los pagos a contratistas. 2. Documentar un procedimiento donde se verifique la información a entregar por parte del contratista para pago, con el fin de contar con una lista de chequeo de soportes para pago. 3. Mantener y verificar periódicamente la liquidez del Instituto, con el fin de contar con los recursos suficientes para el pago de los contratistas, independiente de la liquidez o flujo del proyecto, puesto que el Instituto debe responder por dicho proceso.
Incumplimiento a las labores contratadas	Los cronogramas inicialmente pactados están sujetos a cambios, dados por retrasos en el desarrollo del proyecto e inconvenientes con el mismo, así como retrasos en la ejecución de este.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar en la etapa de planeación los elementos de entrada esenciales para iniciar la ejecución del proyecto, documentarlos y conservarlos. 2. Mantener actualizado el cronograma de trabajo con lo programado y lo ejecutado con fechas específicas, permitiendo identificar actividades que se encuentran pendientes y tiempos de ejecución.

RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	CONTROLES
		<p>3. Dependiendo de la modificación y/o ajuste en la incorporación de nuevas actividades se lleva a cabo el ajuste de la propuesta y del presupuesto, la cual pasa a revisión nuevamente del dueño el proceso y posterior ejecución.</p>
<p>Selección inadecuada de los expertos</p>	<p>Personal contratado que no cumple con el perfil requerido para la ejecución de las labores pactadas.</p>	<p>1. Al momento de seleccionar el personal encargado para ejecutar los contratos, verificar y formalizar los términos y el proceso que rigurosamente se debe seguir para la selección de los integrantes del equipo de trabajo.</p> <p>2. Realizar la solicitud de contratación con anterioridad como parte del proceso de selección.</p> <p>3. Realizar banco de hojas de vida, con el fin de mantener contacto con personas que tengan perfiles importantes y de utilidad para el Instituto.</p> <p>4. Verificar el cumplimiento del régimen de incompatibilidades e inhabilidades.</p>
<p>Actividades ejecutadas que no cumplen con los compromisos adquiridos</p>	<p>Los acuerdos y/o entregables pactados en los contratos no se cumplen dado a retrasos por parte del Instituto y/o del tercero.</p>	<p>1. Hacer una revisión detallada previa al inicio de la ejecución al documento contractual y la propuesta presentada y aprobada por el cliente.</p> <p>2. Realizar un acuerdo de servicio con las actividades a ejecutar por el Instituto y dejar constancia por medio de un acta y/o informe de seguimiento.</p> <p>3. Elaborar planes de trabajo con las actividades pactadas.</p> <p>4. Hacer seguimiento durante la ejecución de los compromisos, dando alcance al cumplimiento de las condiciones pactadas a cabalidad, dejando constancia de esto por medio de actas y/o informes de seguimiento.</p> <p>5. Pagar a los contratistas, con el recibo a satisfacción de los productos por parte de la entidad contratante</p>

Fuente: Creación Propia

3.6.3 Procesos de Apoyo

3.6.3.1 Gestión Contable y Financiera

Frente a la propuesta del proceso de Gestión Contable y Financiera, se menciona que la descripción de este se encontrará en un apartado exclusivo para la explicación de funcionalidad de este, el cual se encontrará en el numeral 4 *Propuesta de Reorganización y mejoramiento financiero* del presente informe.

3.6.3.2 Gestión Legal

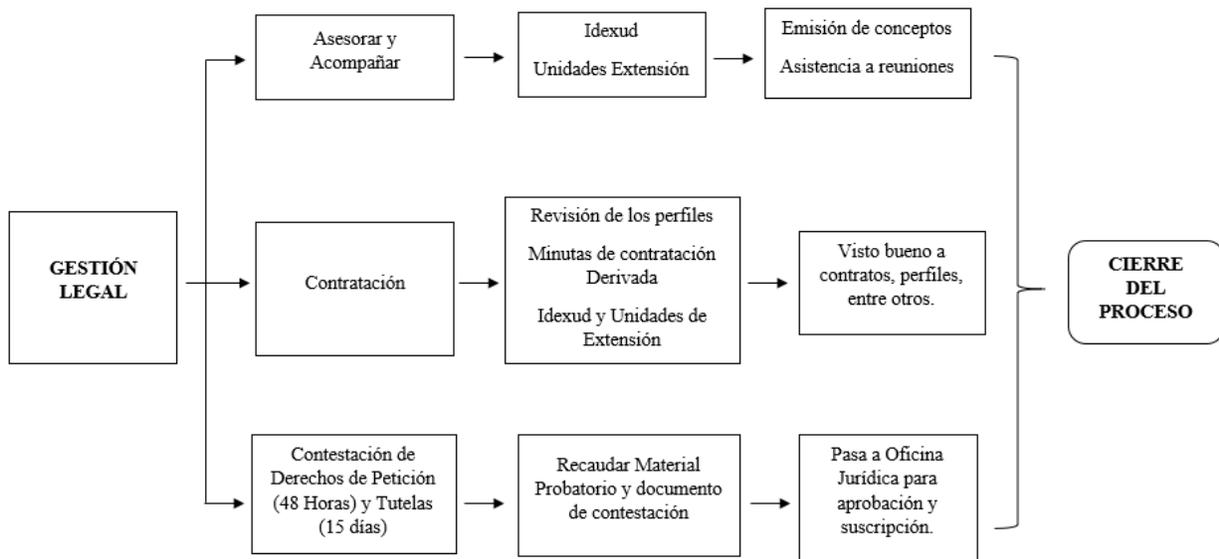
¿Qué es?

En este proceso se debe incluir todas las actividades concernientes a asesorar, asistir y orientar en asuntos jurídicos, administrativos internos y externos, de manera oportuna y eficaz, por los intereses de este. De igual forma busca apoyar de manera integral los procesos de contratación que se adelanten de acuerdo con las necesidades del Instituto, cumpliendo con la Constitución Política, la Ley y la normatividad vigente interna y externa.

¿Cómo va a funcionar?

Por medio de la siguiente imagen se realiza la representación de propuesta de las actividades que ejecutaría el proceso de gestión legal:

Imagen 11. Propuesta Estructura Gestión Legal



Fuente: Creación Propia

¿Qué debe contener?

Es importante que de acuerdo con la normatividad que se expida con ocasión a la Reorganización del IDEXUD, se genere dentro del proceso de Gestión Legal procedimientos que permitan articular el principio de autonomía universitaria con la normatividad aplicable en referencia a la contratación derivada.

En principio se debe orientar la finalidad de esta área, estructurando los objetivos estratégicos dentro de la planeación institucional, delimitando entonces, las facultades y funciones de las personas que pertenezcan a dicha área, así como del área. Lo anterior teniendo en cuenta su especialidad acorde a las atribuciones encomendadas, una distribución adecuada de responsabilidades, fortalecimiento de la coordinación jurídica, y la estimación de las delegaciones realizadas por parte del director del IDEXUD.

Procedimientos

Con base en lo anterior, se sugiere diseñar procedimiento y/o instructivos dentro de los que se incluyan como mínimo los siguientes ítems:

- Identificar las atribuciones del área de Gestión Legal
- Identificar las atribuciones de la persona que coordina el proceso de apoyo de gestión legal.
- Identificar los niveles jerárquicos del IDEXUD, con el objetivo de establecer el control y seguimiento de las funciones de las personas que hagan parte del área, así como del área misma.
- Análisis de la carga de actividades del área, para verificar cuantas personas deberían encontrarse en la misma.
- Crear un control por parte de la Universidad, que permita realizar el seguimiento de las funciones del área de gestión legal, identificando responsables y periodicidad de rendición de cuentas.
- Documentar e implementar un protocolo de los lineamientos y directrices existentes para el manejo adecuado de la cadena de custodia de los procesos contractuales que reposen en el instituto.
- Implementar las Tablas de Retención Documental, Foliar y archivar los documentos de las carpetas contractuales de acuerdo con la ley 594/2000.
- Implementar lineamientos claros y precisos para proteger, custodiar y guardar la información física y digitalizada de la información.

¿Cómo generar esta información documentada?

Debe analizarse, el esquema de recurso humano profesionales en derecho, que se requiere, de conformidad a las necesidades jurídicas del Instituto. Es importante entender que el Instituto tiene como característica básica adelantar actividades que permitan el reconocimiento institucional y generen beneficio a la sociedad:

- Se deben elaborar controles que permitan autoevaluar la gestión legal, incluyendo la disposición de indicadores que admitan el seguimiento y evaluación de cada una de las tareas que se deben ejecutar dentro del proceso de Gestión Legal.
- Es necesario que el coordinador de Gestión Legal elabore matrices consistentes en la normatividad que debe ser aplicada en el IDEXUD, que permita su permanente actualización.
- Se sugiere que mediante requerimiento oficiales por parte del IDEXUD, de informes mensuales, se comine a los supervisores a la entrega de soportes documentales que permitan establecer el cumplimiento de los perfiles exigidos en los convenios y/o contratos suscritos. De igual manera, es necesario capacitar a los supervisores en la importancia de la gestión de pólizas que amparen los riesgos derivados de la contratación derivada.
- Se sugiere establecer tablas de retención documental, que permitan generar un listado completo de los documentos que harán parte de cada expediente contractual. Para tal efecto deberá revisarse si el sistema Siexud, es lo suficientemente robusto y armónico para permitir el archivo de manera electrónica.
- Debe analizarse al interior del IDEXUD, si los indicadores propuestos, son necesarios para el funcionamiento y gestión legal del IDEXUD, y si su medición permite establecer las fallas y brindar verdaderas oportunidades de mejora.
- La Reorganización del área de gestión legal deberá orientarse a mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos competencia de esta, y a optimizar el uso de los recursos, en concordancia con la línea estratégica del IDEXUD.

Caracterización

Es necesario que dentro reorganización que se pretende, se diseñe un modelo de gestión el cual integre controles debidamente identificados y estandarizados. Para tal efecto debe tenerse en cuenta el ciclo PHVA, aplicado en función correctiva del proceso, lo cual se podría generar por medio del siguiente formato:

Tabla 21 - Propuesta Construcción Caracterización Gestión Legal

		CARACTERIZACIÓN DE PROCESO						Código:
								Versión:
								Fecha:
PROCESO:	Gestión Legal							
RESPONSABLE:	Coordinador de Gestión Legal – Abogado							
OBJETIVO:	Asesorar a la organización, en temas jurídicos y administrativos, de manera eficiente, disminuyendo el riesgo en posibles sanciones y/o procesos legales.							
ALCANCE:								
PROCESO / PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	P/H/V/A	RESPONSABLE	PARÁMETROS DE CONTROL	SALIDA	USUARIO / CLIENTE	
Gestión de Licitaciones, Gestión Legal	Proyecto Nuevo	Revisar el contrato	V	Abogado	Borrador del Contrato Comentarios al Contrato	Contrato Aprobado Firma del Contrato	Tercero con el que se iniciaran labores	

Fuente: Creación Propia

Identificación de Riesgos

Así mismo, se podrían generar durante el proceso, los siguientes riesgos:

Tabla 22 – Riesgos Gestión legal

RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	CONTROLES
Pérdida de oportunidad en la defensa de los intereses del IDEXUD en trámites administrativos y jurídicos.	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de conocimiento de la normatividad local e interna aplicable. • Inoportuna actuación por parte del abogado responsable del proceso. • Inoportuna actuación de los colaboradores del IDEXUD que deben intervenir en el proceso. • Insuficiencia de recursos (Humanos, tecnológicos, físicos). • Insuficiencia de idoneidad de los recursos (humanos, tecnológicos, físicos). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asesorar jurídicamente la gestión del IDEXUD. 2. Evaluación de conocimientos de la normatividad local e interna al funcionario responsable
Pérdida de oportunidad de presentación de propuestas.	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de conocimiento de la normatividad local e interna aplicable. • Falta de oportunidad en la asesoría 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asesorar y acompañar jurídicamente la presentación de propuestas a entidades contratantes. 2. Revisión periódica de la traza documental que soporte la asesoría y la presentación de propuestas por parte de Gestión Legal
Hallazgos por parte de la entidad de control de carácter penal, administrativo, fiscal y disciplinario.	<ul style="list-style-type: none"> • Inoportuna actuación por parte del abogado responsable del proceso. • Inoportuna actuación de los colaboradores del IDEXUD en la verificación de soporte documental • Insuficiencia de recursos (Humanos, tecnológicos, físicos). • Pérdida de información. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contestar jurídicamente los requerimientos de las entidades de control. 2. Seguimiento a la contestación de requerimientos por parte de las entidades de control
Materialización de procesos jurídicos Imposición de multas y sanciones	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de medios para la vigilancia judicial. • Inoportuna actuación por parte del abogado responsable del proceso. • Inoportuna actuación de los colaboradores del IDEXUD que deben intervenir en el proceso. • Insuficiencia de recursos (Humanos, tecnológicos, físicos). • Pérdida de información. • Manipulación de información. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyar la contestación de derechos de petición y tutelas. 2. Control por parte del responsable del proceso de seguimiento y vigilancia semanal a los derechos de petición y tutelas recibidos por parte del IDEXUD
Materialización de pago de fallos y sentencias.	<ul style="list-style-type: none"> • No registro de la información por parte del abogado responsable del proceso. • Inoportuna actuación de los colaboradores del IDEXUD que deben intervenir en el proceso. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar seguimiento a los procesos jurídicos que surjan con ocasión a la gestión del IDEXUD.

RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	CONTROLES
<p>Pruebas dejadas de presentar.</p> <p>Vencimiento de términos sin actuación judicial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Insuficiencia de recursos Humano. • Pérdida de información. • Manipulación de información. • Insuficiente información registrada en el sistema. 	<p>2. Seguimiento a las etapas en los Procesos judiciales y administrativos a través de herramientas de apoyo a los apoderados y funcionarios ejecutores del IDEXUD y de la Universidad Distrital a procesos asignados con Base de datos de reparto</p>
<p>Cláusulas lesivas para el Idexud</p> <p>Materialización de hechos cumplidos</p> <p>Establecer obligaciones que no son acordes con el objeto del contrato</p> <p>Errónea ponderación de los amparos</p>	<p>Ausencia de conocimiento de la normatividad local e interna aplicable.</p> <p>Inoportuna actuación por parte del abogado responsable del proceso.</p> <p>Inoportuna actuación de los colaboradores del IDEXUD que deben intervenir en el proceso.</p> <p>Insuficiencia de recursos (Humanos, tecnológicos, físicos).</p> <p>Insuficiencia de idoneidad de los recursos (humanos, tecnológicos, físicos).</p>	<p>1. Realización de minutas de contratos de la contratación derivada.</p> <p>2. Revisión de minutas de contratación</p>
<p>El perfil no cumple con lo exigido en el contrato y/o convenio.</p> <p>Incumplimiento de las obligaciones contractuales.</p> <p>Materialización de reclamaciones económicas.</p>	<p>Ausencia de conocimiento de la normatividad local e interna aplicable.</p> <p>Inoportuna actuación por parte del abogado responsable del proceso.</p> <p>Inoportuna actuación de los colaboradores del IDEXUD que deben intervenir en el proceso.</p> <p>Insuficiencia de recursos (Humanos, tecnológicos, físicos).</p> <p>Insuficiencia de idoneidad de los recursos (humanos, tecnológicos, físicos).</p>	<p>1. Verificación de perfiles requeridos para la contratación derivada</p> <p>2. Seguimiento mediante entrega de informes de la contratación derivada donde se establezca los perfiles requeridos y el soporte del cumplimiento</p>
<p>Falta de amparo en el tiempo total.</p> <p>La póliza no cubre el porcentaje establecido en el contrato.</p> <p>La póliza no ampara el objeto contractual.</p>	<p>Ausencia de conocimiento de la normatividad local e interna aplicable.</p> <p>Ausencia de conocimiento de la normatividad local e interna aplicable.</p> <p>Falta de oportunidad en la asesoría</p> <p>Inoportuna actuación de los colaboradores del IDEXUD que deben intervenir en el proceso.</p> <p>Insuficiencia de recursos (Humanos, tecnológicos, físicos).</p> <p>Insuficiencia de idoneidad de los recursos (humanos, tecnológicos, físicos).</p>	<p>1. Aprobación de pólizas.</p> <p>2. Matriz de contratación derivada con aprobación de pólizas.</p>
<p>Pérdida de información.</p>	<p>Ausencia de conocimiento de la normatividad local e interna aplicable.</p>	<p>1. Archivo de la documentación contractual.</p>

RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	CONTROLES
Sanciones por parte de las entidades de control.	Ausencia de conocimiento de la normatividad local e interna aplicable.	2. Visita en sitio de archivo y seguimiento a las carpetas contractuales.
Desconocimiento de la ejecución contractual.	Falta de oportunidad en la asesoría	
	Inoportuna actuación de los colaboradores del IDEXUD que deben intervenir en el proceso.	
	Insuficiencia de recursos (Humanos, tecnológicos, físicos).	
	Insuficiencia de idoneidad de los recursos (humanos, tecnológicos, físicos).	

Fuente: Creación Propia

Indicadores:

Los siguientes indicadores podrían documentarse como base para la ejecución y medición del proceso de gestión legal:

Tabla 23 – Indicadores Gestión legal

INDICADOR	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR
Conceptos jurídicos emitidos	Medir la cantidad de conceptos enviados a satisfacción.
Respuesta a requerimientos	Medir la cantidad de requerimientos respondidos de manera oportuna en el menor tiempo posible.
Derechos de petición recibidos	Medir la cantidad de derechos de petición y tutelas recibidos y respondidos de manera oportuna en el tiempo determinado en el procedimiento.
Seguimiento a Procesos Jurídicos	Medir la cantidad de procesos jurídicos interpuestos relacionados con los proyectos que ejecuta el Instituto, las proyecciones de ganancia o pérdida y el seguimiento ejecutado.

Fuente: Creación Propia

3.6.3.3 Gestión Administrativa y Documental

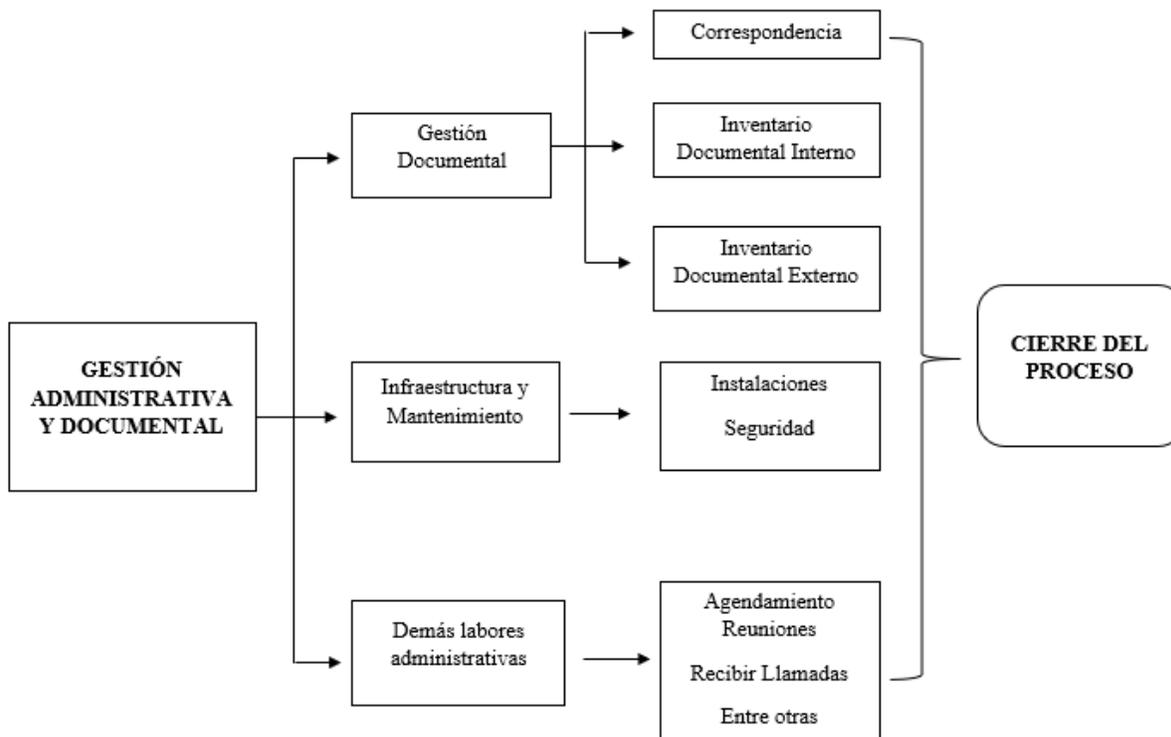
¿Qué es?

En este proceso se recopila la información contenida hasta ahora en gestión documental y todas las actividades Administrativas emanadas de la prestación de los servicios y en general del cumplimiento del objeto del IDEXUD, además administrar los Recursos Físicos e Infraestructura, mantenimiento y en general necesarios para la ejecución del Objeto Misional del Instituto.

¿Cómo va a funcionar?

Por medio de la siguiente imagen se realiza la representación de propuesta de las actividades que ejecutaría el proceso de Gestión Administrativa y Documental:

Imagen 12. Propuesta Estructura Gestión Administrativa y Documental



Fuente: Creación Propia

¿Qué debe contener?

Como en los procesos anteriormente descritos, se hace necesario que para el buen funcionamiento del proceso se cuente con la siguiente información documentada, que aporte control a las actividades que desde allí se ejecuten, las cuales deben incluir el Sistema de Archivo de la Universidad Distrital y/o encaminadas a fortalecer y/o aportar de manera eficiente al SIEXUD como sistema de archivo y control documental del Instituto:

- Procedimientos
- Políticas
- Formatos
- Caracterización del proceso
- Indicadores del proceso
- Riesgos del Proceso

¿Cómo generar esta información documentada?

Procedimientos

A continuación, se relacionan procedimientos que podrían incluirse dentro del proceso:

- Procedimiento de archivo interno, que tendrá como fin establecer sistemática y ordenadamente la metodología para la ordenación del archivo interno del Instituto, de manera que sea eficaz el método de consulta y control de la documentación que se resguarde, de toda la documentación en general que se reciba y resguarde por el Instituto.
- Procedimiento de archivo externo, donde se estipulen los tiempos de respuesta de requerimientos, tipos de respuestas, consecutivos, entre otros.
- Procedimiento de inventario documental, que permitirá tener el control y el paso a paso del proceso resguardo de la información documental en general del desarrollo de la función misional del instituto.

Formatos

La documentación de formatos para la ejecución del proceso permitirá tener mayor control sobre esta información documentada, que demuestra el desarrollo de la misionalidad del Instituto, por tanto, entre otros se recomienda la creación de formatos como:

- Formato Único De Inventario Documental
- Registro de llamadas
- Consulta y préstamo de documentos
- Listas de chequeo para carpetas según el proyecto y/o contrato

Políticas

- Política de gestión documental: Por medio de la cual se establezcan los lineamientos generales para entrega de la información documental, estado de los documentos, tiempo de resguardo y eliminación, entre otros.
- Política de manejo del papel: Con el fin de generar conciencia y buen uso del papel,

Caracterización

De igual manera, para el proceso se hace necesaria la documentación de una caracterización, que permita verificar las actividades a realizar, responsables, entradas y salidas:

Tabla 24. Propuesta Construcción Caracterización de Gestión Administrativa y Documental

CARACTERIZACIÓN DE PROCESO							Código:
							Versión:
							Fecha:
PROCESO:	Gestión Administrativa y Documental						
RESPONSABLE:	Coordinador de Gestión Administrativa y Documental						
OBJETIVO:	Administrar la Infraestructura, y la Gestión Documental necesarios para la ejecución del objeto social del Instituto.						
ALCANCE:	Inicia con la planificación del proceso administrativo y finaliza en la medición, análisis y mejora del proceso.						
PROCESO / PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	P/H/V/A	RESPONSABLE	PARÁMETROS DE CONTROL	SALIDA	USUARIO / CLIENTE
Todos los procesos	Recepción de documentos en físico y digital Solicitud de consecutivos Solicitud de envío de documentos	Recepción, verificación y distribución de los documentos recibidos. Seleccionar, organizar y separar los documentos físicos	H	Coordinador de Gestión Administrativa y Documental	Procedimiento de archivo Interno Listas de chequeo Consulta y préstamo de documentos Formato De Inventario Documental	Inventario diario de documentos en físico. Digitalizar documentos físicos Asignación de códigos	Proceso Administrativo y Documental •Clientes

Fuente: Creación Propia

Indicadores

Así mismo, para la medición del cumplimiento en los objetivos y metas propuestas del proceso, es necesario realizar la documentación de indicadores para tal fin:

Tabla 25 – Propuesta Indicadores Proceso Administrativo y de Gestión Documental

INDICADOR	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR
Eficacia en la entrega de la correspondencia	Medir el cumplimiento en el reparto y entrega de la correspondencia interna en el tiempo previsto
Tabla de Retención Documental	Realizar la medición de la eficacia en la implementación y aplicación de tablas de retención documental
Eficiencia en la atención a consultas y requerimientos de archivo	Medir la oportunidad en la atención de consultas y requerimientos del proceso

Fuente: Creación Propia

Identificación de Riesgos

Es importante que se identifiquen los riesgos del proceso, aquellos que puedan llegar a afectar el desarrollo normal de la gestión administrativa y documental, con el fin de realizar el proceso de mitigación. Para tal fin, se recomienda tener en cuenta la siguiente estructura y posibilidad de identificación de riesgos:

Tabla 26 – Propuesta Riesgos proceso de Gestión Administrativa y Documental

RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	CONTROLES
Infraestructura inadecuada para el almacenamiento de los archivos	Inexistencia de un espacio que cumpla con las condiciones archivísticas requeridas para el almacenamiento de los documentos inactivos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Documentar un Plan de Uso y Mantenimiento del archivo. 2. Disponer de un espacio habilitado solo para el archivo, que contemple las condiciones mínimas requeridas. 3. Mantener el control para la temperatura y la humedad en la infraestructura.
Deterioro de los documentos archivados	Documentos deteriorados por causas naturales.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Documentar un Plan de Uso y Mantenimiento del archivo. 2. Archivar los documentos dentro de las carpetas desmasificadas. 3. En bolsas plásticas herméticas guardar la documentación para evitar su deterioro. 4. Almacenar en cajas de archivo inactivo, aquellos documentos que no funcionen.
Pérdida de la información confidencial	Documentos que caigan en manos equivocadas, entrega de documento a personas ajenas al mismo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Documentar un procedimiento en el cual se especifiquen las actividades desarrolladas en el proceso, niveles de aprobación y funciones definidas de manera clara. 2. Documentar un formato préstamo de documentos. 3. Contar con un formato de control de recibidos de correspondencia externa a dependencias. 4. Documentar un formato de control de correspondencia interna enviada entre dependencia y acceso restringido al lugar.

Fuente: Creación Propia

3.6.4 Procesos Transversales

¿Qué es?

Los procesos transversales son aquellos que se encuentran inmersos dentro del mapa de procesos del Instituto propuesto, los cuales son presentados de esta manera porque contienen actividades desarrolladas desde la Universidad Distrital. Estos procesos son:

- ✓ Gestión de los Sistemas de Información
- ✓ Gestión de Comunicaciones

¿Cómo va a funcionar?

De acuerdo con lo anterior, estos procesos pasarán a depender de manera directa de la Universidad Distrital, lo que quiere decir que será ejecutados y controlados desde la Universidad; por tanto, no se considera necesario o relevante mantener información documentada propia, puesto que no aporta al objeto del Instituto y que, aunque son necesarios en el desarrollo de actividades específicas no permanentes y no requieren la necesidad de contratar personal sino que pueden ser actividades ejecutadas desde la Universidad para el Instituto por medio de requerimientos.

4. PROPUESTA DE REORGANIZACIÓN Y MEJORAMIENTO FINANCIERO

4.1 Motivaciones

Bajo el marco contemplado en el Informe sobre la auditoría a la gestión administrativa financiera y jurídica del IDEXUD RM-6798-20, se resaltan algunas de las observaciones encontradas en la labor realizada que motivan esta propuesta de reorganización y mejoramiento financiero:

Nombre del hallazgo	Descripción
Trazabilidad y control contable de las operaciones	El proceso de Gestión de recursos financieros presenta debilidades de control que no permiten obtener certeza sobre el registro contable de las operaciones del Instituto ni sobre el manejo del Fondo. No es claro el control que ejerce la División de recursos financieros de la Universidad con relación al manejo contable del Fondo ni del IDEXUD. Por el contrario, a través de la suscripción del acuerdo 004 de 2013, se otorga la autonomía a la Dirección del Instituto para el manejo de estos, sin que se observen directrices o lineamientos de supervisión ejecutados.
Fraude y error	La omisión de registros contables y la falta de control han generado circunstancias que facilitan las posibilidades de perpetrar fraudes y la presentación de estados financieros con errores.
Giros por concepto de Beneficio Institucional	No es posible discriminar desde la información contable los giros realizados a la Universidad por concepto de beneficio Institucional discriminado por cada convenio, por lo tanto, no es posible establecer si estos giros han cumplido con los lineamientos establecidos en el acuerdo 004 de 2013.
Segregación de funciones	No existe una adecuada segregación de funciones y responsabilidades dado que toda la recepción y

Nombre del hallazgo	Descripción
	ejecución de los recursos se encuentra bajo la Dirección del Instituto, por medio del Fondo Especial.
Proceso presupuestal	El Idexud no ha adoptado los procesos presupuestales necesarios para el control, registro y supervisión de los recursos que se encuentran bajo su administración ni para sus recursos propios.
Incumplimiento a la normatividad contable	El incumplimiento histórico de los principios del Régimen de Contabilidad Pública y el Plan General de Cuentas no permite que se obtenga información clara y real sobre las operaciones del Instituto. Por lo tanto, no es posible establecer desde la información contable a una fecha de corte determinada el saldo de los recursos recibidos pendientes por ejecución, la eficacia en ejecución de los recursos, el saldo de los convenios y o contratos interadministrativos pendientes de liquidación, ni la destinación de los recursos depositados por el contratante que no hayan sido ejecutados en su totalidad.
Requerimientos técnicos y tecnológicos	Dada la ausencia de información acerca de la implementación del sistema SIEXUD, no es posible establecer si dicho sistema cumple con los requerimientos técnicos y tecnológicos necesarios, para la eficiente, oportuna y confiable gestión.
Centros de costos	Los registros de las operaciones que realice el Idexud deben estar clasificado por centro de costos dentro de las operaciones propias de la Universidad y no como una entidad autónoma independiente. Estos registros deben realizarse de acuerdo a los principios del Régimen de Contabilidad Pública y el Plan General de Cuentas, garantizando la transparencia de todas las operaciones.

Los puntos expuestos anteriormente, denotan las falencias del Proceso de Gestión contable y financiera del Idexud e históricamente ha demostrado que no está en capacidad de soportar eficaz y eficientemente la operación relacionada con los recursos del fondo en relación a la ejecución de convenios y contratos interadministrativos y demás proyectos de extensión.

4.2 Introducción

Teniendo en cuenta que el Instituto es una de las unidades de extensión de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas y que por lo tanto sus procesos y procedimientos deben estar articulados con los establecidos por la Universidad, es necesario reorganizar y mejorar algunos aspectos del proceso de Gestión contable y financiera el cual hace parte de los procesos de apoyo del Idexud.

4.3 Propuesta para el proceso de gestión contable y financiera

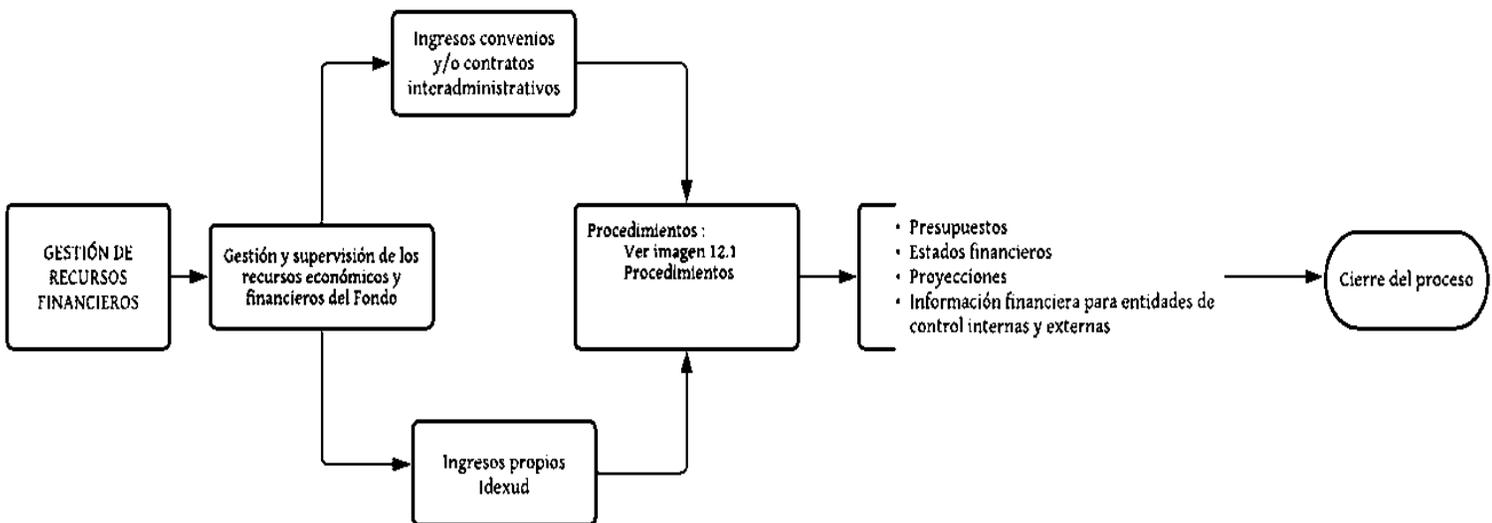
¿Qué es?

Este proceso permite la adecuada gestión y supervisión de los recursos económicos y financieros a cargo del Idexud; para trabajar con la mayor seguridad posible, en la administración y los costos, el diseño de las estrategias financieras, el seguimiento, la coordinación en las labores de contabilidad, la optimización de los recursos económicos, y, en definitiva, una gestión de calidad.

¿Cómo va a funcionar?

Por medio de la siguiente imagen se realiza la representación de propuesta de las actividades que ejecutaría el proceso de Gestión de recursos financieros

Imagen 13. Flujograma



Fuente: Elaboración propia

Imagen 13.1. Procedimientos

Procedimientos

Informes contables
Provisiones
Registro Contable Sentencias Judiciales
Conciliaciones
Tramites de pago
Registro de información presupuestal
Certificado de registro presupuestal
Avances
Boletín diario
Certificados de Recaudo y Reintegro
Recaudo Matriculas Diferidas y Causación Cuentas por Cobrar
Registro de ingresos
Giros
Acreedores
Certificado de disponibilidad presupuestal
Facturación
Cartera
Cierre mensual de tesorería
Cierre mensual de contabilidad
Planeación financiera

Fuente: Elaboración propia

¿Qué debe contener?

Como parte de esta estructura, se deben establecer los diferentes procedimientos que deben intervenir en soportar la preparación de los estados financieros de la Universidad teniendo en cuenta que el Instituto es una de sus unidades de extensión.

Actualmente, la Universidad cuenta con 28 procedimientos documentados en el SIGUD de los cuales hemos identificado que 14 procedimientos son aplicables a las operaciones financieras del Idexud. A continuación, relacionamos los procedimientos que se encuentran documentados indicando la división o sección a cargo, y la propuesta de cuál debería ser la división o sección a cargo de cada procedimiento en el Idexud; con el objetivo de mitigar riesgos relacionados con la inadecuada segregación de funciones:

Tabla 27. Procedimientos SIGUD

Procedimiento	División/Sección	Área Idexud
GRF - PR -001 Informes contables	Contabilidad	Contabilidad
GRF - PR -004 Provisiones	Contabilidad	Contabilidad
GRF - PR -005 Registro Contable Sentencias Judiciales	Contabilidad	Contabilidad
GRF - PR -007 Conciliaciones	Contabilidad - Tesorería	Contabilidad
GRF - PR -010 Tramites de pago	División de recursos financieros	Contabilidad

Procedimiento	División/Sección	Área Idexud
GRF - PR -011 Registro de información presupuestal (1)	Presupuesto	Contabilidad
GRF - PR -012 Certificado de registro presupuestal	Presupuesto	Contabilidad
GRF - PR -016 Avances	Solicitante-Ordenador gasto	Contabilidad
GRF - PR -017 Boletín diario	Tesorería	Tesorería
GRF - PR -023 Recaudo Matriculas Diferidas y Causación Cuentas por Cobrar (2)	Tesorería - Contabilidad	Contabilidad
GRF - PR -025 Registro de ingresos	Tesorería general	Tesorería
GRF - PR -026 Giros	Tesorería general	Tesorería
GRF - PR -027 Acreedores	Tesorería general	Contabilidad
GRF - PR -028 Certificado de disponibilidad presupuestal	Tesorería general y contabilidad	Tesorería

Fuente: SIGUD

(1) Aplica para el presupuesto de los recursos propios del Idexud

(2) Aplica para la causación de las cuentas por cobrar

De manera adicional, sugerimos documentar e implementar los siguientes procedimientos para garantizar el adecuado manejo de los recursos:

Procedimiento sugerido	División / Sección Idexud
Facturación	Facturación
Cartera	Cartera
Procedimiento de cierre mensual de tesorería	Tesorería
Procedimiento cierre mensual de contabilidad	Contabilidad
Procedimiento de planeación financiera	Contabilidad

¿Cómo generar esta información documentada?

Los procedimientos sugeridos deberán documentarse teniendo en cuenta como mínimo los siguientes aspectos:

a. Procedimiento de facturación

Su objetivo es establecer las actividades requeridas para realizar la facturación de todos los ingresos que recibe el Idexud, como parte del control de la ejecución de proyectos. Es importante que este proceso sea documentado de manera independiente, con el objetivo de minimizar riesgos en el manejo de los recursos y realizar una adecuada segregación de funciones. Se proponen las siguientes actividades específicas como parte de este procedimiento:

- Recepción de la solicitud de la factura emitida por parte del área de servicios a cargo de la ejecución y seguimiento de cada proyecto.
- Verificación de la creación de los terceros y análisis de los documentos de acuerdo a los requisitos establecidos por la Universidad.
- Elaboración de la factura en SIIGO y solicitud del certificado de parafiscales a la Universidad (para el caso de aquel personal que interviene en el desarrollo del proyecto y hace parte de la nómina de la Universidad)
- Asegurar el proceso de radicación de la factura ante la entidad contratante
- Elaborar un informe de las facturas emitidas en el mes detallado por convenio y/o contrato interadministrativo para ser remitido al área de servicios a cargo de la ejecución y seguimiento de cada proyecto.

b. Procedimiento de cartera

El objetivo de este procedimiento es establecer los criterios para realizar la gestión de cobro y el control de los desembolsos de las diferentes entidades contratantes. Es importante que este proceso sea documentado de manera independiente con el objetivo de minimizar riesgos en el manejo de los recursos y realizar una adecuada segregación de funciones. Se proponen las siguientes actividades específicas como parte de este procedimiento:

- Realizar la gestión de cobro ante las entidades contratantes, tomando como base la información suministrada por el supervisor del proyecto.
- Elaboración del informe de deudores al cierre de cada mes para seguimiento y control del área de servicios.

c. Procedimiento de cierre mensual de tesorería

- Remitir información de los ingresos recibidos al área de cartera
- Elaboración de informes internos y externos:
 - ✓ Elaboración y análisis del seguimiento al flujo de caja
 - ✓ Elaboración y análisis de informe gravamen financiero y rendimientos financieros por convenio.
 - ✓ Elaboración y análisis de las cuentas contables de bancos para cierres al área de contabilidad de forma mensual
 - ✓ Atender requerimientos por parte de los entes de control internos y externos.

d. Procedimiento cierre mensual de contabilidad

Cuentas por cobrar

- Elaborar el informe mensual del estado de los anticipos

Cuentas por pagar

- Realizar la liquidación mensual del Beneficio Institucional y provisionar el valor que debe ser girado de manera trimestral a la Universidad con relación a los ingresos recibidos por cada convenio y/o contrato interadministrativo y demás proyectos ejecutados.

- Realizar la liquidación mensual del Beneficio Institucional y provisionar el valor que le corresponde al Fondo para ser girado de manera trimestral con relación a los ingresos recibidos por cada convenio y/o contrato interadministrativo y demás proyectos ejecutados
- Elaboración mensual de la conciliación de las retenciones practicadas por contratista y proyecto.

Elaboración de otros informes

- Elaborar en conjunto con las demás áreas del Instituto el presupuesto del Idexud y el de los proyectos a ejecutar para la aprobación por parte del Comité central de extensión o los Consejos de Facultad según corresponda.
- Elaborar el flujo de caja proyectado del Instituto para cada año teniendo como base la información financiera del año inmediatamente anterior.
- Realizar el seguimiento mensual a la ejecución de los presupuestos y flujo de caja
- El área de cartera remite al área de servicios el informe del análisis de las facturas pendientes por pago por parte de los contratantes
- Informe mensual del estado de ejecución financiera de cada convenio y/o contrato con el objetivo de remitirlo a cada Facultad.
- Elaborar de manera mensual la conciliación de las cuentas contables para remitir al Jefe de la División de Recursos financieros de la Universidad como parte del proceso de cierre e incorporación de las cifras en los estados financieros de la Universidad.

e. Procedimiento de planeación financiera

Está dirigido a los ingresos propios del Idexud, con el objetivo de construir guías operacionales para alcanzar logros de largo y corto plazo.

Se debe tener en cuenta, que los planes financieros de largo plazo por lo general deberán reflejar el efecto anticipado sobre las finanzas del Instituto a partir de la realización de acciones planeadas, estos planes tienden a abarcar periodos de 5 años, los cuales se revisan a medida que se recibe información nueva.

Los planes financieros de corto plazo deberán reflejar los resultados que espera el Instituto a partir de acciones programadas a una fecha próxima. La mayoría de ellos podrán abarcar periodos de uno a dos años. Los resultados claves incluirán ciertos presupuestos de operación y de efectivo, además de estados financieros pro forma.

De acuerdo a lo anterior y teniendo en cuenta la estructura del Idexud, se considera apropiado que el enfoque a documentar para este procedimiento sea alineado con la planeación financiera a corto plazo incluyendo aspectos como:

✓ **Presupuesto de Ingresos**

El cálculo anticipado de los ingresos es el primer paso en la implementación de un programa presupuestal, ya que este renglón proporciona los medios para poder efectuar las operaciones.

Está conformado por los ingresos propios del Idexud y aquellos que no son normales en la entidad, por ejemplo, rendimientos financieros.

✓ **Presupuesto de efectivo**

Se refiere a la cantidad de efectivo que debe tener el Instituto disponible para poder solventar las obligaciones y requerimiento propios de su operación. El nivel de efectivo con que cuente el Instituto involucrara los ingresos y egresos, cuya diferencia será el total del efectivo que posea. Para elaborar el presupuesto se debe considerar el valor recibido por Beneficio Institucional, la cantidad de pagos a contratistas, entre otras operaciones cuyas cantidades deberán determinarse con base en el entorno de operaciones que generan cada uno de estos conceptos.

Los presupuestos correspondientes a los ingresos y egresos propios de la operación del Instituto deberán ser elaborados y aprobados de acuerdo con los lineamientos establecidos por la Universidad.

✓ **Punto de equilibrio**

Es una técnica de análisis que se usa como instrumento de planeación de utilidades, de la toma de decisiones y de la resolución de problemas.

Para aplicar esta técnica es importante que el Instituto analice el comportamiento de sus ingresos, costos y gastos, y separar los fijos o semivARIABLES de los que son variables.

Los gastos y costos fijos se generan con el paso del tiempo, independientemente del volumen de ingresos. Hacen parte de los gastos y costos de estructura porque suelen ser contratados o instalados para la estructuración de la entidad. Los gastos variables se generan en razón directa de los ingresos. El punto de equilibrio se define como el momento económico en que el Instituto no genera utilidad ni pérdida; es decir, el nivel en que la contribución marginal es de tal magnitud que paga con exactitud los costos y gastos.

✓ **Razones financieras**

El Instituto podrá optar por esta técnica de análisis financiero, ya que pueden medir en alto grado su eficacia y comportamiento. También podrá presentar una perspectiva amplia de la situación financiera y podrá precisar el grado de liquidez y de rentabilidad, el apalancamiento financiero, la cobertura y todo lo que tenga que ver con su actividad.

✓ **Estados Pro Forma**

Los estados pro forma se proyectan en forma financiera, los datos se deben pronosticar con un año de anticipación.

El estado de resultados pro forma muestra los ingresos y costos esperados para el año siguiente, en tanto que el balance pro forma muestra la posición financiera esperada para el caso del Instituto, activo y pasivo al finalizar el periodo pronosticado.

✓ **Estado de resultados pro forma**

Consiste en utilizar un método porcentual de ventas, el cual predice las ventas para luego establecer el costo de los servicios vendidos, los costos de operación y los gastos de intereses en forma de porcentajes de ventas proyectadas. Los porcentajes empelados tienen cierta probabilidad de ser los porcentajes de ventas de estos renglones del año precedente.

✓ **Estado de situación financiera o balance pro forma**

Se estiman los valores de ciertas cuentas del balance general, en tanto que otros se acumulan. Debe utilizarse el financiamiento externo como una cifra de equilibrio o balance.

✓ **Flujo de caja operativo**

Contiene los flujos que entran y salen de la entidad por concepto de operaciones. En él se encuentran los ingresos por ventas y los gastos por pago a proveedores.

(+) Ingresos por Beneficio Institucional
(+) Otros Ingresos
(-) Costos fijos
(-) Costos variables
(-) Gastos financieros
= Flujo de caja

✓ **Indicadores financieros**

Los indicadores financieros son utilizados para mostrar las relaciones que existen entre las diferentes cuentas de los estados financieros; y sirven para analizar su liquidez, solvencia, rentabilidad y eficiencia operativa de una entidad.

A continuación, relacionamos los indicadores financieros que deben aplicarse en los análisis relacionados con el Idexud:

Indicadores de liquidez: La liquidez de una organización es juzgada por la capacidad para saldar las obligaciones a corto plazo que se han adquirido a medida que éstas se vencen. Se refieren no solamente a las finanzas totales de la empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes.

Indicador	Fórmula	Interpretación
RAZÓN CORRIENTE	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	Indica la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo. Al dividir el activo corriente entre el pasivo corriente, se identifican cuantos activos corrientes tendremos para

		cubrir o respaldar esos pasivos exigibles a corto plazo
--	--	---

Indicadores de eficiencia: Establecen la relación entre los costos de los insumos y los productos de proceso; determinan la productividad con la cual se administran los recursos, para la obtención de los resultados del proceso y el cumplimiento de los objetivos. Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el Cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad.

Indicador	Fórmula	Interpretación
ROTACIÓN DE CARTERA	$\frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar promedio}}$	Mide el número de veces que las cuentas por cobrar giran en promedio, durante un periodo de tiempo.
PERIODOS DE COBRO	$\frac{\text{Cuentas por cobrar promedio} \times 365}{\text{Ventas a crédito}}$	Mide la frecuencia con que se recauda la cartera.
ROTACIÓN DE PROVEEDORES	$\frac{\text{Compras del periodo}}{\text{Proveedores promedio}}$	Muestra cuántas veces se paga a los proveedores durante un ejercicio. Si la rotación es alta se está haciendo buen uso de los excedentes de efectivo.
MARGEN BRUTO DE UTILIDAD	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$	Por cada peso vendido, cuánto se genera para cubrir los gastos operacionales y no operacionales.

Caracterización

De igual manera, para el proceso se hace necesaria la documentación de una caracterización, que permita verificar las actividades a realizar, responsables, entradas y salidas:

Tabla 28. Propuesta Construcción Caracterización

CARACTERIZACIÓN DE PROCESO							Código:
							Versión:
							Fecha:
PROCESO:	Gestión contable y financiera						
RESPONSABLE:	Coordinador de recursos financieros Idexud						
OBJETIVO:	conducir de manera oportuna y confiable a una correcta planeación, ejecución, registro y control de los recursos financieros del Instituto, procurando la asignación de los mismos a todos los procesos para el logro de su objeto misional						
ALCANCE:	Inicia con la asignación y desagregación presupuestal de la Entidad, y finaliza con la elaboración y presentación de los estados financieros.						
PROCESO / PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	P/H/V/A	RESPONSABLE	PARÁMETROS DE CONTROL	SALIDA	USUARIO / CLIENTE
Comité central de Extensión	Presupuesto aprobado de proyectos y del Idexud	Ejecución y seguimiento del presupuesto	H	Área contable	Informes mensuales de tesorería	Estados financieros	Comité central de extensión División de recursos financieros Universidad
Todos los procesos	Órdenes de pago	Realizar el giro o pago de una obligación		Área de tesorería	Informes mensuales de cuentas por pagar		
				Área de facturación			

Área de servicios Idexud	Convenio y/o contrato	Elaboración de la factura por los servicios contratados			Informe de cuentas por cobrar emitido por el área de facturación con destino al área de servicios		
--------------------------	-----------------------	---	--	--	---	--	--

Fuente: Creación Propia

Indicadores

Los siguientes indicadores reflejan cómo podría realizarse la medición de la funcionalidad y efectividad de este proceso:

Tabla 29. Propuesta Indicadores Proceso Gestión contable

INDICADOR	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR
Registro recibos de caja	Mide la cantidad de recibos de caja registrados en el mes con relación al reporte de consignaciones remitido por tesorería.
Causación beneficio Institucional	Controla que el 100% del beneficio institucional con relación a los ingresos recibidos sea causado para pago al Idexud y a la Universidad

Fuente: Creación Propia

Identificación de Riesgos

Es importante que se identifiquen los riesgos del proceso, aquellos que puedan llegar a afectar el desarrollo normal de la gestión contable y financiera del IDEXUD. Para tal fin, se recomienda tener en cuenta la siguiente estructura y posibilidad de identificación de riesgos:

Tabla 30. Riesgos proceso de Gestión de recursos financieros

Riesgo	Descripción del riesgo	Controles
Registro contable inoportuno e incompleto	Registros contables que se realicen fuera del periodo en el cual ocurrieron	Establecer fecha de corte para los registros contables que genere la operación financiera del Idexud
Uso de recursos financieros del Fondo sin autorización, por ausencia de un control periódico de conciliación y notificación de recursos.	Pagos a terceros que no correspondan a contratistas del Idexud	Realizar de manera oportuna las conciliaciones bancarias a fin de identificar paridas que puedan encontrarse sin registro contable
Modificaciones no autorizadas de los registros por accesos inadecuados para crear, modificar y eliminar recibos de caja, notas contables y consignaciones	No tener establecidos los perfiles dentro del programa contable limitando el acceso a documentos o permisos	1. Verificar de manera mensual los usuarios activos y los perfiles de los mismos. 2. Verificar que no existan usuarios activos de funcionarios retirados.
Registros de recaudo sin trazabilidad y control (recibos de caja, notas contables y consignaciones)	Giros de los contratistas que no se identifiquen de manera oportuna	Realizar de manera oportuna las conciliaciones bancarias a fin de identificar paridas que puedan encontrarse sin registro contable

Riesgo	Descripción del riesgo	Controles
Pagos a proveedores ficticios y no autorizados y/o sin documentación idónea de soportes.	Pagos a terceros que no correspondan a acreedores de la entidad	Los archivos para pagos por medios electrónicos deberán ser elaborados por el analista de tesorería con la información de las certificaciones bancarias de los contratistas y serán revisados por el jefe del área. Para el caso de los pagos en cheque solo podrán ser girados al titular de la cuenta de cobro y con sellos restrictivo de pago al primer beneficiario.
Transacciones no autorizadas en los portales bancarios por falta de control, definición, monitoreo y validación de transacciones sospechosas (horarios habituales, ingresos fallidos, vulnerabilidad a portales bancarios).	No tener establecidos perfiles de autorización en el manejo de los portales bancarios	Realizar la parametrización oportuna de los usuarios de los portales bancarios asignado los permisos de elaboración de pagos y aprobación de pagos en funcionarios diferentes
Actividades no autorizadas por ausencia de lineamientos para el proceso de pagos.	Efectuar pagos a terceros que no correspondan a contratistas o a funcionarios sin el debido proceso de validación	
Facturas de cobro sin documentos soporte	Radiación de facturas sin cumplir con los requisitos de soportes establecidos por el contratante	Establecer los requisitos para emisión de facturación y comunicarlos al supervisor de cada proyecto
Ajustes y/o notas de ajuste de cartera por funcionarios con inadecuada segregación de funciones.	Registro de ajustes que afecten la facturación por parte de funcionarios de un área diferente	Determinar los perfiles de los usuarios del sistema contable y verificarlo periódicamente.
Facturación, notas crédito elaboradas por funcionarios con accesos inadecuados.	Elaboración de facturas o notas crédito por funcionarios diferentes a los encargados del proceso	Verificar los usuarios habilitados para la generación de facturas o notas crédito.
Incobrabilidad de cartera, por facturas no recibidas por el cliente y/o aprobadas	No recibir el pago de las facturas por errores en las mismas que no se identifican oportunamente	Las facturas deberán ser revisadas por el supervisor de cada proyecto con el propósito de evitar errores en conceptos o valores
Sanciones por incumplimientos legales y tributarios en las características y/o criterios de la factura de cobro.	Facturas emitidas sin el lleno de los requisitos de ley	El área de facturación realizará la validación mensual de la parametrización del sistema en cuanto al cumplimiento de los requisitos de ley.
Registro contable inoportuno e incompleto del recaudo	No registrar los ingresos en el mismo periodo en el que son girados por la entidad contratante	Verificar a través de los reportes de cartera la oportunidad en los registros
Notas de ajuste a la cartera de clientes sin validación de soportes, autorizaciones y/o no procedentes.	Registro de notas de ajuste que no son validadas por el supervisor del proyecto	
inoportunidad en el registro de información y ausencia de un cronograma de cierre	Registros contables realizados por fuera del periodo en el cual fueron realizadas.	Establecer fechas de cierre para la recepción de información de todas las áreas del Instituto con el propósito de que el área contable entregue información

Riesgo	Descripción del riesgo	Controles
		financiera al cierre de cada mes, alineado con el cronograma de cierre de la Universidad.
Modificaciones no autorizadas a la información contable, al no contar con cierre periódico de módulos y/o apertura de los mismos sin autorización	Registros contables que no son validados por el encargado del proceso y que se realizan posterior al cierre contable	Realizar la validación de los saldos contables del periodo anterior comparando las cifras del balance utilizado en el cierre con las del balance emitido a la fecha de cierre del mes actual.
Toma de decisiones inoportuna e inadecuada por ausencia de análisis de la información financiera	No emitir reportes con información financiera confiable para la toma de decisiones	Establecer en conjunto con la dirección del Idexud los tiempos de respuesta a las solicitudes de información de entes internos y externos
Derechos y obligaciones no reconocidas y/o inexactas, sin documentos soportes y/o fuera del periodo contable.	Registros contables realizados sin documentos soportes o fuera de la fecha	Realizar la validación de los soportes utilizados para el registro de las operaciones financieras
Errores en el reconocimiento de transacciones realizadas desde el Fondo, o por operaciones propias del Idexud.	Incumplimiento de la normatividad vigente y de las políticas contables establecidas por la Universidad	Implementar las políticas contables establecidas por la Universidad para el registro de las operaciones realizadas por el Fondo.
Inadecuada toma de decisiones por información financiera imprecisa e incompleta.	No emitir reportes con información financiera confiable para la toma de decisiones	Determinar en conjunto con el Jefe de la División de Recursos financieros de la Universidad las políticas contables que debe aplicar el Idexud con el propósito de presentar información fiable y que refleje la situación financiera del Idexud.
Información financiera no confiable por inadecuada clasificación, reconocimiento e identificación de partidas homogéneas y relacionadas con el Fondo	No emitir reportes con información financiera confiable para la toma de decisiones	Los convenios y/o contratos, las operaciones propias del Idexud deberán tener asignado un centro de costo tanto en las cuentas del activo como del pasivo, al cierre de cada mes los saldos de dichas cuentas deberán ser conciliados con la ejecución presupuestal y con las cuentas bancarias de cada proyecto.
Errores en la elaboración de estados financieros de la Universidad	No emitir reportes con información financiera confiable para la toma de decisiones	Realizar de manera mensual conciliación sobre todas las cuentas contables tanto del Fondo como las utilizadas para los registros de la ejecución de proyectos, hacer seguimiento mensual al presupuesto, flujo de caja y planeación financiera

Riesgo	Descripción del riesgo	Controles
		establecida al inicio de cada año.
Información financiera sin soportes de respaldo por inadecuada custodia y administración documental	No emitir reportes con información financiera confiable para la toma de decisiones	Realizar de manera mensual la entrega al área de archivo del Idexud de la información física y en los casos que aplique en medio magnético, correspondiente a las operaciones financieras registradas en la contabilidad
Actividades no autorizadas por ausencia de procedimientos documentados y/o divulgados.	Actividades realizadas por los funcionarios sin seguir el conducto regular en cuanto a las aprobaciones establecidas	Divulgar con todos los funcionarios del Instituto los procedimientos establecidos haciendo énfasis en las autorizaciones de compras, creación de cuentas o usuarios según aplique en cada caso.
Sobreestimación presupuestal de ingresos y/o subestimación del gasto	Mecanismos o medios utilizados para la programación del presupuesto sin bases fidedignas, confiables y coherentes para su correcta estimación	Seguimiento al presupuesto, Capacitación al personal encargado de elaborar el presupuesto de las diferentes dependencias y Establecer políticas claras y definidas sobre el control de la ejecución del presupuesto para cada área
Inexactitud en la presentación de informes financieros	Informes que presenten la situación financiera del Idexud para la toma de decisiones por parte de la alta dirección	Definir la periodicidad y los indicadores financieros que se deben evaluar de acuerdo con las operaciones financieras del Idexud y los requerimientos de los usuarios de la información

Fuente: Elaboración propia

Indicadores

Políticas contables

El proceso de Gestión contable y financiera del Idexud debe estar alineado con las políticas contables establecidas por la Universidad, sin embargo, a continuación., dichas políticas en cumplimiento de la normatividad vigente relacionada a continuación:

1. Principios de contabilidad indicados en el Plan General de Contabilidad Pública adoptados en la Resolución 354 de 2007 vigente hasta el 31 de diciembre de 2017 a saber:

- **Gestión Continuada.** Se presume que la actividad de la entidad contable pública se lleva a cabo por tiempo indefinido, conforme a la ley o acto de creación. Por tal razón, la aplicación del Régimen de Contabilidad Pública no está encaminada a determinar su valor de liquidación. Si por circunstancias exógenas o endógenas se producen situaciones de

transformación o liquidación de una entidad contable pública, deben observarse las normas y procedimientos aplicables para tal efecto.

- **Registro.** Los hechos financieros, económicos, sociales y ambientales deben contabilizarse de manera cronológica y conceptual observando la etapa del proceso contable relativa al reconocimiento, con independencia de los niveles tecnológicos de que disponga la entidad contable pública, con base en la unidad de medida.
- **Devengo o Causación.** Los hechos financieros, económicos, sociales y ambientales deben reconocerse en el momento en que sucedan, con independencia del instante en que se produzca la corriente de efectivo o del equivalente que se deriva de estos. El reconocimiento se efectuará cuando surjan los derechos y obligaciones, o cuando la transacción u operación originada por el hecho incida en los resultados del período.
- **Asociación.** El reconocimiento de ingresos debe estar asociado con los gastos necesarios para la ejecución de las funciones de cometido estatal y con los costos y/o gastos relacionados con el consumo de recursos necesarios para producir tales ingresos. Cuando por circunstancias especiales deban registrarse partidas de períodos anteriores que influyan en los resultados, la información relativa a la cuantía y origen de estos se revelará en notas a los estados contables.
- **Medición.** Los hechos financieros, económicos, sociales y ambientales deben reconocerse en función de los eventos y transacciones que los originan, empleando técnicas cuantitativas o cualitativas. Los hechos susceptibles de ser cuantificados monetariamente se valorarán al costo histórico y serán objeto de actualización, sin perjuicio de aplicar criterios técnicos alternativos que se requieran en la actualización y revelación. La cuantificación en términos monetarios debe hacerse utilizando como unidad de medida el peso que es la moneda nacional de curso forzoso, poder liberatorio ilimitado, y sin subdivisiones en centavos. Para los hechos que no sean susceptibles de ser cuantificados monetariamente se aplicará lo reglamentado por las normas técnicas.
- **Prudencia.** En relación con los ingresos, deben contabilizarse únicamente los realizados durante el período contable y no los potenciales o sometidos a condición alguna. Con referencia a los gastos deben contabilizarse no sólo en los que se incurre durante el período contable, sino también los potenciales, desde cuando se tenga conocimiento, es decir, los que supongan riesgos previsibles o pérdidas eventuales, cuyo origen se presente en el período actual o en períodos anteriores. Cuando existan diferentes posibilidades para reconocer y revelar de manera confiable un hecho, se debe optar por la alternativa que tenga menos probabilidades de sobreestimar los activos y los ingresos, o de subestimar los pasivos y los gastos. En notas a los estados, informes y reportes contables, se justificará la decisión tomada y se cuantificarán los procedimientos alternativos, con el posible impacto financiero, económico, social y ambiental en los mismos.
- **Período Contable.** Corresponde al tiempo máximo en que la entidad contable pública debe medir los resultados de sus operaciones financieras, económicas, sociales y ambientales, y

el patrimonio público bajo su control, efectuando las operaciones contables de ajustes y cierre. El período contable es el lapso transcurrido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre. No obstante, se podrán solicitar estados contables intermedios e informes y reportes contables, de acuerdo con las necesidades o requerimientos de las autoridades competentes, sin que esto signifique necesariamente la ejecución de un cierre.

- **Revelación.** Los estados, informes y reportes contables deben reflejar la situación financiera, económica, social y ambiental de la entidad contable pública, así como los resultados del desarrollo de las funciones de cometido estatal por medio de la información contenida en ellos; la información adicional que sea necesaria para una adecuada interpretación cuantitativa y cualitativa de la realidad y prospectiva de la entidad contable pública y que no esté contenida en el cuerpo de los estados, informes y reportes contables, debe ser revelada por medio de notas. La información contable también revela hechos presupuestarios que han sido interpretados por el SNCP. La información debe servir, entre otros aspectos, para que los usuarios construyan indicadores de seguimiento y evaluación de acuerdo con sus necesidades, e informarse sobre el grado de avance de planes, programas y proyectos de la entidad contable pública.
- **No Compensación.** En ningún caso deben presentarse partidas netas como efecto de compensar activos y pasivos del balance, o ingresos, gastos y costos que integran el estado de actividad financiera, económica, social y ambiental.
- **Hechos Posteriores al Cierre.** La información conocida entre la fecha de cierre y la de emisión o presentación de los estados contables, que suministre evidencia adicional sobre condiciones existentes antes de la fecha de cierre, así como la indicativa de hechos surgidos con posterioridad, que por su materialidad impacten los estados contables, debe ser registrada en el período objeto de cierre o revelada por medio de notas a los estados contables, respectivamente.

2. Principios de contabilidad pública adoptados por la Resolución 533 de 2015:

- **Entidad en marcha:** se presume que la actividad de la entidad se lleva a cabo por tiempo indefinido conforme a la ley o acto de creación; por tal razón, la regulación contable no está encaminada a determinar su valor de liquidación. Si por circunstancias exógenas o endógenas se producen situaciones de liquidación de una entidad, se deben observar los criterios establecidos en el Marco Normativo para Entidades en Liquidación.
- **Devengo:** los hechos económicos se reconocen en el momento en que suceden, con independencia del instante en que se produce el flujo de efectivo o equivalentes al efectivo que se deriva de estos, es decir, el reconocimiento se efectúa cuando surgen los derechos y obligaciones, o cuando el hecho económico incide en los resultados del periodo.
- **Esencia sobre forma:** las transacciones y otros hechos económicos de las entidades se reconocen atendiendo a su esencia económica; por ello, esta debe primar cuando exista conflicto con la forma legal que da origen a los mismos.

- **Asociación:** Los costos y gastos se reconocen sobre la base de una asociación directa entre los cargos incurridos y la obtención de partidas específicas de ingresos con contraprestación. Este proceso implica el reconocimiento simultáneo o combinado de unos y otros si surgen directa y conjuntamente de las mismas transacciones u otros sucesos.
- **Uniformidad:** los criterios de reconocimiento, medición y presentación se mantienen en el tiempo y se aplican a los elementos de los estados financieros que tienen las mismas características, en tanto no cambien los supuestos que motivaron su elección, excepto que un cambio en tales criterios se justifique por la mejora de la relevancia o la representación fiel de los hechos económicos.
- **No compensación:** no se reconocen ni se presentan partidas netas como efecto de compensar los activos y pasivos del estado de situación financiera, o los ingresos, gastos y costos que integran el estado de resultados, salvo en aquellos casos en que, de forma excepcional, así se regule.
- **Período contable:** corresponde al tiempo máximo en que la entidad mide los resultados de sus hechos económicos y el patrimonio bajo su control, efectuando las operaciones contables de ajustes y cierre. El periodo contable es el lapso transcurrido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre.

Por otra parte, de acuerdo con el Instructivo 002 de 2015 el siguiente es el manejo contable para los diferentes grupos de cuentas:

1.1 Activo

Según el nuevo Marco Normativo, los activos representan recursos controlados por la entidad, producto de sucesos pasados, de los cuales se espera obtener un potencial de servicio o generar beneficios económicos o el potencial de servicio asociado al activo debe ser probable y la partida debe tener el valor que pueda medirse con fiabilidad.

Una entidad controla un recurso si puede decidir el propósito para el cual se destina el activo; obtiene sustancialmente el potencial del servicio o los beneficios económicos que se espera fluyan del activo; puede prohibir, a terceras personas, el acceso al activo; y asume sustancialmente los riesgos asociados con el activo.

1.1.2 Cuentas por cobrar

De acuerdo con el nuevo Marco Normativo, las cuentas por cobrar son derechos adquiridos por la entidad en desarrollo de sus actividades, de los cuales se espera, a futuro, la entrada de un flujo financiero fijo o determinable, a través de efectivo, equivalentes al efectivo u otro instrumento. Estas partidas incluyen los derechos originados en transacciones con o sin contraprestación. Las transacciones con contraprestación incluyen, entre otros, la venta de bienes y servicios, y las transacciones sin contraprestación incluyen, entre otros, los impuestos, las multas, las tasas y las transferencias.

Las cuentas por cobrar se clasificaran en la categoría del costo.

1.1.9 Propiedades, planta y equipo

De acuerdo con el nuevo Marco Normativo, las propiedades, planta y equipo son activos tangibles empleados por la entidad para la producción o suministro de bienes, para la prestación de servicios y para propósitos administrativos; igualmente, se incluyen los bienes inmuebles con uso futuro indeterminado, los bienes muebles que se tengan para generar ingresos producto de su arrendamiento y los bienes inmuebles arrendados por un valor inferior al valor del mercado del arrendamiento. Estos activos se caracterizarán porque no se espera venderlos en el curso de las actividades ordinarias de la entidad y se prevé usarlos durante más de un periodo contable.

1.2 Pasivos

De acuerdo al nuevo Marco Normativo, un pasivo es una obligación presente producto de sucesos pasados para cuya cancelación, una vez vencida, la entidad espera desprenderse de recursos que incorporan beneficios económicos o un potencial servicio.

Las obligaciones pueden ser exigibles legalmente como consecuencia de la ejecución de un contrato o de un mandato contenido en una norma legal; sin embargo, las obligaciones también pueden ser producto de acuerdos formales que aunque no son exigibles legalmente, crean una expectativa válida de que la entidad está dispuesta a asumir ciertas responsabilidades ante terceros.

1.2.2 Cuentas por pagar

De acuerdo con el nuevo Marco Normativo, las cuentas por pagar son obligaciones adquiridas por la entidad con terceros, originadas en el desarrollo de sus actividades y de las cuales se espera, a futuro, la calidad de un flujo financiero fijo o determinable a través de efectivo, equivalentes al efectivo u otro instrumento.

- Teniendo en cuenta que la Resolución 533 de 2015 no indica el manejo de los ingresos recibidos para terceros se menciona de manera general lo que indica la NIIF 15 Ingresos de Actividades Ordinarias procedentes de contratos con clientes

Párrafo 9: Una entidad contabilizará un contrato con un cliente que queda dentro del alcance de esta Norma solo cuando se cumplan todos los criterios siguientes:

- a) Las partes del contrato han aprobado el contrato (por escrito, oralmente o de acuerdo con otras prácticas tradicionales del negocio) y se comprometen a cumplir con sus respectivas obligaciones;
- b) la entidad puede identificar los derechos de cada parte con respecto a los bienes o servicios a transferir;
- c) la entidad puede identificar las condiciones de pago con respecto a los bienes o servicios a transferir;
- d) el contrato tiene fundamento comercial (es decir, se espera que el riesgo, calendario o importe de los flujos de efectivo futuros de la entidad cambien como resultado del contrato);
y
- e) Es probable que cobre la contraprestación a la que tiene derecho a cambio de los bienes o servicios que transferirá al cliente. Para evaluar si es probable la recaudación del importe de la contraprestación, una entidad considerará solo la capacidad del cliente y la intención

que tenga de pagar esa contraprestación a su vencimiento. El importe de la contraprestación al que la entidad tendrá derecho puede ser menor que el precio establecido en el contrato si la contraprestación es variable, porque la entidad puede ofrecer al cliente una reducción de precio (véase el párrafo 52).

Párrafo 15: Cuando un contrato con un cliente no cumple los criterios del párrafo 9, y una entidad recibe la contraprestación del cliente, dicha entidad reconocerá la contraprestación recibida como ingresos de actividades ordinarias solo cuando hayan tenido lugar los sucesos siguientes:

- a) la entidad no tiene obligaciones pendientes de transferir bienes o servicios al cliente y toda, o sustancialmente toda, la contraprestación prometida por el cliente se ha recibido por la entidad y es no reembolsable; o
- b) se ha terminado el contrato y la contraprestación recibida del cliente es no reembolsable.

5. INFORME DE SOSTENIBILIDAD FINANCIERA DEL IDEXUD, ESTRUCTURA DE COSTOS Y PUNTO DE EQUILIBRIO

5.1. Introducción

El presente capítulo hace un análisis financiero de sostenibilidad, análisis y punto de equilibrio del Instituto de Extensión y Educación para el Trabajo y Desarrollo humano (IDEXUD) de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas. El objetivo es determinar los escenarios financieros esperados para su operación y evaluar cómo podría mejorar o lograr una prospectiva acorde a sus cifras financieras, a su historial contable, y el entorno macroeconómico con el cual se fundamentan las proyecciones.

Para tal fin se dispone de cinco apartados en los que se explica la tendencia financiera actual del Instituto, se analiza la metodología utilizada para su prospectación financiera y algunos resultados. En primer lugar se inicia con esta introducción, la segunda sección aborda la sostenibilidad financiera y explica la técnica de modelación para IDEXUD, en tercer lugar se hace un análisis de las proyecciones y escenarios estimados para analizar financieramente, en la cuarta sección se presentan algunos escenarios de punto de equilibrio y se analiza la sostenibilidad financiera del IDEXUD respecto a las cifras financieras proyectadas, el entorno macro y por ende respecto a la competencia. Por último, se concluye y se hacen algunas recomendaciones.

Es importante señalar que este documento, como cualquier ejercicio de modelación, parte de la calidad de la información reportada por la entidad analizada, sin embargo, es pertinente aclarar que la calidad de la misma para este ejercicio es limitada ya que no se tienen informes financieros y registros contables separados, no se encuentra un aseguramiento apropiado acorde a las normas de contabilidad generalmente aceptadas, no existen modelaciones financieras de costos o flujos de caja, ni existen datos organizados o estructurados que permitan distinguir aspectos propios de la operación. Es decir, se parte de unos registros en una cuenta contable, que dificulta no solo el rastreo de los egresos y su naturaleza y que se enfocan solo en salvaguardar el beneficio institucional en una cuenta específica, pero sin ningún orden preestablecido en relación con la forma como deben pagarse las obligaciones asociadas a los costos y gastos de la entidad a lo largo

del tiempo y que, como se plantea en este documento es fundamental empezar a construir, para tener claridad y transparencia frente a la viabilidad financiera del Instituto.

En tal sentido, y en aras de dar unas proyecciones financieras, se partieron de supuestos y tendencias construidas a partir de la data que nos fue informada, y que conforme a lo precisado correspondía netamente a los ingresos, costos y gastos meramente administrativos de IDEXUD los cuales se encuentran enmarcados en el Acuerdo 004 de 2013 en sus artículo 8 y 9)

5.2. Informe de Sostenibilidad Financiera y metodología técnica de modelación del IDEXUD

Es necesario contextualizar que mantener la sostenibilidad financiera no siempre implica una disyuntiva entre la viabilidad financiera (en el largo plazo) y la persecución de la misión. Lo ideal sería que este desafío continuo generara un impacto integral en la sociedad como resultado de la ejecución eficiente y efectiva de la misión social de cualquier organización, sin su detrimento (Acosta, 2014). En ese sentido, y a título introductorio, se considera que el IDEXUD debe adaptar su capacidad operativa, procesos y buen uso de recursos para ser financieramente viable en el corto plazo y mantener esta sostenibilidad financiera en el largo plazo sin repercusiones significativas en la consecución de su objeto social y misional.

Por lo anterior, es importante entender que la metodología propuesta en este documento permite establecer los supuestos de modelación, determinar si está generando valor y escenarios en el cuál se puede dar un marco de viabilidad financiera. Así mismo, evalúa la capacidad de generación de caja para atender sus obligaciones de corto plazo, la estructura de costos, la mejor eficiencia en el capital de trabajo y la caja libre que quedaría una vez se lograra un escenario en el cual se lograra optimizar y llegar a un punto de equilibrio. El objetivo se logra analizando el comportamiento de los ingresos respecto a sus costos y gastos estimados, el flujo de caja derivado, el crecimiento y los riesgos asociados a la entidad. Por lo anterior, se analiza la sostenibilidad financiera del Instituto con base en la información recaudada, pero advirtiendo que la misma no está integralmente validada ni separada para una adecuada modelación, aun cuando se realizaron los esfuerzos pertinentes.

Finalmente, dado el modelo de operación de IDEXUD, se presentan escenarios de punto de equilibrio, algunas recomendaciones asociadas a la estructura de costos estimada y se evalúan las proyecciones financieras a cinco años con base a un estudio de riesgos que puede enfrentar la empresa acorde al sector, contexto macroeconómico y particularidades propias relacionadas.

Para efectos del análisis del IDEXUD en tendencias y supuestos remitidos se partió de una estimación de la estructura administrativa de ingresos netos, costos y gastos para el periodo 2014-2019 y se proyectaron los resultados para las vigencias 2020 al 2024, considerando los supuestos que se explicaran en el siguiente apartado. En relación con lo anterior, es importante decir que en este documento se exponen las cifras financieras de la entidad reveladas al momento del análisis según la información financiera suministrada por la administración y que se presume está libre de errores puesto que en ella se refleja su gestión y es quien debe garantizar los controles necesarios para que la información tomada como base para el modelamiento sea real, y que fueron los insumos base para la modelación sobre la sostenibilidad financiera, la estructura de costo y gastos y el análisis por flujo de caja.

5.3. Supuestos de proyección y análisis financiero

En primer lugar, se hacen las proyecciones de la estructura de ingresos, costos y gastos estimados para el Instituto (IDEXUD), considerando el comportamiento de datos que pudo extraerse dada las debilidades en los controles financieros y en la separación de sus registros contables, partiendo para los supuestos de modelación de proyecciones de los principales indicadores macroeconómicos suministradas por el Banco de la República (2020) y de algunos analistas económicos, dando los supuestos de modelación señalados en la Figura 1.

Es importante decir que se utilizan como dato aproximado para las tasas de crecimiento de los ingresos la tendencia que se trae de los periodos anteriores del IDEXUD y el crecimiento económico, incluyendo la actual coyuntura e impacto por la pandemia del SARS-Cov-2/Covid-19, de igual forma se toma el IPC (inflación) estimado para este año en curso y se hace una proyección para los años siguientes hasta 2024, conforme la estructura y regla de inflación objetivo fijado por el Banco de la República, la cual se encuentra fijado por dicha entidad en un rango meta entre el 2% y 4%, teniendo como punto medio el 3%.

El incremento salarial y el de los gastos provienen de información histórica reportada por el Ministerio del Trabajo del salario mínimo y el Departamento Nacional de Estadística (DANE) más las últimas negociaciones e incrementos salariales de las vigencias 2018 y 2019. Finalmente, la tasa de impuesto de renta fue determinada por el Congreso de la República mediante la ley de crecimiento (Ley 2010 de 2019).

En materia de estructura de costos se resalta que para efectos de la modelación se parte de una estructura de los rubros principales donde el 77,1% de los mismos corresponden a la remuneración de servicios técnicos administrativos, gastos administrativos particularmente, un 17,5% en arrendamientos y un 3,4% en seguros adquiridos. Desde la óptica financiera estos son considerados en su gran mayoría costos y gastos fijos que permitirían a la entidad en un escenario productivo aprovechar este apalancamiento operativo o margen de contribución, es decir poder generar mayores ingresos sin incurrir en incrementos en la misma proporción en costos o gastos (particularmente arrendamientos y gastos administrativos) y de esta manera mejorar productividad y margen.

En resumen se puede indicar para efectos de la modelación se parte de los supuestos establecidos en la imagen 14, expuesta a continuación:

Imagen 14. Supuestos de Modelación 2019-2024

	ACTUAL	PE M3	PE 2021	PE 2022	PE 2023	PE 2024
Supuestos Modelación						
Año 2019	1,8%					
Año 2020	3,8%	3,9%				
Año 2021		1,9%	4,9%			
Año 2022		2,9%	2,9%	5,1%		
Año 2023			3,1%	5,0%	8,0%	
Año 2024					3,0%	7,9%
IPC						
IPC Proyección						
Incremento Salarial		3,9%	5,5%	5,0%	5,0%	5,0%
Ponderación Estimación	50,0%					

Fuente: Elaboración Propia.

En particular, la modelación es el resultado ya explicado de las proyecciones realizadas de la información contable suministrada a corte de 2019 por IDEXUD. Se precisa que no se tiene en cuenta información del 2020, sino que se proyecta en tres escenarios posibles, dado que la información al momento de la modelación no estaba disponible, no se conoce su fiabilidad, no ha sido aprobada y no cuenta con un dictamen externo que valide la misma.

La tasa de descuento para efectos de determinar la viabilidad financiera fue calculada considerando la metodología técnicamente validada del profesor Aswath Damodaran, que toma la tasa de la curva de rendimiento de los títulos TES del Tesoro Nacional, adscrito al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, y la multiplica por el beta asociado al Riesgo Inversionista relacionado en las estimaciones de riesgo actualizadas que calcula Aswath Damodaran y publica la Universidad de Nueva York para cada país en el mundo, en este caso particular se utiliza la información para Colombia y el sector educativo (Damodaran 2012, Damodaran 2020).

5.4. Estructura de Costos y Punto de Equilibrio (Resultados de las Estimaciones y Sostenibilidad Financiera)

En la medida que el ejercicio se hizo con información contable hasta el año 2019 y para el año 2020 no existía al momento de la modelación cierre definitivo ni una aprobación conforme las normas de los estados financieros contables, las proyecciones tienen para dicha vigencia como base tres estimaciones para el cierre: M1 (Banda o Límite Superior), M2 (Banda o Límite Inferior) y M3 (Recta de estimación más confiable), que en términos equivalentes se asemejan a mencionar como tres escenarios (pesimista, estable y optimista). El objetivo es tener un rango más amplio de modelación, poder tener una herramienta que permita tomar decisiones y plantear estrategias para estos 5 años venideros, según se vaya ajustando el modelo a la ejecución real que se tenga del IDEXUD en este periodo hasta el año 2024.

Es decir, se parte de la evaluación más confiable para el año 2020, que para criterio técnico este escenario será el escenario Estable con metodología 3 de estimación (M3), pero conforme va pasando el tiempo puede ajustarse acorde a la ejecución y al escenario más conveniente (M1 o M2), lo cual quedó parametrizado en el ejercicio en Excel.

A partir de las Proyecciones, la modelación por flujo de caja y los Puntos de Equilibrio estimados para cada escenario (Documento Anexo), se entiende que el valor proyectado para 2024 se considera como una anualidad perpetua, es decir que dicho flujo de caja libre se va a repetir hasta que el IDEXUD decida operar en el futuro a partir de ese momento, variable que al ser desconocida se considera continua, y se trae a valor presente con la tasa de descuento determinada para la última vigencia. A continuación, se exponen los resultados modelados y algunas de sus implicaciones.

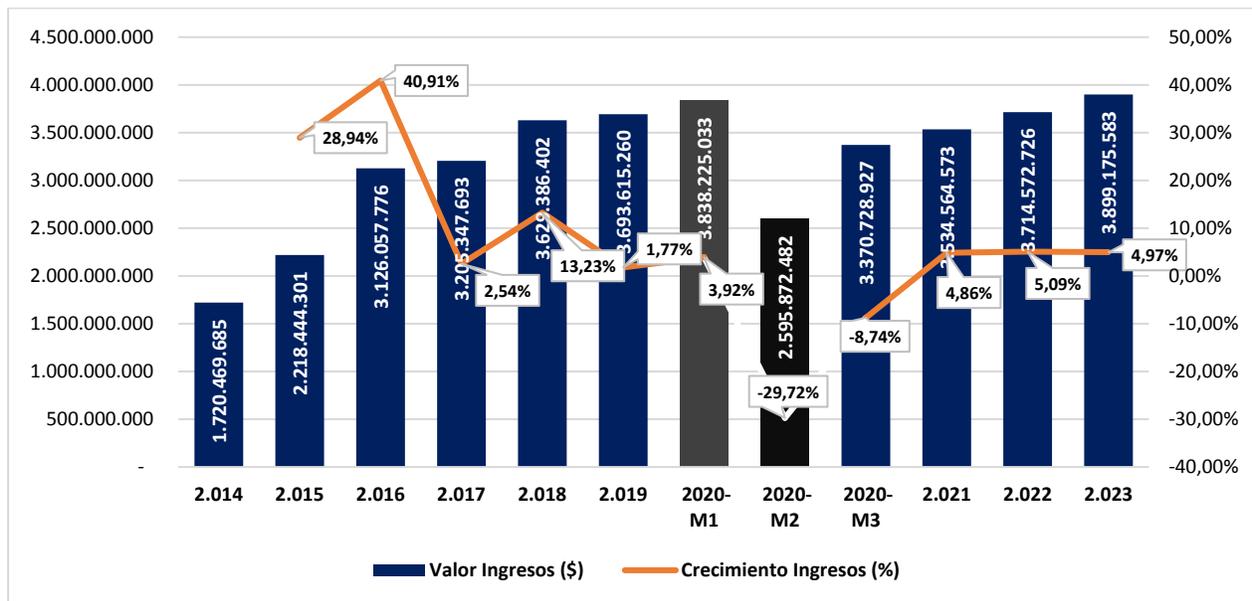
Los escenarios planteados, que sirven como análisis *a priori*, consideran estos supuestos:

- El escenario **estable** del año 2021 al 2024 considera que los ingresos obtenidos por la gestión propia del IDEXUD en relación a sus procesos de formación crecerían a una tasa IPC + 2% y se mantiene la estructura de costos y gastos con un crecimiento del IPC+1%.

- En el escenario optimista, se parte que se logra optimizar los costos y gastos y el apalancamiento operativo es aprovechado, creciendo los ingresos en una tasa del IPC + 5% y los costos más los gastos a una tasa del IPC+1%, generando un margen marginal de 4% (4 puntos porcentuales) que llevaría a una clara viabilidad financiera desde el año 2021 y a una mejor estructura de la relación de costos y gastos administrativos.
- En un escenario pesimista, se decrecería en un IPC-1% en los ingresos y se mantendría la estructura de costos, gastos, pero con un crecimiento nominal al IPC + 1%, lo cual generaría márgenes negativos y llevaría a una inviabilidad financiera del instituto, escenario en el cual se podría pensar en alternativas distintas de administración de estos recursos y programas.

Para dar un mayor sustento al análisis aquí planteado se analiza la información histórica y los fundamentos de las metodologías sugeridas:

Gráfico 1: Historial y crecimiento de los Ingresos IDEXUD (2014-2020)



Fuente: Elaboración Propia (). Las variaciones porcentuales de los tres escenarios del 2020, son tasas porcentuales frente al año 2019

La información contable disponible hasta el momento de la modelación (más no de cierre y aprobada formalmente) para el año 2020 evidencia una tendencia positiva y favorable de los resultados de esta vigencia respecto a la de 2019, lo cual hace presumir que los efectos de la pandemia COVID-19 no afectaron significativamente la tendencia, por lo que se fundamenta aún más el partir de un escenario estable, es decir, cercano al crecimiento de la economía y, como se puede apreciar en el gráfico 1, conforme con el historial de crecimientos de la institución y cuya estimación parte de la metodología 3 (M3), que a diferencia de las otras dos estimaciones (M1 y M2) es la más cercana al comportamiento histórico del Instituto y la más constante, ya que no presenta grandes cambios ante choques en ingreso o costos, es decir es menos volátil que las otras

dos (M1 y M2 que son las bandas de estimación) y se ajusta más a las condiciones macroeconómicas del país.

En este sentido la metodología 1 (M1) hace referencia a la estimación del 2020 a partir del dato más cercano en el tiempo (vigencia 2019) y una tasa de crecimiento esperada a partir de las variables presentadas en los supuestos de modelación, la segunda forma de estimación (M2) es un promedio simple de los últimos 5 años de información disponible del IDEXUD y su respectiva tasa de crecimiento, en tercer lugar, se tiene un promedio ponderado que está mediado por la cercanía en el tiempo, como se indica en los supuestos (ponderación), entre más reciente mayor será el valor o relevancia en la estimación respecto a las tasas de crecimiento. Así mismo, se tienen tres escenarios (tasas de crecimiento): 1.) Pesimista, que es una tasa dada por IPC descontado en 1%, 2.) Estable, que es IPC más 2 puntos porcentuales y 3.) Optimista, que está dada por IPC + 5%.

Dado lo anterior, es importante precisar que las proyecciones a exponer parten de la estimación M3 con escenario estable, el costo y el gasto mantienen una proporción cercana al 85% del ingreso, esto se debe a la relación histórica que se tiene hasta la vigencia 2019 (aunque cabe resaltar que el año 2019 se presenta un comportamiento atípico frente al histórico: aumenta el gasto 56,05% y reduce sus costos en -32,61% respecto a 2018, aunque no afecta la utilidad dada la composición significativamente mayor del costo en comparación al gasto). Así mismo, el año 2019 se vio favorecido por el aumento del ingreso, aunque sea solo del 1,77%, como se observa en la Figura 15.

Imagen 15. Resumen Proyecciones y Estimaciones



Concepto	Supuestos Modelación		M3					Retorno a Menú	
	13,23%	1,77%	-8,74%	4,86%	5,09%	4,97%	4,93%		
	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024		
Ingresos			Estable	Estable	Estable	Estable	Estable		
Total Ingresos	3.629.386.402	3.693.615.260	3.370.728.927	3.534.564.573	3.714.572.726	3.899.175.583	4.091.312.586		
Costo prestación de servicios	9,56%	-32,61%	20,58%	4,94%	4,60%	4,59%	4,58%		
Adquisición de servicios - Idexud	(33.373.550)	(2.600.000)	(15.436.134)	(15.877.690)	(16.368.755)	(16.854.857)	(17.348.305)		
Honorarios - Idexud	-	-	-	-	-	-	-		
Remuneración servicios técnicos - Idexud	(3.146.106.920)	(2.037.381.053)	(2.488.742.511)	(2.626.678.349)	(2.758.012.267)	(2.895.912.880)	(3.040.708.524)		
Seguros - Idexud	(159.927.043)	(9.313.366)	(142.400.691)	(146.474.120)	(151.004.265)	(155.488.628)	(160.040.762)		
Arrendamientos - Idexud	(491.955.892)	(437.763.325)	(454.970.418)	(467.985.031)	(482.458.852)	(496.786.398)	(511.330.473)		
Capacitación - Idexud	(6.249.936)	-	(11.213.172)	(11.533.929)	(11.890.650)	(12.243.766)	(12.602.218)		
Compra de equipo - Idexud	-	(51.170.097)	(31.120.898)	(32.011.124)	(33.001.163)	(33.981.196)	(34.976.040)		
Otros	(47.367.356)	-	(12.218.409)	(12.567.922)	(12.956.622)	(13.341.394)	(13.731.981)		
Total costos	(3.884.980.697)	(2.638.227.841)	(3.157.102.233)	(3.313.128.166)	(3.465.692.574)	(3.624.609.119)	(3.790.738.304)		
Gastos	-111,40%	56,06%	-72,46%	2,86%	3,09%	2,97%	2,93%		
Total Gastos	(45.306.959)	(10.706.655)	(19.472.071,26)	(20.029.078)	(20.648.536)	(21.261.734)	(21.884.200)		
Utilidad	(300.901.254)	1.004.680.764	194.154.623	201.407.329	228.231.616	253.304.729	278.690.082		
PART UTD (%)	-8,29%	27,20%	5,76%	5,70%	6,14%	6,50%	6,81%		

Fuente: Elaboración Propia ().

Respecto a la estructura de costos, es posible observar que, de seguir con la composición actual, la participación del costo de mayor cuantía (remuneración de servicios técnicos) aumentará no solo en valor sino en proporción a medida que pasa el tiempo (Tabla 1), lo anterior se explica porque la

compensación a capital humano crece por encima del IPC y por ende su coste aumenta más rápido que el incremento promedio de los bienes o servicios requeridos. Además, es relevante evidenciar que la composición del costo, especialmente la remuneración de servicios técnicos y los arrendamientos representan más del 90% de su totalidad y en el histórico cercano explican los déficit en utilidad obtenidos por el Instituto, ya que para el 2018 particularmente estos dos rubros del costo superaron el ingreso total (3.629.386.402).

Tabla 29. Composición y Análisis de Costos

COSTOS																		
Costo prestación de servicios	Año 2018	%	Año 2019	%	2020 M1	%	2020 M2	%	2020 M3	%	Año 2021	%	Año 2022	%	Año 2023	%	Año 2024	%
Adquisición de servicios - Idexud	- 33.373.550	0,9%	- 2.600.000	0,1%	- 2.649.793	0,1%	- 17.697.180	0,6%	- 15.436.134	0,5%	- 15.877.690	0,5%	- 16.368.755	0,5%	- 16.854.857	0,5%	- 17.348.305	0,5%
Honorarios - Idexud	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
Remuneración servicios técnicos - Idexud	-3.146.106.920	81,0%	-2.017.381.053	77,1%	-2.096.364.108	77,4%	-2.457.714.509	79,5%	-2.489.742.511	78,9%	-2.626.678.349	79,3%	-2.758.012.267	79,6%	-2.895.912.880	79,9%	-3.040.708.524	80,2%
Seguros - Idexud	- 159.927.043	4,1%	- 89.313.366	3,4%	- 91.023.831	3,4%	- 181.584.490	5,9%	- 142.400.691	4,5%	- 146.474.120	4,4%	- 151.004.265	4,4%	- 155.488.628	4,3%	- 160.040.762	4,2%
Arrendamientos - Idexud	- 491.955.892	12,7%	- 457.763.325	17,5%	- 466.530.080	17,2%	- 380.623.268	12,3%	- 454.970.418	14,4%	- 467.985.031	14,1%	- 482.458.852	13,9%	- 496.786.358	13,7%	- 511.330.478	13,5%
Capacitación - Idexud	- 6.249.936	0,2%	-	0,0%	-	0,0%	- 23.633.326	0,8%	- 11.213.172	0,4%	- 11.533.929	0,3%	- 11.890.650	0,3%	- 12.243.766	0,3%	- 12.602.218	0,3%
Compra de equipo - Idexud	-	0,0%	- 51.170.097	2,0%	- 52.150.070	1,9%	- 19.970.642	0,6%	- 31.120.898	1,0%	- 32.011.124	1,0%	- 33.001.163	1,0%	- 33.981.196	0,9%	- 34.976.040	0,9%
Estampilla Casanare	- 41.006.500	1,1%	-	0,0%	-	0,0%	- 8.358.365	0,3%	- 10.577.627	0,3%	- 10.880.204	0,3%	- 11.216.706	0,3%	- 11.549.808	0,3%	- 11.887.944	0,3%
Estampilla fondo	- 47.367.356	1,2%	-	0,0%	-	0,0%	- 9.654.900	0,3%	- 12.218.409	0,4%	- 12.567.922	0,4%	- 12.956.622	0,4%	- 13.341.394	0,4%	- 13.731.981	0,4%
Total costos	-3.884.980.697	100,0%	-2.618.227.841	100,0%	-2.708.717.882	100,0%	-3.090.878.317	100,0%	-3.157.102.233	100,0%	-3.313.128.166	100,0%	-3.465.692.574	100,0%	-3.624.609.119	100,0%	-3.790.738.304	100,0%

Fuente: Elaboración Propia ().

En relación con la sostenibilidad financiera y el punto de equilibrio estimado para IDEXUD, se presentan las estimaciones más relevantes y previsibles en este momento, es esencial recordar nuevamente que estas deberán evaluarse a la luz de la ejecución obtenida cada año para ajustar el modelo de forma integral y lograr la mayor precisión posible, y que se partió de información que no es segregada y que no cumple estrictamente con las normas generalmente aceptadas de aseguramiento.

Imagen 16. Estimación de Sostenibilidad Financiera y Escenarios optimistas (2023-2024)



	ACTUAL ESTIMADO			PE M3	PE 2021	PE 2022	PE 2023	PE 2024
Concepto	Año 2018	Año 2019	%	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
Supuestos Modelación								
	13,23%	1,77%		-8,74%	4,86%	5,09%	7,97%	7,93%
Ingresos				Estable	Estable	Estable	Optimista	Optimista
Total Ingresos	3.629.386.402	3.693.615.260	100,0%	3.370.728.927	3.534.564.573	3.714.572.726	4.010.612.764	4.328.559.364
Costo prestación de servicios								
Adquisicion de servicios - Idexud	(33.373.550)	(2.600.000)	0,1%	15.436.134	(15.877.690)	(16.368.755)	(16.854.857)	(17.348.305)
Honorarios - Idexud	-	-	0,0%	-	-	-	-	-
Remuneracion servicios tecnicos - Idexud	(3.146.106.920)	(2.017.381.053)	77,1%	2.489.742.511	(2.626.678.349)	(2.758.012.267)	(2.895.912.880)	(3.040.708.524)
Seguros - Idexud	(159.927.043)	(89.313.366)	3,4%	142.400.691	(146.474.120)	(151.004.265)	(155.488.628)	(160.040.762)
Arrendamientos - Idexud	(491.955.892)	(457.763.325)	17,5%	454.970.418	(467.985.031)	(482.458.852)	(496.786.398)	(511.330.473)
Capacitacion - Idexud	(6.249.936)	-	0,0%	11.213.172	(11.533.929)	(11.890.650)	(12.243.766)	(12.602.218)
Compra de equipo - Idexud	-	(51.170.097)	2,0%	31.120.898	(32.011.124)	(33.001.163)	(33.981.196)	(34.976.040)
Otros	(47.367.356)	-	0,0%	12.218.409	(12.567.922)	(12.956.622)	(13.341.394)	(13.731.981)
Total costos (PE)	(3.884.980.697)	(2.618.227.841)	100,0%	(3.157.102.233)	(3.313.128.166)	(3.465.692.574)	(3.624.609.119)	(3.790.738.304)
Total Costos Estimados		ACTUAL		(3.157.102.233)	(3.313.128.166)	(3.465.692.574)	(3.624.609.119)	(3.790.738.304)
Gastos								
Total Gastos	(45.306.959)	(70.706.655)		(19.472.071,26)	(20.029.077,75)	(20.648.536,21)	(21.261.734,32)	(21.884.199,54)
Utilidad (PE)	(300.901.254)	1.004.680.764		194.154.623	201.407.329	228.231.616	364.741.911	515.936.861
Utilidad Estimada				194.154.623	201.407.329	228.231.616	364.741.911	515.936.861

Fuente: Elaboración Propia ().

Sin embargo, es posible que no se presenten estas mejoras en el entorno económico y que el escenario se mantenga estable hasta 2024, lo que sí podría suceder y depende de las decisiones y gestión que realice el instituto es reducir sus costos y gastos para mantenerse por encima de su punto cero de equilibrio. En este caso, como se mencionó, el escenario estable hasta 2024 parece ser el más previsible (Imagen 14 e imagen 15), pero si no se lograra obtener utilidad en 2020 y el escenario macroeconómico se mantuviera estable hasta 2024, la situación más cercana estaría dada por la imagen 16. Lo anterior, simplemente para demostrar que es posible modelar escenarios ácidos en los que la utilidad incluso cae hasta cero, como en la figura 4 para el 2020, esto con el fin de evaluar cuál debe ser la gestión respecto a los cambios ya sea en el ingreso (escenarios) o en los costos para mejorar el punto de equilibrio (PE).

Dado todo esto, es viable proceder a hacer una valoración de dicha viabilidad del Instituto, por lo que es importante entrar a evaluar cada Flujo de Caja Libre, que se proyecta en el futuro en cada escenario, y recordar que requiere descontar o “traer a valor presente” (momento de la modelación), es decir al año 2020, para lo cual se utiliza como tasa de interés de referencia para descontar las rentabilidades de los títulos de tesorería de la Nación (TES), así como la prima que exigen los inversionistas para Colombia (Riesgo Inversionista), que determina los estudios de Aswath Damodaran, para nuestro país y cuyo valor sería de 8,3%, y por último el indicador Beta, que señala que los inversionistas para el sector de Educación, que es en el que IDEXUD ejerce su objetivo como institución vinculada a la Universidad Distrital, y que tiene un riesgo de 1,61 veces por encima de la tasa de descuento de la organización.

Esta tasa de descuento, o costo de oportunidad de los recursos es equivalente a un 8,03% E.A., lo que está dentro del marco del buen manejo de los recursos públicos.

Imagen 17. Estimación de Sostenibilidad Financiera y Punto Cero de Equilibrio



	ACTUAL ESTIMADO		PE M3	PE 2021	PE 2022	PE 2023	PE 2024
Concepto	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
Supuestos Modelación							
	13,23%	1,77%	-8,74%	4,86%	5,09%	4,97%	4,93%
Ingresos			Estable	Estable	Estable	Estable	Estable
Total Ingresos	3.629.386.402	3.693.615.260	3.370.728.927	3.534.564.573	3.714.572.726	3.899.175.583	4.091.312.586
Costo prestación de servicios							
Adquisición de servicios - Idexud	(33.373.550)	(2.600.000)	16.385.421	(16.854.132)	(17.375.396)	(17.891.392)	(18.415.186)
Honorarios - Idexud	-	-	-	-	-	-	-
Remuneración servicios técnicos - Idexud	(3.146.106.920)	(2.017.381.053)	2.642.856.026	(2.788.213.107)	(2.927.623.763)	(3.074.004.951)	(3.227.705.198)
Seguros - Idexud	(159.927.043)	(89.313.366)	151.158.010	(155.481.946)	(160.290.685)	(165.050.826)	(169.882.906)
Arrendamientos - Idexud	(491.955.892)	(457.763.325)	482.950.066	(496.765.049)	(512.128.977)	(527.337.635)	(542.776.137)
Capacitación - Idexud	(6.249.936)	-	11.902.756	(12.243.240)	(12.621.898)	(12.996.730)	(13.377.226)
Compra de equipo - Idexud	-	(51.170.097)	33.034.763	(33.979.736)	(35.030.660)	(36.070.963)	(37.126.987)
Otros	(47.367.356)	-	12.969.814	(13.340.821)	(13.753.425)	(14.161.860)	(14.576.467)
Total costos (PE)	(3.884.980.697)	(2.618.227.841)	(3.351.256.856)	(3.313.128.166)	(3.465.692.574)	(3.624.609.119)	(3.790.738.304)
Total Costos Estimados		ACTUAL	(3.351.256.856)	(3.516.878.030)	(3.678.824.803)	(3.847.514.355)	(4.023.860.108)
Gastos							
Total Gastos	(45.306.959)	(70.706.655)	(19.472.071,26)	(20.029.077,75)	(20.648.536,21)	(21.261.734,32)	(21.884.199,54)
Utilidad (PE)	(300.901.254)	1.004.680.764	0	201.407.329	228.231.616	253.304.729	278.690.082
Utilidad Estimada			0	(2.342.535)	15.099.387	30.399.493	45.568.278

Fuente: Elaboración Propia ().

Así mismo, la modelación en valor presente es el resultado ya explicado de las proyecciones realizadas de la información contable suministrada a corte de 2019 de IDEXUD. Su valor determinado es la sumatoria de los valores presentes de los flujos de caja libre, es decir la cuantía que un inversionista estaría dispuesto a cancelar por una organización que generaría esos flujos de caja futuros, por su valor de la inversión, que produce una rentabilidad anual conforme lo describe la tasa de descuento de cada uno de los años proyectados. En dicho orden de ideas, tal sumatoria de valores presentes da un valor de la entidad a corte de diciembre de 2019 que se estima en \$ 1.472.603.536 (Imagen 18) lo cual generaría una viabilidad clara para el Instituto.

Imagen 18. Valoración Actual IDEXUD



Modelo de Valoración IDEXUD
Proyección Estado de Resultados 2020 al 2024

[Retorno a Menú](#)

FLUJO DE CAJA LIBRE	Año 2020 Py	Año 2021 Py	Año 2022 Py	Año 2023 Py	Año 2024 Py	Valor Terminal
Utilidad Operacional	194.154.623	201.407.329	228.231.616	253.304.729	278.690.082	
Depreciación						
Ctas x Pagar con Proveedores						
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	194.154.623	201.407.329	228.231.616	253.304.729	278.690.082	
FLUJO DE CAJA LIBRE	194.154.623	201.407.329	228.231.616	253.304.729	278.690.082	278.690.082
					1.350.046.694	
Tasa de Descuento del Accionista	16,9%	18,2%	19,4%	20,0%	20,6%	
Factor de descuento	1	0,846	0,708	0,590	0,489	
Curva Títulos TES	4%	5,28%	6,55%	7,15%	7,75%	
Beta	Education	1,61	1,61	1,61	1,61	
RiesgoInversionista		8,03%				
Valor Presente FCL	194.154.623	170.441.521	161.701.946	149.501.626	796.803.820	
Valoración IDEXUD	\$ 1.472.603.536					

Metodología de DAMODARAN

Fuente: Elaboración Propia. ()

Sin embargo, es importante recordar que este valor es relativo y que puede cambiar si el IDEXUD optimizara sus costos en los próximos años acorde a las estimaciones de punto de equilibrio o si percibiera mayores ingresos por mejoras en la negociación de contratos o volumen dado por condiciones favorables del contexto macroeconómico en los próximos años (escenario optimista).

La sostenibilidad financiera del Instituto influye directamente en su modelación de valor presente, ya que el uso óptimo de los recursos con los que cuenta para la ejecución de su misión social permite a la entidad tener resultados positivos para la vigencia actual a pesar de la situación económica actual, afectada fuertemente por la crisis sanitaria que ha impuesto el SARS-CoV-2 / Covid 19. Aun así, si el Instituto viera truncada su perspectiva de crecimiento hasta 2024, cambiando el comportamiento atípico en los ingresos y costos presentado en 2019, incluso en un escenario extremo de utilidad cero para 2020, no solo seguiría siendo rentable financieramente, sino que mantiene un valor por encima de su servicio intangible (educación y formación en capital humano).

En definitiva, pueden darse resultados óptimos incluso en el caso extremo de utilidad cero para 2020, que pueden estar dados por mejoras en el ingreso a partir de 2021 por gestión del Instituto o por cambios favorables en el entorno macroeconómico, por ejemplo, suponiendo 2023 y 2021 en un escenario optimista (Imagen 16), incluso con utilidad cero en 2020 se obtendría una valoración de equilibrio de \$2.022.532.774 (Imagen 18).

Imagen 19. Valoración Punto Cero de Equilibrio (2023 y 2024 estable)



Modelo de Valoración IDEXUD
Proyección Estado de Resultados 2020 al 2024

[Retorno a Menú](#)

FLUJO DE CAJA LIBRE	Año 2020 Py	Año 2021 Py	Año 2022 Py	Año 2023 Py	Año 2024 Py	Valor Terminal
Utilidad Operacional	0	201.407.329	228.231.616	253.304.729	278.690.082	
Depreciación						
Ctas x Pagar con Proveedores						
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	0	201.407.329	228.231.616	253.304.729	278.690.082	
FLUJO DE CAJA LIBRE	0	201.407.329	228.231.616	253.304.729	278.690.082	278.690.082
Tasa de Descuento del Accionista	16,9%	18,2%	19,4%	20,0%	20,6%	
Factor de descuento	1	0,846	0,708	0,590	0,489	
Curva Títulos TES	4%	5,28%	6,55%	7,15%	7,75%	
Beta	Education	1,61	1,61	1,61	1,61	
Riesgo Inversionista	8,03%					
Valor Presente FCL	0	170.441.521	161.701.946	149.501.626	796.803.820	
Valoración IDEXUD	\$	1.278.448.913				

Metodología de DAMODARAN

Fuente: Elaboración Propia. ()

Sin embargo, es importante señalar que la información obtenida no es clara, precisa, ni oportuna, en parte porque se tienen registros contables sin una organización periódica y análisis financiero adecuado. Así mismo, para 2020 se tiene acceso a un Informe Ejecutivo Estratégico de Gestión, que no representa información contable y asegurada conforme las normas de contabilidad de la gestión pública, y en el que se pueden encontrar los ingresos del año pero no es posible rastrear el origen de la información, soporte financiero o contable de la misma, razón por la cual nos abstenemos de considerarla para efectos de la modelación.

Imagen 20. Estimación de Sostenibilidad Financiera y Punto Cero de Equilibrio (2023 y 2024 optimista)



	ACTUAL ESTIMADO		PE M3	PE 2021	PE 2022	PE 2023	PE 2024	
Supuestos Modelación	13,23%	1,77%	-8,74%	4,86%	5,09%	7,97%	7,93%	
Concepto	Año 2018	Año 2019	%	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
Ingresos				Estable	Estable	Estable	Optimista	Optimista
Total Ingresos	3.629.386.402	3.693.615.260	100,0%	3.370.728.927	3.534.564.573	3.714.572.726	4.010.612.764	4.328.559.364
Costo prestación de servicios								
Adquisición de servicios - Idexud	(33.373.550)	(2.600.000)	0,1%	16.385.421	(16.854.132)	(17.375.396)	(17.891.392)	(18.415.186)
Honorarios - Idexud	-	-	0,0%	-	-	-	-	-
Remuneración servicios técnicos - Idexud	(3.146.106.920)	(2.017.381.053)	77,4%	2.642.856.026	(2.788.213.107)	(2.927.623.763)	(3.074.004.951)	(3.227.705.198)
Seguros - Idexud	(159.927.043)	(89.313.366)	3,4%	151.158.010	(155.481.946)	(160.290.685)	(165.050.826)	(169.882.906)
Arrendamientos - Idexud	(491.955.892)	(457.763.325)	17,5%	482.950.066	(496.765.049)	(512.128.977)	(527.337.635)	(542.776.137)
Capacitación - Idexud	(6.249.936)	-	0,0%	11.902.756	(12.243.240)	(12.621.898)	(12.996.730)	(13.377.226)
Compra de equipo - Idexud	-	(51.170.097)	2,0%	33.034.763	(33.979.736)	(35.030.660)	(36.070.963)	(37.126.987)
Otros	(47.367.356)	-	0,0%	12.969.814	(13.340.821)	(13.753.425)	(14.161.860)	(14.576.467)
Total costos (PE)	(3.884.980.697)	(2.618.227.841)	100,0%	(3.351.256.856)	(3.313.128.166)	(3.465.692.574)	(3.624.609.119)	(3.790.738.304)
Total Costos Estimados		ACTUAL		(3.351.256.856)	(3.516.878.030)	(3.678.824.803)	(3.847.514.355)	(4.023.860.108)
Gastos								
Total Gastos	(45.306.959)	(70.706.655)		(19.472.071,26)	(20.029.077,75)	(20.648.536,21)	(21.261.734,32)	(21.884.199,54)
Utilidad (PE)	(300.901.254)	1.004.680.764		0	201.407.329	228.231.616	364.741.911	515.936.861
Utilidad Estimada				0	(2.342.535)	15.099.387	141.836.675	282.815.057

Fuente: Elaboración Propia. ()

Finalmente, no se puede hacer un análisis comparativo entre el valor estimado y el obtenido (real) porque solo tenemos una idea vaga de los ingresos presentados en 2020: \$ 3.695.672.849 (Informe Ejecutivo, p. 28), que no es preciso porque entre los rubros que la componen \$ 1.004.680.765 se presentan como el Beneficio Institucional del periodo anterior, por lo que estarían contenidos en la información contable de 2019 sobre la que se hicieron las proyecciones descritas en el presente documento y se estaría incurriendo en doble contabilidad si se incluyeran, además no hay ninguna mención de los costos y gastos, es decir, incluso si el ingreso por encima de los 3.500 millones de pesos fuera real de poco o nada serviría si la utilidad obtenida fuera negativa, por lo que el análisis en términos de gestión sería pobre e impreciso.

Imagen 21. Valoración de Equilibrio (2023 y 2024 optimista)

KRESTON		Modelo de Valoración IDEXUD					Retorno a Menú
		Proyección Estado de Resultados 2020 al 2024					
FLUJO DE CAJA LIBRE		Año 2020 Py	Año 2021 Py	Año 2022 Py	Año 2023 Py	Año 2024 Py	Valor Terminal
Utilidad Operacional		0	201.407.329	228.231.616	364.741.911	515.936.861	
Depreciación							
Ctas x Pagar con Proveedores							
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES		0	201.407.329	228.231.616	364.741.911	515.936.861	
FLUJO DE CAJA LIBRE		0	201.407.329	228.231.616	364.741.911	515.936.861	515.936.861
Tasa de Descuento del Accionista	16,9%		18,2%	19,4%	20,0%	20,6%	
Factor de descuento	1		0,846	0,708	0,590	0,489	
Curva Títulos TES	4%		5,28%	6,55%	7,15%	7,75%	
Beta	1,61		1,61	1,61	1,61	1,61	
Riesgo Inversionista	8,03%						
Valor Presente FCL		0	170.441.521	161.701.946	215.272.367	1.475.116.939	
Valoración IDEXUD		\$ 2.022.532.774					

Fuente: Elaboración Propia ().

5.5. Estudios de alternativas de gestión de recursos del IDEXUD:

- **Opción de gestionar vía un Fondo en Administración en ICETEX**

Dentro de las facultades y funciones dadas por la Ley 1002 de 2005 y sus estatutos internos, el ICETEX puede administrar fondos y/o recursos de terceros dirigidos a todas las modalidades de educación, incluyendo educación continuada o educación para el trabajo. En tal sentido, este servicio incluye la administración de recursos líquidos en un portafolio de inversión, la contratación derivada, la ejecución de convocatorias, la gestión de pagos de terceros (docentes, proveedores, gastos administrativos, entre otros), así como la entrega de informes de gestión, en una labor similar a una fiduciaria, pero con enfoque dirigido a educación. En tal sentido, y con base a los contratos publicados en la página web de la

entidad, se ha recolectado el valor de la comisión por administración que cobra dependiendo el tipo de constituyente (Ministerios, entidades descentralizadas, gobernaciones y municipios), el listado de los 167 convenios se encuentra en el (Hoja: Fondos ICETEX-Fiduciarias).

Como se puede observar en el listado previamente relacionado (Fondos ICETEX) dependiendo de la operación (número de beneficiarios, costos por transacción, contratación, tipo de constituyente del fondo, número de convocatorias, entre otros), el rango de costo por valor administrado oscila entre el 2% y el 11%, **con un promedio del 6,88%**.

- **Opción de gestionar los recursos vía un contrato de encargo fiduciario de administración y pagos**

Similar a la opción que se acaba de presentar, la posibilidad vía contrato de administración fiduciaria, permitiría que la Universidad Distrital entregue a título de encargo fiduciario la gestión de los proyectos de extensión y educación continuada, en lo relativo a la gestión financiera y administrativa, bajo un contrato de fiducia de administración, inversión y pagos.

En este caso la Fiduciaria se encargaría de gestionar los recursos de la siguiente forma: Los recursos líquidos (o en caja) serán gestionados en un fondo de inversión colectiva, donde se gestionaría los recursos acorde a las políticas de inversión del fondo, cuenta con la vigilancia de la Superintendencia Financiera, sus costos oscilan entre un 1,3% y un 1,5% E.A. (Fiduciarias observadas: Fiduprevisora, FiduColombia, FiduBogotá).

La administración y gestión de los recursos acorde a las instrucciones del fideicomitente (en este caso la universidad) puede oscilar según la operación lo cual en muchas fiduciarias se cobra por salarios mínimos, los cuales pueden oscilar entre 7 y 15 salarios mínimos según el volumen de operaciones que deban realizarse. En el caso de los pagos a realizar o flujos de recibir, se estima unos costos totales del 2% sobre los recursos administrados.

En total se puede estimar **un costo que oscila entre un 3% y un 5%** del valor administrado con base en la información recolectada de las tres principales fiduciarias del país con experiencia en Fiducia Pública: Fiduprevisora, FiduColombia y Fidubogotá.

Así mismo, se observa dado que el costo de administración de IDEXUD en promedio los últimos años es de 8,1%, con un costo estimado actual (2020) de 11,4% (Fondos ICETEX-Fiduciarias), no solo es mayor que el promedio estimado para cualquiera de estas dos opciones, sino que su costo actual supera el máximo de todas las posibilidades evaluadas en el mercado, por lo que habría que evaluar y sugerimos hacer seguimiento a determinar cuál es la razón de este mayor costo en la operación, y en tal sentido encontrar la mejor medida para la operación de los recursos de educación continuada y de proyectos que ejecuta o se ve beneficiado el Instituto.

5. 6. Conclusiones y Recomendaciones

En general es posible decir que el IDEXUD con base en los supuestos modelados puede ser sostenible y rentable, más sin embargo por su estructura de costos y gastos de administración no resulta competitivo respecto al costo que ofrecen otros administradores de recursos en el mercado (ICETEX y Fiduciarias), ya que como se aprecia en el último apartado de este documento los costos de intermediación asociados a la gestión del Instituto son significativamente más elevados ().

Dado lo anterior, es importante evaluar si la intermediación que ofrece el Instituto presta otros servicios adicionales que expliquen el valor por encima del mercado, así como su calidad. Es decir, si presenta los resultados que se esperan o si son inferiores a los que ofrecen sus posibles competidores más cercanos por ese precio.

Es prioritario y urgente el asegurar e implementar normas de aseguramiento de la información contable y financiera, preferiblemente con algún esquema de separación de los recursos, de tal suerte que permita distinguir la estructura de costos y gastos administrativos. También es recomendable una adecuada gestión de costos donde se estime la viabilidad de adelantar proyectos que estén en el marco del objeto de IDEXUD pero que no genere inviabilidad financiera.

Finalmente, es importante recordar que los resultados aquí presentados permiten hacer estimaciones de escenarios bajo contextos macroeconómicos cambiantes, supuestos de operación con base en la información obtenida y más sin embargo el éxito en los resultados positivos depende de las decisiones administrativas y cambios estructurales del Instituto, empezando por un seguimiento de sus costos y gastos mensuales junto con la evaluación y ajuste de la remuneración de servicios técnicos, que permita optimizar la estructura que a la fecha representa más del 77% de los costos y gastos de la operación y es el rubro más significativo en los registros proporcionados por el IDEXUD.

Como parte integral de este informe se adjunta el Anexo 1. Modelo Sostenibilidad Financiera IDEXUD

5.7 Bibliografía

Acosta Santamaría, D. A., & Betancur Marín, J. C. (2014). Best practices of financial sustainability: The case of accelerated development of Korean non-profit organizations ; Buenas prácticas de sostenibilidad financiera: El caso del desarrollo acelerado de las organizaciones no lucrativas coreanas.

Banco de la República (2020). Resultados mensuales de la encuesta de expectativas de analistas económicos. Recuperado de: <https://www.banrep.gov.co/es/resultados-mensuales-expectativas-analistas-economicos>

Damodaran, A. (2020). Betas by Sector and Country Default Spreads and Risk Premiums. Recuperado de http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/data.html

Damodaran, A. (2012). Investment valuation. Hoboken, New Jersey. John Wiley & Sons.

Parra, A. (2013). Valoración de empresas: métodos de valoración. Contexto, (2), 87-100.

Valencia Valencia, N. C. (2018). Valoración por el método de flujo de caja descontado y EVA de una empresa del sector de la salud, Rehabilitar Ltda., de la ciudad de Popayán (Cauca).
