

Bogotá, 12 de marzo de 2021

RM-0798-21

Señores

UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS

Atn. Dr. Ricardo García Duarte
Rector

Ciudad

**ASUNTO: INFORME DE REESTRUCTURACIÓN DESDE LOS PUNTOS DE VISTA
NORMATIVO, ORGANIZACIONAL, ADMINISTRATIVO Y FINANCIEROS**

Respetados señores:

Como resultado de nuestra gestión, adjunto presentamos para su conocimiento y fines pertinentes nuestro informe de reestructuración desde los puntos de vista normativo, organizaciones, administrativo y financiero.

Con base en la información interna y externa que nos ha sido suministrada por el IDEXUD, hemos realizado una propuesta que se relacione con las necesidades actuales en el desarrollo de las funciones misionales, administrativas, financieras y jurídicas al interior del Instituto. De esta manera, la propuesta que se genera en este documento trata de definir la estructura orgánica del Instituto, así como los componentes administrativos, financieros y jurídicos, definiendo sus conceptos, nomenclaturas y características. Adicionalmente, se plantea los elementos que llevarán a estudiar la composición de su correspondiente organigrama, el mapa de procesos, el manual general de funciones para los cargos que se definan establecer.

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

BORRADOR

Contenido	
OBJETIVO	5
METODOLOGÍA DE LA REESTRUCTURACIÓN	5
MARCO NORMATIVO	9
ANTECEDENTES	10
1. CONSTITUCIÓN DEL IDEXUD	11
1.1. Antecedentes Normativos	11
1.2 Normas de Funcionamiento	14
1.2.1 Acuerdo No. 004 de 2013	14
1.2.2 Resolución 503 de 2013	17
1.3 Órganos de Control	20
1.4 Debilidades Identificadas	22
2. PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN NORMATIVA	24
3. PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA	31
3.1 Definiciones	32
3.2 Mapa de Procesos	36
3.3 Estructura Organizacional	37
3.4 Reestructuración de Procesos	40
3.4.1 Procesos Estratégicos	40
3.4.1.1 Direccionamiento Estratégico	40
3.4.1.2 Calidad	46
3.4.2 Procesos Misionales	53
3.4.2.1 Gestión de Licitaciones y Contratación	53
3.4.2.2 Gestión de Adquisición de Bienes y Servicios	57
3.4.2.3 Gestión de Servicios	61
3.4.3 Procesos de Apoyo	65
3.4.3.1 Gestión Contable y Financiera	65
3.4.3.2 Gestión Legal	65
3.4.3.3 Gestión Administrativa y Documental	71
3.4.4 Procesos Transversales	75
4. CONSIDERACIONES PARA EL CAMBIO DEL AMBIENTE ORGANIZACIONAL	75
5. METODOLOGÍA DE AUDITORÍA INTERNA	77
6. METODOLOGÍA DE APLICACIÓN DE CONTROLES	79
7. PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN FINANCIERA	80
7.1 Gestión de recursos financieros	81
7.2 Políticas contables	96

BORRADOR

OBJETIVO

Formular una propuesta de reorganización normativa, administrativa, y financiera del Idexud, que le permita a la alta dirección de la Universidad Distrital tomar las decisiones que permitan proyectar su consolidación académica y social, así como implementar los controles mínimos requeridos para su adecuado funcionamiento administrativo y financiero.

METODOLOGÍA DE LA REESTRUCTURACIÓN

Las empresas que se inclinan por cambios drásticos en sus procesos implementan planes de diseño para generar cambios con la finalidad de alcanzar rentabilidad en la organización o incrementar el valor de sus actividades para ello se desarrollan las siguientes fases:

Diagnóstico: Esta fase busca mejorar en temas de liquidez, eliminando o reduciendo al máximo recursos económicos. Para dar cumplimiento se recomienda, analizar la estructura actual del organigrama, proponer la creación de nuevos procesos, realizar seguimiento a la documentación actual, elaborar manuales de los macroprocesos, analizar el desempeño actual y elaborar programas de cumplimiento para las actividades a realizar.

Tratamiento: Una vez realizado el diagnóstico, se evidencian los puntos débiles de la empresa para continuar con el diseño del tratamiento. Esta actividad puede consistir en una tarea dispendiosa, sobre todo si la reestructuración afecta a varios procesos de la empresa. Así que, en este punto, se deberá abordar el aumento de productividad, reducción de gastos, minimización de servicios.

Recuperación: En esta fase se busca realizar el plan de viabilidad de la empresa, lo ideal es buscar nuevos servicios o productos, aumentar en el mercado, adoptar nuevos controles, realizar seguimientos constantes, gestionar contratiempos, de tal forma que la empresa se mantenga a la vanguardia en su sector económico.

De acuerdo con las etapas mencionadas, se evidencia que la primera etapa es la clave de la metodología de la reestructuración por lo que, a continuación, se mostrará los pasos a seguir para cumplir con dicha técnica.

FASE DE DIAGNÓSTICO

En primer lugar, para poder llevar a cabalidad un proceso de rediseño organizacional, se requiere un diagnóstico para el cambio organizacional. Esto se debe a que un planteamiento adecuado en la estructura administrativa se encuentra en función de un análisis externo e interno empresarial. De esta manera, se obtendrá una óptima y estratégica reestructuración en el funcionamiento de la organización.

A través de este proceso evaluativo e investigativo, se establecen las oportunidades de mejora o dificultades de la empresa para su funcionamiento, sus determinantes y se realiza un seguimiento de las decisiones ejercidas con la finalidad de cumplir con el objetivo general de la organización.

Para analizar el estado actual de la entidad, se debe empezar por la determinación de un diagnóstico organizacional. Por ello, las siguientes preguntas permiten constituir y direccionar un diagnóstico que fomentará el cambio estructural de la empresa:

- ¿La finalidad de cambiar la estructura de la empresa organizacional consiste en la creación o la eliminación de dependencias?
- ¿Se presenta alguna necesidad administrativa o de personal en cuanto a una redistribución interna o alguna transformación en el número de empleos?
- ¿Se observan procesos con demoras administrativas innecesarias?

Por medio de estas preguntas, se puede alcanzar una mejora en la organización, debido a que proporcionan un mapa de procesos y planeación idóneos para que la entidad establezca una reestructuración administrativa en la planta de personal y en la estructura institucional.

Estudio técnico

El estudio técnico consiste en la justificación del proceso de inicio para la reorganización de la entidad. Por consiguiente, encamina un correcto funcionamiento para definir las determinaciones posibles que posee la empresa para ejecutar una modificación oportuna y estratégica.

En consecuencia, la elaboración del estudio técnico posibilita un fundamento adecuado en cuanto a la reestructuración a ejecutar en la organización. Por ende, este proceso trae consigo una relevancia práctica en cuanto al uso de sus múltiples funciones, como la supervisión reiterada o una oportuna orientación sobre las acciones futuras a ejecutar en beneficio de la entidad.

Marco legal

Con la finalidad de conocer la naturaleza del procedimiento de rediseño administrativo, es relevante empezar a estructurar la reseña organizacional con el nombre de la empresa, la naturaleza jurídica y el objeto social de la misma. De esta manera, se identifica el desarrollo institucional para la generación de modificaciones dentro y fuera de la empresa.

Posteriormente, se establecen las normas del manual de la entidad (normograma respectivo a su misión organizacional) que otorguen e identifiquen los procesos de regulación válidos referentes a la remuneración y clasificación de los trabajadores, estructura, planta de personal, las competencias y funciones laborales, nomenclatura y un manual específico de funciones y competencias laborales.

El marco legal se ejecuta evidenciando los planes a llevar a cabo dentro de la empresa, presentado su responsable y si la propuesta de reformar es aceptada por los colaboradores de la organización.

Análisis para un diseño de estructura interna

Es de suma importancia la determinación de la estructura administrativa que posee la empresa, puesto que a través de esta se constituyen el colectivo de dependencias con sus respectivas labores. Se debe tener presente los objetivos de la entidad para que las dependencias en su totalidad garanticen niveles de efectividad y eficacia para la prestación de los bienes y/o servicios por parte de esta.

Estas dependencias deberán estar organizadas en cuanto a la ejecución de todos los objetivos de la institución. Debido a que son unidades especializadas en ciertas funciones para alcanzar un óptimo desempeño en las necesidades de sus clientes o la comunidad en contacto.

Para un adecuado estudio interno es imprescindible optar por el alcance de una estructura administrativa de la entidad en correspondencia con las operaciones, servicios y/o productos que desempeña la organización. Así mismo, se podrá identificar la planta de personal necesaria para la ejecución administrativa del organigrama previamente seleccionado.

A continuación, se exponen algunas preguntas como base de guía para el rediseño de la organización. Por ello, se orientará esta reestructuración administrativa mediante los siguientes planteamientos que mantienen un orden cronológico para la empresa:

1. ¿Qué proceso de reestructuración se efectuará?
2. ¿En qué consistirá la función de dicho procedimiento?
3. ¿De qué manera se va a ejecutar?
4. ¿Cuáles son los resultados o los rendimientos esperados?
5. ¿Qué recursos (humanos, económicos, físicos y/o tecnológicos) se requieren y con cuáles de ellos dispone actualmente?
6. ¿Existe algún referente de ámbito nacional, regional o internacional de las etapas o los procesos del rediseño a desarrollar?

Para la realización de alguna mejora o modificación en la estructura organizacional, se requiere de la determinación de los alcances de los procesos, puesto que de esta manera se observa la interrelación o dependencia entre estos. Con la finalidad de una mejor gestión, se delimitaron los macroprocesos y subprocesos de la estructura para la obtención de un enfoque con base al procedimiento de las funciones de las diferentes unidades de la empresa.

Análisis externo

Así como el análisis del diseño interno de la organización posee un considerable valor para un oportuno diagnóstico, el contexto en el cual se encuentra la empresa es fundamental para alguna futura modificación, modernización. Por lo anterior, el siguiente planteamiento se encuentra justificado en la necesidad de establecer una adecuada interacción de la organización con su entorno ¿Cuáles son los factores ubicados en el entorno, que podrían generar una reorientación del plan estratégico de la organización?

Realizando el proceso de rediseño se considera relevante identificar los factores externos, con el fin de identificar los posibles cambios en la estrategia de la organización, a manera de ejemplo se presentan algunos de los factores a considerar en el análisis externo:

- Situación política o administrativa en que se encuentre la entidad.
- Economía (presupuesto): Determinar los alcances procedentes de la ejecución de diversas políticas macroeconómicas para el desarrollo y crecimiento económico de la empresa. A su vez, otro ámbito importante a contemplar reside en el presupuesto, salarios, diversificación de riesgo, variedad, costos operacionales o administrativos, entre otros; los cuales permiten determinar un completo análisis en la reestructuración en el marco externo.

- Factor social: Establecer las causas y posibles consecuencias de las dinámicas sociales, tales como el ámbito demográfico, los niveles de educación. De esta manera, es posible responder adecuadamente a las necesidades que se encuentran en constante cambio de la comunidad.
- Factor ambiental: Considerar si este factor impacta en las actividades de la organización.
- Factor tecnológico: Conocer los avances de la tecnología, para de esta manera estar a la vanguardia y aprovechar al máximo el beneficio de implementar nuevos avances tecnológicos.

Análisis financiero

Para realizar el Estudio Técnico se recomienda utilizar el análisis financiero, este impulsa a la revisión de los componentes principales de las finanzas, a través del registro de información básica del presupuesto aprobado. Así mismo, refleja la realidad financiera y permite la oportuna toma de decisiones con el fin de mejorar o mantener una situación específica. Con respecto al presupuesto, se recopila información de gastos, ingresos y posibilidad de deudas.

Lo ideal es conocer el resumen general de la información registrada y validar mediante los indicadores si se cumplió con el presupuesto previamente realizado.

Identificación de procesos

La identificación de los procesos se realiza para conocer cuáles son las actividades prioritarias, de esta forma se obtiene las decisiones estratégicas sobre los procesos que se mantienen dentro de la organización y conocer si se requieren generar procesos. Es decir, permite determinar si cada uno de los procesos se debe llevar a cabo o no y cómo puede hacerse más eficiente. Igualmente, evita que la organización invierta tiempo y recursos en tratar de mejorar procesos que no son fundamentales para el logro de sus objetivos.

Para aplicar esta técnica, se deben formular las siguientes preguntas en el orden en el que en el presente documento se exponen:

1. ¿Se requiere que el proceso sea llevado a cabo? Para comenzar es preciso plantearse si la documentación del proceso es relevante, sino deberá eliminarse.
2. ¿Es necesario que el proceso sea ejecutado directamente por la entidad? En caso de presentar un sí, el proceso deberá ser objeto de un mejoramiento permanente.
3. ¿Se está llevando a cabo el mismo proceso en varios departamentos de la entidad? Esta pregunta permite identificar si existe duplicidad de funciones y procesos y cuantificar los niveles de ineficiencia.

A partir de este ejercicio, la entidad está en capacidad de definir la estructura interna y por ende aproximarse a la identificación de lo que ha de ser la planta de personal requerida para el cumplimiento de su misión.

Diseño de planta de personal

Perfiles y cargas de trabajo con base en los procesos definidos, se debe realizar el estudio de cargas de trabajo que permita determinar las necesidades de personal (en cantidad y calidad) de cada dependencia de la institución.

Del resultado de los perfiles y de las cargas de trabajo podrá efectuarse el análisis, identificando si existe déficit o excedente de empleos con relación a la planta de personal actual y a la verificación de los perfiles de los empleos de esta.

En el estudio de cargas de trabajo se puede aplicar un conjunto de técnicas que miden la cantidad y el tiempo de trabajo destinado al desarrollo de funciones, procesos y actividades asignadas a cada dependencia, para determinar la cantidad y calidad de los cargos requeridos para tal fin.

La medición de cargas de trabajo es una parte esencial dentro de la disciplina del estudio del trabajo que se requiere en una reforma organizacional, pero previamente a la medición es necesario tener en cuenta:

- Los productos, procesos, etapas y procedimientos que requiere la entidad en cada dependencia.
- El análisis de la organización con la normativa vigente.
- El diligenciamiento del registro de información por cada uno de los departamentos.
- La cantidad de personal requerido para la para la entidad.

Planta de personal

La planta de personal es el conjunto de empleos requeridos para el cumplimiento de los objetivos y funciones asignadas a una organización, identificados y ordenados jerárquicamente.

La planta de personal corresponde al estudio previo de las cargas de trabajo y a la estructura de la organización. En este orden, la planta global es la relación detallada de los empleos requeridos para el cumplimiento de las funciones, sin identificar su ubicación en las unidades o dependencias que hacen parte de la organización interna de la institución. Con este modelo los empleos no pertenecen a las dependencias sino a la entidad.

Para establecer la planta de personal tenga en cuenta:

- La estructura interna de la organización.
- La clasificación de empleos,
- La escala salarial vigente y el estudio de cargas de trabajo

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.

ANTECEDENTES

De conformidad al contrato de consultoría No. 1855 de 2019 suscrito entre la sociedad KRESTON RM S.A. y la UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS, se estructura la necesidad de contratar una auditoría financiera, contable, administrativa y jurídica determinada en estas consideraciones:

1. Que la misión de **LA UNIVERSIDAD** es la democratización del acceso al conocimiento, para garantizar, a nombre de la sociedad y con participación del Estado, el derecho social a una Educación Superior con criterio de excelencia, equidad y competitividad, mediante la generación y difusión, de saberes y conocimientos, con autonomía y vocación hacia el desarrollo sociocultural, para contribuir fundamentalmente al progreso de la Ciudad - Región de Bogotá y el país, y el contrato a celebrarse se relaciona con esta misión, en cuanto se hace necesario realizar una auditoría a la gestión administrativa, financiera y jurídica del Instituto de Extensión y Desarrollo Para el Trabajo y Desarrollo Humano - IDEXUD -, y formular una propuesta de reestructuración.

Así mismo, de acuerdo con las consideraciones de los estudios previos que se materializaron en la suscripción del contrato señalado anteriormente se destacan las siguientes:

1. El IDEXUD, Instituto de Extensión de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas, es la Unidad Académico - Administrativa encargada de proyectar socialmente la generación del conocimiento académico, cultural, técnico, tecnológico, científico e investigativo a través de proyectos interinstitucionales y programas de proyección y responsabilidad social universitaria. Fue creado mediante el artículo 15 del Acuerdo 002 de 2000 y modificado y reglamentado mediante el Acuerdo 004 de 2013 del Consejo Superior Universitario.

El alcance será determinado de conformidad a lo siguiente:

- 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.

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 reestructuración:

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 reestructuración 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 con 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

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

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

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, "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.

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.

Imagen 1. Línea de tiempo normatividad



Fuente: Elaboración propia

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 infraestructura 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 financieramente 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 los 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 la suscripción de 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.

En adición a lo anterior, para efectos de evaluar la gestión del IDEXUD, se señala la siguiente normatividad que es aplicada por el Instituto:

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
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 Control

De conformidad con los estatutos de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas, 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 exrectores, 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.

1.4 Debilidades Identificadas

1. Revisada la normativa que aplica directamente al IDEXUD, se evidenciaron las siguientes 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.

2. PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN NORMATIVA

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 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.

En consideración a lo anterior, se requiere una reestructuración 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 reestructuración 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.

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:

1. Nombramiento de un director del 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 recomendación del 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 al exterior de la entidad evitando así cualquier traza o vestigio de las situaciones irregulares que dieron lugar a las conductas desplegadas.

El profesional que aspire a la dirección del IDEXUD, debe tener el perfil y las competencias necesarias para liderar la reorganización que se requiere al interior del Instituto, que deberán ser reglamentadas en el nuevo acto administrativo.

Se recomienda que continúe el requerimiento de la constitución de una póliza, 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 monto del promedio de los últimos tres años de los recursos administrados por parte del Fondo.

2. El Instituto deberá a más tardar el 15 de noviembre de cada anualidad, presentar ante el Comité Central de Extensión, un presupuesto de ingresos y gastos para la siguiente vigencia. Dentro de este deberá incluirse los gastos de recurso humano de apoyo a la gestión, arriendos, papelería, servicios y demás gastos que se encuentren dentro de la gestión del IDEXUD debidamente armonizado con el plan anual de gestión, con el objetivo de dar cumplimiento a las metas de gestión propuestas y debidamente avaladas por parte del Comité Central de Extensión. Se requiere la aprobación de dicho Comité para que en la siguiente vigencia pueda el director comprometer los recursos necesarios para la gestión de dicho Instituto. Es importante reglamentar un procedimiento de seguimiento y control del presupuesto por parte del Comité Central de Extensión.
3. Teniendo en cuenta que el artículo 12 de la Resolución 262 de 2015 delega competencias de ordenación del gasto en los Decanos para la suscripción de contratos, se debe descentralizar en las facultades la suscripción de convenios y/o contratos y contratos derivados que se generen en cada una de estas. 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, económica, entendiendo que la ordenación del gasto debe estar en cabeza de los Decanos de cada Facultad. Así mismo esta descentralización debe realizarse de manera íntegra, sugiriendo para el caso, que cada Facultad debe realizar las acciones tendientes a la consecución, suscripción y ejecución del contrato y/o convenio.
4. Como consecuencia de lo anterior, debe continuarse con el funcionamiento de un Fondo, que es la estructura que administrará los recursos de la gestión del IDEXUD y de las facultades de acuerdo con los lineamientos que genere el Comité Central de Extensión. Para tal efecto el Fondo será donde ingresarán los recursos y será igualmente la vía por donde se pagarán los recursos a efectos de garantizar la operación. El Fondo deberá considerar 4 procedimientos enmarcados dentro del proceso de gestión financiera: Tesorería, Facturación, Cartera y Contabilidad.

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

5. De conformidad a lo anterior, es preciso que el Fondo posea un procedimiento donde se establezca las condiciones de tiempo, modo, aprobación y documentación para realizar cualquier pago. 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, se sugiere la elaboración un procedimiento que en su contenido determine toda la disposición administrativa, técnica y contable que deberá adoptar el Fondo para la gestión de sus propias actividades y de las actividades de administración y logística del Fondo en lo que concierne a la operación de la Facultades, 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.

Así mismo deberá establecer que sistema contable debe integrar al Fondo para establecer el manejo y control de los recursos ingresados por parte del IDEXUD y por parte de las Facultades, así como el manejo y control de los pagos realizados por parte del IDEXUD y por parte de las Facultades.

6. Como consecuencia de lo anterior, el Instituto prestará los siguientes 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.
 - d. Educación continuada.
7. El IDEXUD tendrá los siguientes ingresos propios:
 - a. Beneficio Institucional de los contratos y /o convenios suscritos y ejecutados directamente por el IDEXUD.
 - b. Beneficio Institucional de los contratos y/o convenios suscritos y ejecutados por las Facultades.
 - c. Beneficio Institucional por la educación no formal en lo que concierne a la realización de diplomados, cursos, seminarios.
8. 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 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 ejecutados por las facultades.

Pese a lo anterior, debe establecerse 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 recomienda tengan una destinación específica.

9. El beneficio institucional debe ser diferencial teniendo en cuenta el grado de responsabilidad en la ejecución. De conformidad a lo expuesto, el beneficio institucional que se genere por administrar los recursos recibidos por contratos y/convenios que sean suscritos y ejecutados por las facultades 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 en un período determinado.

10. 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 quienes tienen dicha potestad, es por ello, que se recomienda que el beneficio institucional sea menor para el IDEXUD.
11. El IDEXUD solamente prestará un servicio administrativo y logístico a las Facultades, es decir, administrará los recursos de acuerdo con los lineamientos que cada Decano de cada Facultad emita. Los pagos que realicé el IDEXUD desde el Fondo deberán estar avalados y aprobados por el Decano de cada Facultad quien será el responsable de la suscripción y ejecución de contratos y/o convenios.
12. 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 la 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.
13. 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 reglamenten asuntos 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.

14. 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.

15. 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.
16. Es importante regular lo relacionado con los SAR (Servicios Académicos Remunerados), en los siguientes aspectos:
 - a. 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 el Idexud o por las decanaturas respectivamente, en función del ordenador del gasto y solamente podrán pagarse con cargo estrictamente a los recursos del proyecto.
 - b. El reconocimiento debe realizarse con base en las horas de dedicación incurridas realmente en el proyecto, 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.
 - c. 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.
 - d. 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. Pesé a lo anterior, es importante señalar que, de acuerdo con las condiciones contractuales, podría solicitarse en el recurso humano que ejecutará ese convenio y/o contrato, 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 son similares, es importante que se evalúe la necesidad de tener un supervisor al mismo tiempo que un director en cada convenio y/o contrato suscrito.
 - e. 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:

- a. Que el contrato y/o convenio se haya desarrollado de acuerdo con las condiciones pactadas.
- b. Que no se haya decretado el incumplimiento por parte de la entidad contratante.
- c. Que no haya presentado sobrecostos en su ejecución.
- d. Que no se haya presentado renuncia a continuar con la ejecución del contrato y/o convenio como supervisor y o director.
- e. 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 ser reglamentado otro criterio que pueda suplirse, a manera de ejemplo evaluación docente, o experiencia en otras entidades educativas.

- f. 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, etc.).
 - g. 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, y debe garantizar 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.
17. Se debe establecer los órganos de seguimiento, control y vigilancia sobre el IDEXUD. 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 auditorías de control interno, al menos una vez cada trimestre, deba incluirse la gestión del IDEXUD dentro de las mismas.
18. 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.
19. Teniendo en cuenta que el director solamente tendrá gestión administrativa y logística, la parte jurídica del IDEXUD deberá limitarse en el personal, teniendo como funciones 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. La Oficina Asesora Jurídica de la Universidad Distrital será un apoyo que deberá revisar y hacer seguimiento periódicamente. Lo anterior sin perjuicio de las funciones y obligaciones que tendrá el supervisor de los contratos y/o convenios suscritos. El personal jurídico del IDEXUD, tendrá a su cargo la contestación de tutelas y derechos de petición, no obstante, la suscripción de estos deberá estar en cabeza de la Oficina Asesora Jurídica.

20. Es importante continuar con un órgano de gobierno corporativo que genere los lineamientos y directrices, administrativas, jurídicas, financieras de la Unidad de Extensión; 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 más cualificada. Dentro de este concepto deberá reevaluarse la composición de este teniendo en cuenta las responsabilidades de sus miembros y dedicación. Adicionalmente es necesario que se aplique el régimen de inhabilidades e incompatibilidades en la conformación de dicho comité.
21. 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.
22. Así mismo 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.
23. En caso de presentarse sobrecostos 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.
24. La clasificación de los gastos se realizará adoptando para tal efecto el plan de cuentas de la Universidad, así como el plan presupuestal.
25. 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.
26. El Beneficio Institucional que sería el ingreso del IDEXUD, debe considerarse entre un porcentaje del 8 al 10% del porcentaje que se establezca como Beneficio Institucional, teniendo en cuenta la característica diferencial.
27. 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.
28. 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 REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA

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 entorno al desarrollo de la extensión de la Universidad Distrital, bajo los lineamientos del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2015.

De acuerdo con lo anterior se encuentra diseñado un mapa de procesos, por medio del cual se identifica la creación de los siguientes procesos a través de los cuales se ejecuta una serie de actividades que llevan a evidenciar la gestión del Idexud:

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,

Dado lo anterior, 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

De conformidad con lo anterior y teniendo en cuenta los resultados de la auditoría de gestión realizada a los procesos del IDEXUD, se presenta y recomienda la aplicación del siguiente modelo de reestructuración administrativa para cada uno de los procesos que hacen parte integral del Instituto de Extensión y Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano – IDEXUD, con el fin de mantener lo

3.1 Definiciones

3.1.1 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 de una organización.

3.1.2 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.

3.1.3. 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.

3.1.4 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.

3.1.5 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.

3.1.6 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.
- 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, estas encaminadas a corregir la desviación que exista entre lo planeado y el resultado de lo ejecutado.

3.1.7 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

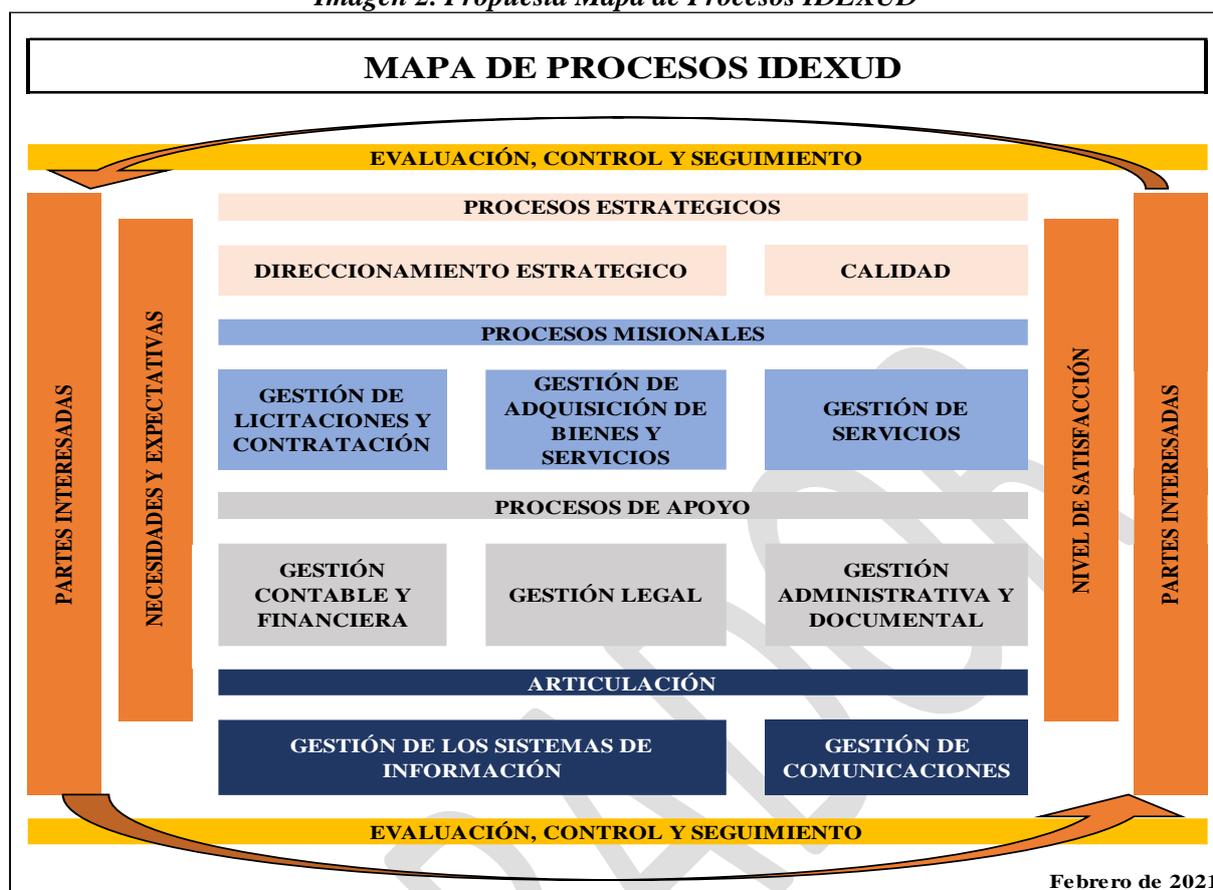
3.2 Mapa de Procesos

Siendo el mapa de procesos la forma fácil y sencilla, de presentar una visión conjunta del funcionamiento de una entidad y 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. Así mismo, 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.

De conformidad con lo anterior, se recomienda eliminar el mapa de procesos actual del Instituto y documentar uno nuevo que considere los siguientes procesos:

Imagen 2. Propuesta Mapa de Procesos IDEXUD



Fuente: Creación Propia

3.3 Estructura Organizacional

Se entiende por organigrama la representación gráfica de la estructura de una entidad, de manera que no sólo representa a los colaboradores y recursos humano, sino que también representa las estructuras departamentales. Que además permite definir los niveles jerárquicos al interior de la organización, sus roles y responsabilidades.

Estas estructuras generalmente tienen un diseño de carácter lineal y vertical, siendo primordial que, en la parte inicial, en lo más alto de la estructura se ubican los puestos de mayor jerarquía, y en la parte final, aquellos puestos de apoyo para una organización.

Para unir los diferentes niveles se utilizan flechas direccionales, así se representa gráficamente la relación entre los distintos niveles de dependencia, según las áreas, secciones, departamentos o funciones.

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.

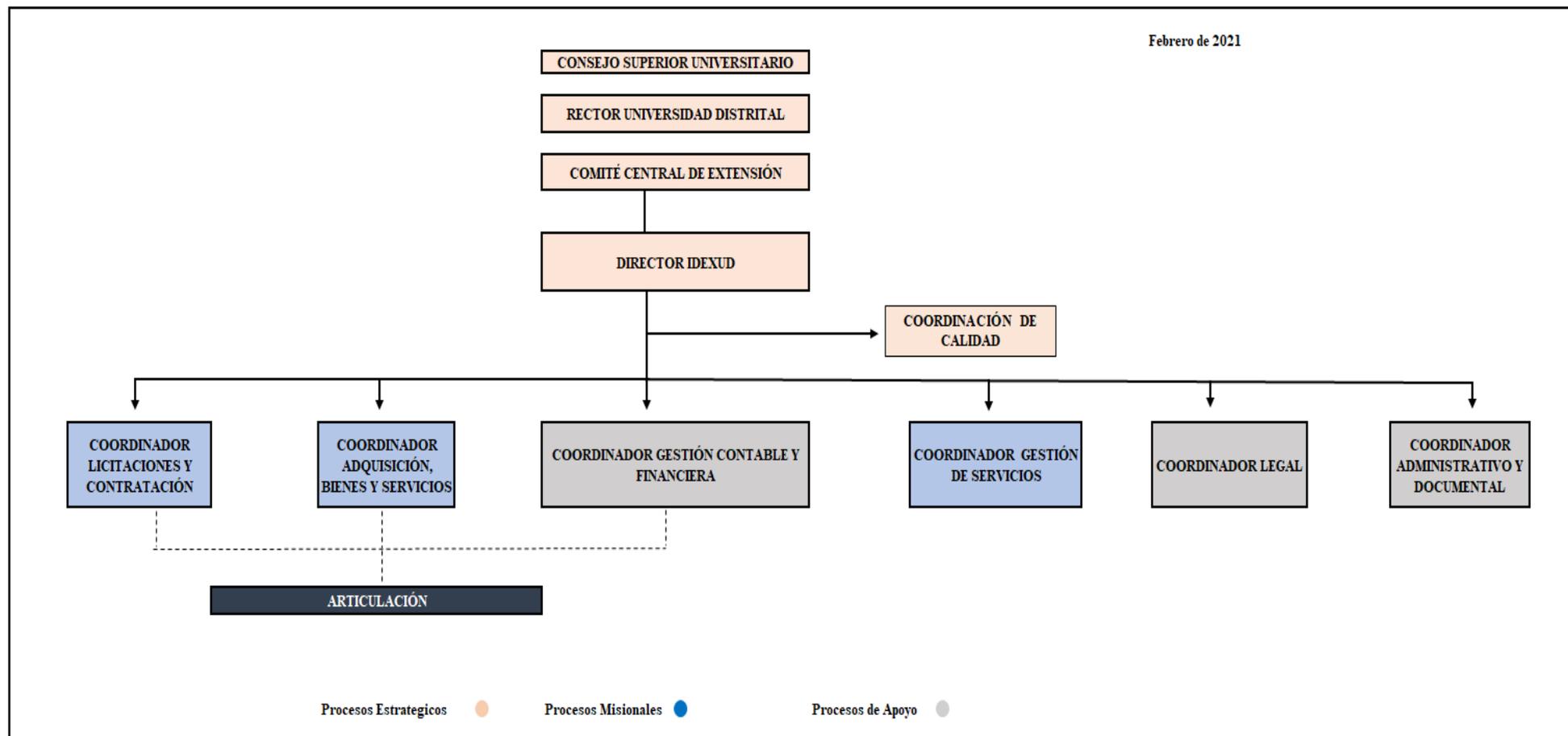
Con base en el mapa de procesos propuesto en el numeral anterior, se recomienda igualmente que el organigrama dispuesto actualmente para el funcionamiento del IDEXUD se elimine y se cree uno nuevo, teniendo en cuenta la conformación de funcionamiento dada por el Consejo

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.

Imagen 3. 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. Lo que se describirá de manera específica en numerales posteriores y en los procesos que así apliquen, según esta propuesta de reestructuración.

3.4 Reestructuración de Procesos

Teniendo en cuenta la información anteriormente descrita y la auditoría realizada a la gestión financiera, legal y administrativa del Idexud, presentamos la siguiente propuesta de reestructuración a los procesos del Instituto, con el fin de que sea tenida en cuenta como un marco conceptual del cómo mejorar la gestión y funcionamiento de los procesos al interior de la organización, buscando siempre la eficiencia y eficacia en las labores que se estén ejecutando en el Idexud, contribuyendo con el desarrollo óptimo de la extensión y proyección social en la Universidad Distrital Francisco José de Caldas:

3.4.1 Procesos Estratégicos

3.4.1.1 Direccionamiento Estratégico

¿Qué es?

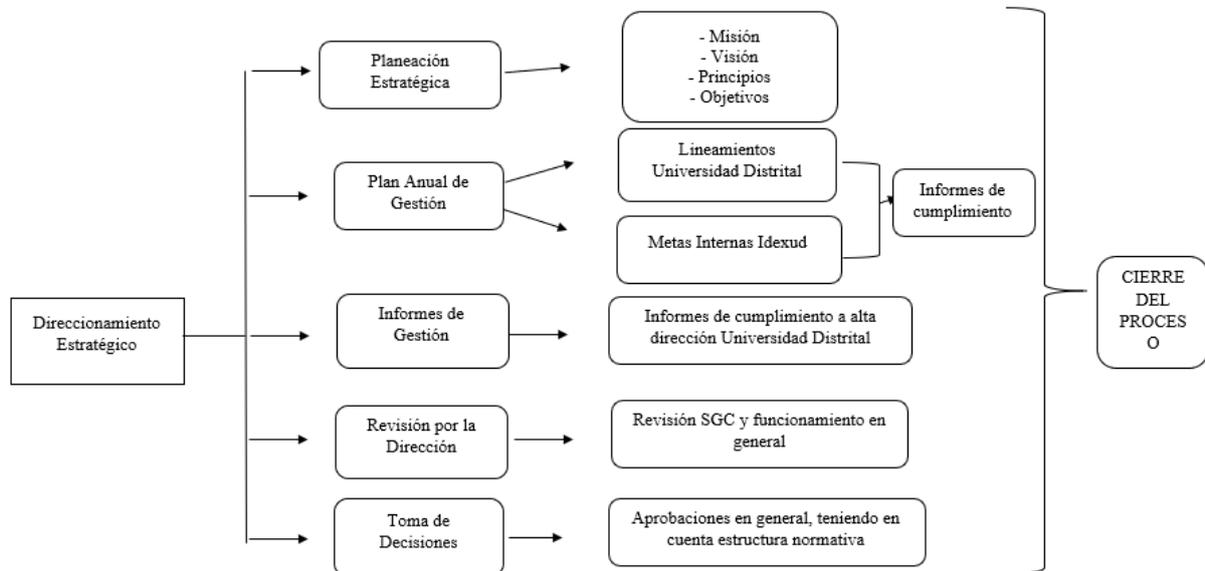
El Direccionamiento es la guía organizacional que deberá seguir el Instituto para llegar a cumplir las metas propuestas y sus objetivos misionales; así como el cumplimiento de los lineamientos dados desde la Universidad Distrital. Esto requiere revisión habitual para actualizar y generar cambios importantes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

Es esto por lo que el proceso se encargara 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, para tal efecto se demuestra por medio del siguiente flujograma una propuesta general de cómo podría funcionar el proceso:

¿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 4. Propuesta Estructura Direccionamiento Estratégico



Fuente: Creación Propia

¿Qué debe contener?

El Direccionamiento Estratégico es la base principal para el funcionamiento y cumplimiento de actividades de una entidad, 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	•Elaboración del plan de acción • Identificación de necesidades • Revisión del Sistema de Calidad. • Establecer lineamientos presupuestales, contables y políticas de gestión.	P	Director IDEXUD	• Plan de Acción IDEXUD •Revisión por la Dirección •Contexto Organizacional	• 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 genere la trazabilidad necesaria y valor agregado para el óptimo desarrollo de este, con base en ello dentro de este documento se debe incluir el objetivo, alcance, responsables, actividades, controles, anexos, entre otros.

Dentro de los 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, el cual deberá incluir 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 permitan 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, así mismo 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 el 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 Firma Auditora Kreston RM S.A

- ✦ **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. Entre otros se podrían tener en cuenta:

Tabla 6. Propuesta General Riesgos Direccionamiento Estratégico

RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	CONTROLES
Incumplimiento del Plan Anual de Gestión	No se cumplen las metas y objetivos propuestos por medio del Plan Anual de Gestión.	<ol style="list-style-type: none"> 1. La oficina asesora de planeación de la Universidad Distrital verifica de forma mensual 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 del Plan Anual de Gestión. 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.
No cumplir con los lineamientos dados por la Universidad Distrital	No medir, incluir y cumplir los lineamientos dados por la universidad distrital desde el PDI.	1. La oficina asesora de planeación de la Universidad Distrital verifica de forma mensual el cumplimiento de los objetivos estratégicos y metas establecidas en el Plan de Desarrollo Institucional, a través de la medición de indicadores.

RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	CONTROLES
		<p>2. La oficina asesora de planeación de la Universidad Distrital elabora y presenta informes mensuales sobre el cumplimiento, avance y seguimiento del Plan de Desarrollo Institucional.</p> <p>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.</p>
<p>Formulación inadecuada del Plan de Acción Anual del Instituto.</p>	<p>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.</p>	<p>1. El área de Recursos Humanos de la Universidad Distrital realiza un proceso de Selección de equipo competente en formulación de planes prospectivos y planes de desarrollo institucional en instituciones de educación superior.</p> <p>2. La Coordinación de Calidad verifica de forma mensual el cumplimiento del Plan de Acción y/o gestión del IDEXUD.</p> <p>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.</p>
<p>Desarticulación del direccionamiento estratégico del Instituto con el contexto y las necesidades de las partes interesadas</p>	<p>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</p>	<p>1. El Comité de Calidad 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</p> <p>2. El Director de IDEXUD revisa y aprueba el Plan de Direccionamiento Estratégico.</p> <p>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.</p> <p>4.</p>
<p>Incumplimiento de los objetivos y metas institucionales</p>	<p>Los objetivos y metas institucionales establecidas en la planificación y desarrollo institucional se incumplen por el Instituto.</p>	<p>1. La oficina asesora de planeación de la Universidad Distrital verifica los reportes e informes de avance de Plan de Acción Anual conforme al PDI de la Universidad y elabora un informe de resultados.</p> <p>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.</p>

RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	CONTROLES
		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 al Instituto por incumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios por parte de entes de control	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.
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	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 nuestros 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 clientes	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 Firma Auditora Kreston RM S.A

3.4.1.2 Calidad

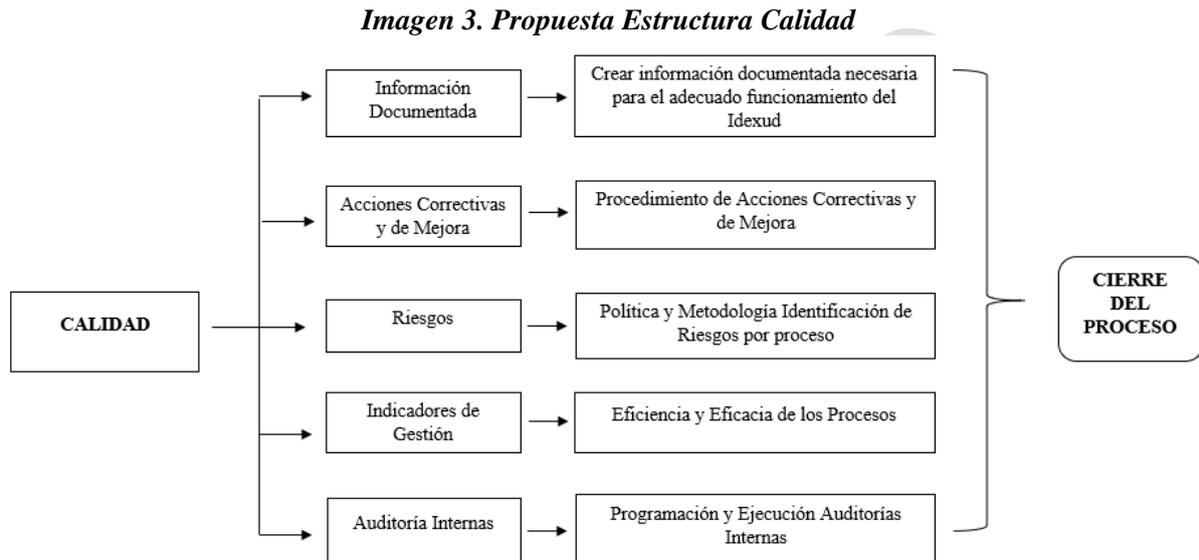
¿Qué es?

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 de las organizaciones, 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 se contemplan, lo cual se puede estructurar de la siguiente manera:

¿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:



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 documentada 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 para 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.

✦ **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 procesos.
- 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.

- 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 Firma Auditora Kreston RM S.A

- 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 la Firma
Servicio no conforme	Indica el grado de cumplimiento y/o respuesta frente a los servicios no conforme.

Fuente: Creación Propia Firma Auditora Kreston RM S.A

- ✦ **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 proceso del Instituto, deberá crear formato y/o matrices que le permitan mantener la trazabilidad de esta información. Es por ello por lo que 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 Firma Auditora Kreston RM S.A

- ✦ **Matrices de Riesgo:** Es importante que el proceso identifique los riesgos que pueden afectar al proceso, lo cual deberá identificarse 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 para 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 NC o AM	<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

RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	CONTROLES
		<p>calidad para la definición de planes de acción de AC y AM.</p> <p>3. Realizar auditorías internas.</p>
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	<p>1. Diseñar el Programa de Auditorías con suficiente tiempo para asegurar la disponibilidad de recursos.</p> <p>2. Realizar seguimiento permanente a la ejecución del plan de trabajo del Instituto.</p>
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	<p>1. Realizar de manera anual auditorías internas al SGC.</p> <p>2. Realizar seguimiento de Acciones Correctivas y de mejora.</p> <p>3. Recibir auditorías y/o revisiones por parte de Control Interno de la Universidad.</p>

Fuente: Creación Propia Firma Auditora Kreston RM S.A

- ✦ **Matriz de Riesgos:** Además de contar con la identificación de sus riesgos, documente con 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:	
N°	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 Firma Auditora Kreston RM S.A

3.4.2 Procesos Misionales

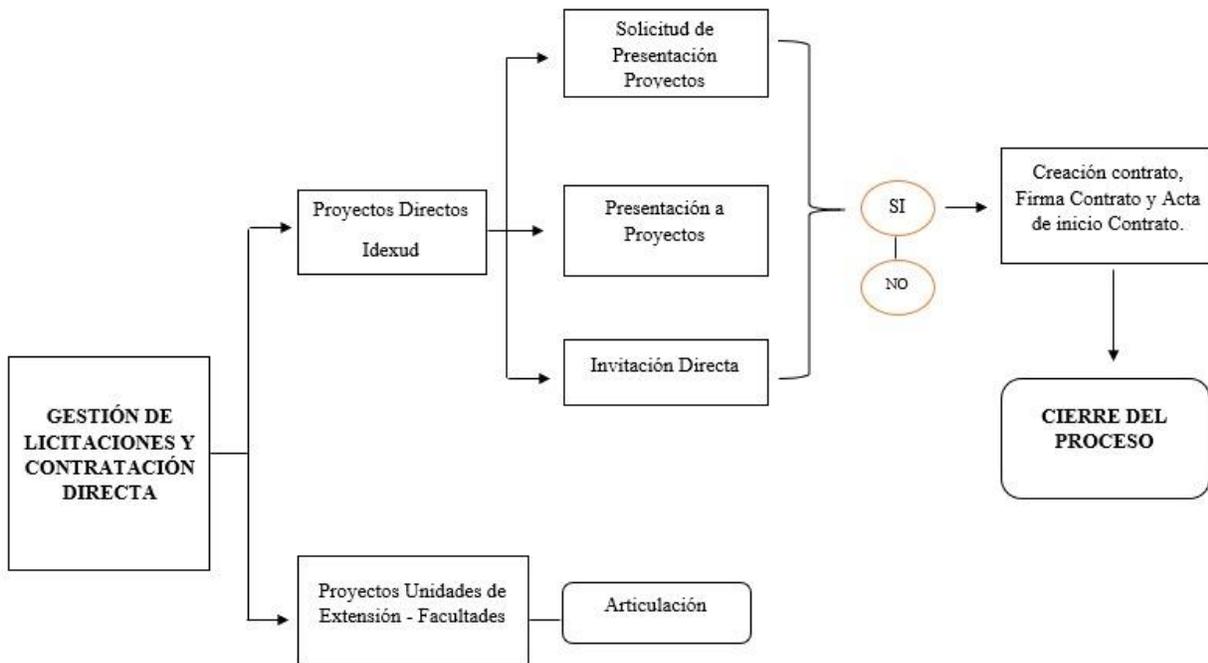
3.4.2.1 Gestión de Licitaciones y Contratación

¿Qué es?

El objetivo de este proceso es ofertar los servicios del Instituto de manera oportuna, con información adecuada y actualizada, para incrementar sostenidamente los clientes 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 y así mismo, este proceso ejecutarlo para las unidades de extensión desde las facultades:

¿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:



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 consecución de contratos y presentación en proyectos, así mismo la articulación o la función de este proceso frente a las unidades de extensión de las Facultades. Para ello se recomienda documentar como mínimo:

- Procedimientos
- Caracterización
- Riesgos
- Indicadores

¿Cómo generar esta información documentada?

Con base en el punto anterior, se presente que para el proceso se documenten:

✦ **Procedimientos:**

- 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:** Así mismo, se podrían documentar formatos como los siguientes, con el fin de generar mayor alcance y control a las actividades ejecutadas desde el proceso, entre otros:

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

✦ **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 comercial						
RESPONSABLE:	Director comercial						
OBJETIVO:	Ofertar los servicios de la Firma de manera oportuna, con información adecuada y actualizada, para incrementar sostenidamente los clientes y que los mismos se encuentren satisfechos con el servicio recibido.						
ALCANCE:	Inicia desde el diseño del plan comercial hasta la definición de acciones correctivas, preventivas y de mejora.						
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	Director de Licitaciones y Contratación	Procedimiento de Licitaciones y Contratación	Presentaciones Resultados operacionales mensuales Contratación	<ul style="list-style-type: none"> •Clientes •Procesos internos

Fuente: Creación Propia

🔗 **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 13: Propuesta Riesgos Gestión Licitaciones y Contratación

RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	CONTROLES
Identificación inadecuada de los requerimientos de los proyectos	No contemplar de manera adecuada la necesidad de los proyectos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contar con equipo calificado para la ejecución de esta labor. 2. Verificación y estudio de los pliegos, cotizaciones, entre otros. 3. Análisis y clasificación de los requerimientos solicitados por los distintos procesos. 4. Construcción de la propuesta con base en esos requerimientos.
Formulación errónea de presupuesto para la determinación de la	Plantear presupuestos que no se ajustan con la realidad del proyecto y que podrían generar pérdidas para el Instituto.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contar con equipo calificado para la ejecución de esta labor.

RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	CONTROLES
viabilidad financiera de los proyectos.		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.
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	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	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.	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

- Indicadores:** Con base en la documentación de los siguientes indicadores, se busca realizar la medición de la funcionalidad y efectividad del proceso, teniendo en cuenta que es un ejemplo de cómo se podrían medir y/o realizar:

Tabla 14 - Propuesta Indicadores Procesos de Licitaciones y Contratación

INDICADOR	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR
Procesos adjudicados	Cantidad de proyectos adjudicados para la vigencia
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

3.4.2.2 Gestión de Adquisición de Bienes y Servicios

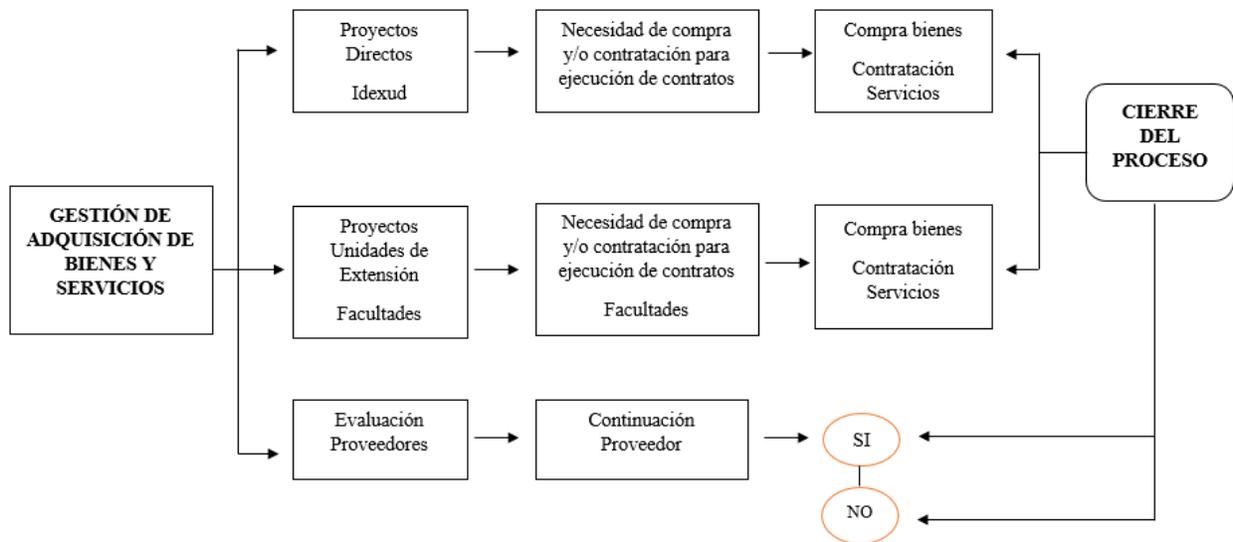
¿Qué es?

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 5. 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 cuando se requieran bienes para la misma ejecución de dichos contratos. Para lo cual, 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.

✦ *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.

- ✦ **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 15 –Propuesta Indicadores Adquisición de Bienes y Servicios

INDICADOR	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR
Presupuesto ejecutado para la adquisición de bienes	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	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.
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

- ✦ **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 16 – Propuesta Riesgos de Adquisición de Bienes y Servicios

RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	CONTROLES
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.

RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	CONTROLES
		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. 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.	<ol style="list-style-type: none"> 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	<ol style="list-style-type: none"> 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	<ol style="list-style-type: none"> 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

3.4.2.3 Gestión de Servicios

¿Qué es?

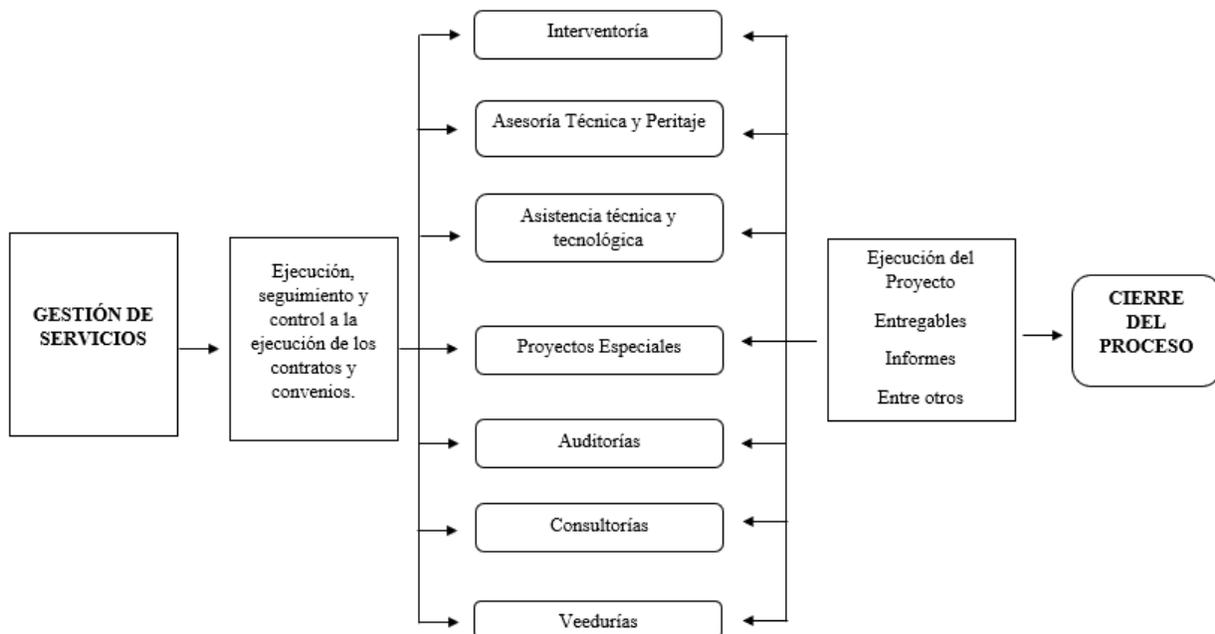
Lo que se busca para este proceso es, relacionar todas las actividades y la gestión en consideración de realizar el seguimiento y control a la ejecución de los contratos y convenios suscritos entre la Universidad Distrital Francisco José de Caldas y las diferentes partes interesadas.

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.

Imagen 6. 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 ultimas 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.

- ⚡ **Caracterización:** Como en los demás procesos, se busca contar con una base para el entendimiento del proceso, por tanto, se recomienda la siguiente estructura como entrada para el entendimiento del proceso de Gestión de Servicios:

Tabla 16 - 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 finalización de este.						
PROCESO / PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES	P/H/V/A	RESPONSABLE	PARÁMETROS DE CONTROL	SALIDA	USUARIO / CLIENTE

Fuente: Creación Propia

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 equipo consultor con un principal y un suplente de tal manera que me permita respaldar estas 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.
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 actualizar el cronograma de trabajo con lo programado y lo ejecutado con fechas específicas, permitiendo identificar actividades que se encuentran pendientes y tiempos de ejecución. 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.

Selección inadecuada de los expertos	Personal contratado que no cumple con el perfil requerido para la ejecución de las labores pactadas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Al momento de seleccionar el personal encargada para ejecutar los contratos, verificar y dejar dentro de la documentación del proyecto el perfil del personal, verificando que este cumpla con los requisitos establecidos en el perfil dentro del contrato y a su vez debe contar con la hoja de vida actualizada y los soportes relacionados en cada ítem de su hoja de vida. 2. Realizar la solicitud de contratación con anterioridad como parte del proceso de selección. 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.
Actividades ejecutadas que no cumplen con los compromisos adquiridos	Los acuerdos y/o entregables pactados en los contratos no se cumplen dado a retrasos por parte del Instituto y/o del tercero.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hacer una revisión detallada previo al inicio de la ejecución al documento contractual y la propuesta presentada y aprobada por el cliente. 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. 3. Elaborar planes de trabajo con las actividades pactadas. 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.

✦ **Indicadores:** Para realizar medición de las actividades ejecutadas desde el proceso, se hace necesario documentar indicadores que permitan evaluar a 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 17 – Propuesta Indicadores Gestión de Servicios

INDICADOR	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR
Participación de Docentes y Estudiantes 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.
Excedentes de SARES	Permitirá medir la utilización de los recursos asignados a 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

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

Tabla 18 – Propuesta Riesgos Gestión de Servicios

Fuente: Creación Propia

3.4.3 Procesos de Apoyo

3.4.3.1 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 7 Propuesta de reestructuración financiera* del presente informe.

3.4.3.2 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 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.

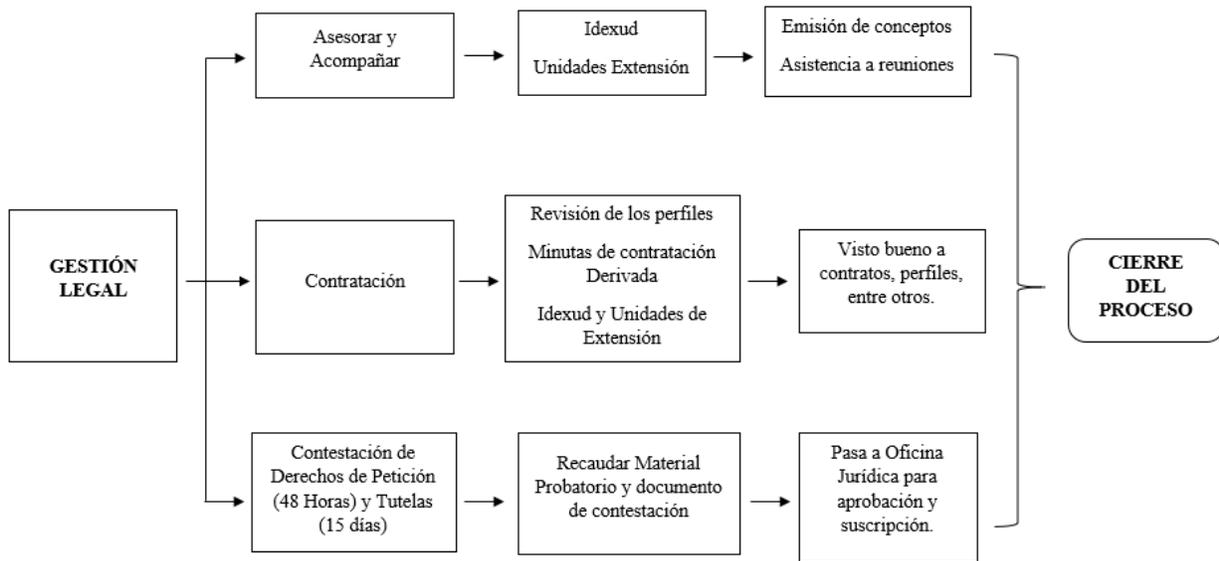
Las estructuras organizacionales siempre deben ir acorde a los procesos de esta, así en el desarrollo de competencias que promuevan la gestión y productividad de los servicios ofertados, estos generarán los indicadores necesarios esperados para garantizar la continuidad de las acciones desarrolladas dentro del marco del giro ordinario de actividades en desarrollo de su misionalidad.

En consecuencia, los procesos de cualquier organización deben encaminarse a la materialización de mejora continua. Así las cosas, es determinante disponer como deber del Instituto, reestructurar sus procesos para adecuarlos siempre a sus necesidades más próximas, garantizando la toma de decisiones adecuadas bajo las premisas de generación de controles que permitan la menor exposición del riesgo derivado propio de la gestión de procesos.

¿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 7. 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 reestructuración 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.

- 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 misionales que apoyen a la formación académica de sus estudiantes, 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 reestructuración 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 de la reestructuración 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, o ciclo Demming aplicado en función correctiva del proceso, lo cual se podría generar por medio del siguiente formato:

Tabla 19 - 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 Firma Auditora Kreston RM S.A

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

Tabla 20 – 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"> Asesorar jurídicamente la gestión del IDEXUD. 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"> Asesorar y acompañar jurídicamente la presentación de propuestas a entidades contratantes. 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, 	<ol style="list-style-type: none"> Contestar jurídicamente los requerimientos de las entidades de control.

RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	CONTROLES
	tecnológicos, físicos). • Pérdida de información.	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. Pruebas dejadas de presentar. Vencimiento de términos sin actuación judicial.	<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. • Insuficiencia de recursos Humano. • Pérdida de información. • Manipulación de información. • Insuficiente información registrada en el sistema. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar seguimiento a los procesos jurídicos que surjan con ocasión a la gestión del IDEXUD. 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
Cláusulas lesivas para el IDEXUD Materialización de hechos cumplidos Establecer obligaciones que no son acordes con el objeto del contrato Errónea ponderación de los amparos	<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>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realización de minutas de contratos de la contratación derivada. 2. Revisión de minutas de contratación
El perfil no cumple con lo exigido en el contrato y/o convenio. Incumplimiento de las obligaciones contractuales. Materialización de reclamaciones económicas.	<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>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificación de perfiles requeridos para la contratación derivada 2. Seguimiento mediante entrega de informes de la contratación derivada donde se establezca los perfiles requeridos y el soporte del cumplimiento

RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	CONTROLES
	<p>Insuficiencia de recursos (Humanos, tecnológicos, físicos).</p> <p>Insuficiencia de idoneidad de los recursos (humanos, tecnológicos, físicos).</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>Sanciones por parte de las entidades de control.</p> <p>Desconocimiento de la ejecución 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. Archivo de la documentación contractual.</p> <p>2. Visita en sitio de archivo y seguimiento a las carpetas contractuales.</p>

Fuente: Creación Propia

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

Tabla 21 – Indicadores Gestión legal

INDICADOR	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR
Conceptos jurídicos emitidos	Medir la cantidad de conceptos enviados a satisfacción.

INDICADOR	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR
Respuesta a requerimientos	Medir tanto la cantidad de requerimientos recibidos, como los tiempos de respuesta y envío.
Derechos de petición recibidos	Medir la cantidad de derechos de petición recibidos por el Instituto.

Fuente: Creación Propia

3.4.3.3 Gestión Administrativa y Documental

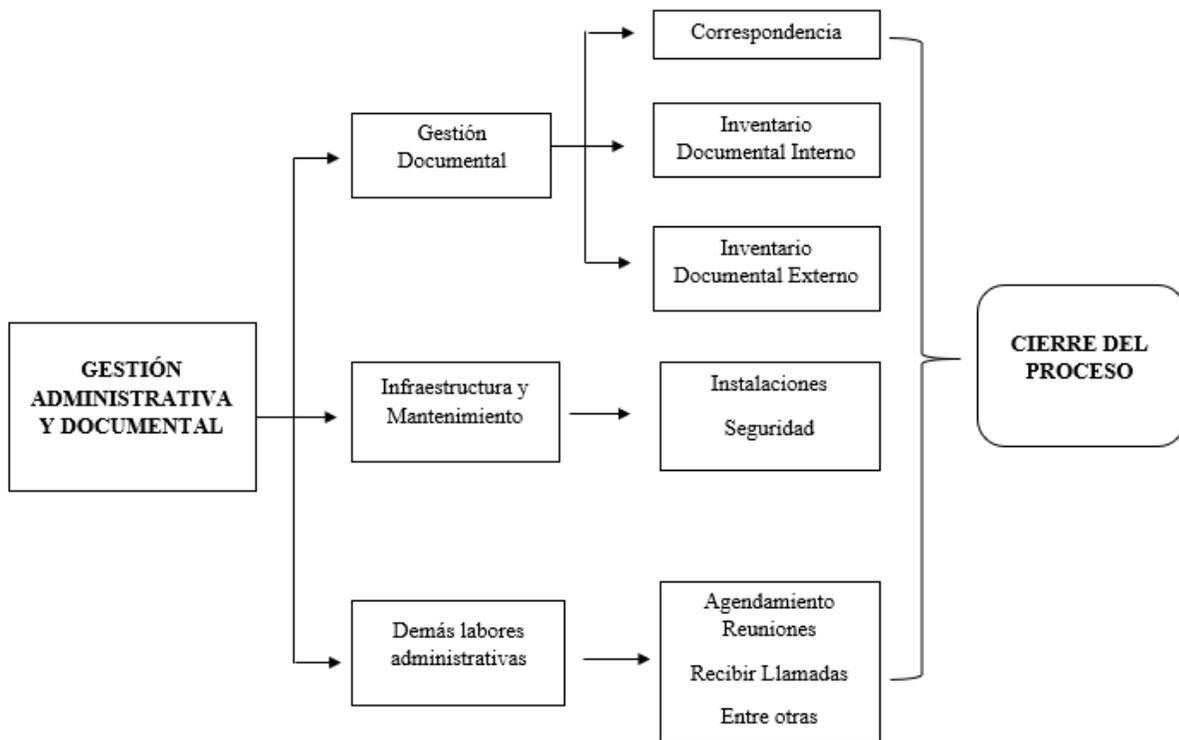
¿Qué es?

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 8. 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:

- 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 22. 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	Recepción, verificación y distribución de los documentos recibidos. Seleccionar,	H	Coordinador de Gestión Administrativa y Documental	Procedimiento de archivo Interno Listas de chequeo Consulta y préstamo de	Inventario diario de documentos en físico. Digitalizar	Proceso Administrativo y Documental •Clientes

Solicitud de consecutivos	organizar y separar los documentos físicos		documentos	documentos físicos
Solicitud de envío de documentos			Formato De Inventario Documental	Asignación de códigos

Fuente: Creación Propia Firma Auditora Kreston RM S.A

- ⚡ **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 23 – 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 Firma Auditora Kreston RM S.A

- ⚡ **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 24 – 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.	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.	1. Documentar un Plan de Uso y Mantenimiento del archivo. 2. Archivar los documentos dentro de las carpetas desmasificadas.

RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	CONTROLES
		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.	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 Firma Auditora Kreston RM S.A

3.4.4 Procesos Transversales

Los procesos transversales son aquellos que se encuentran inmersos dentro del mapa de procesos del Instituto, pero que será desarrollados desde la Universidad Distrital y, por ende, no será necesario contratar personal para la ejecución de estos procesos.

De acuerdo con lo anterior, estos procesos pasarán a depender de manera directa por la Universidad Distrital, lo que quiere decir que será ejecutados y controlados desde esta Institución. 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 las actividades diarias no se requieren de manera permanente en el Instituto.

4. CONSIDERACIONES PARA EL CAMBIO DEL AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Se puede definir el ambiente organizacional como el conjunto de influencia que recibe la organización de fuentes externas, es decir; sus colaboradores, directores, entre otros. Sin embargo; se pueden encontrar diferentes definiciones de escritores, como:

- Definición de Peiró: conjunto de personas, grupos, organizaciones y elementos físicos o sociales con los que la organización intercambia inputs y outputs. Las organizaciones, en

tanto que sistemas abiertos, necesitan recibir recursos del exterior y devolverlos convertidos en productos o servicios.³

- Definición de Boonstra (1992): representa los múltiples elementos que constituyen el ambiente: materiales (recursos físicos, etc.), personales (consumidores, suministradores, etc.) o intangibles (leyes, cultura, etc.)⁴
- Definición de Jackson y Shuler (1995) agrupan estos elementos en siete categorías, es decir, siete dimensiones del ambiente: legales, sociales, políticos, económicos, del sector ocupacional, culturales y sindicales.⁵

De acuerdo con lo anterior, es importante mencionar que las directivas y/o alta dirección de una entidad, debe entender y saber el momento oportuno en que se requiere un cambio, estableciendo las estrategias y metas a cumplir para efectuar la gestión del cambio.

Es posible que se apliquen diferentes actividades para una efectiva implementación de los cambios que así se requieran, teniendo en cuenta que siempre que se presente un cambio se tiene como propósito mejorar la eficiencia y efectividad de los procesos y de la entidad como tal, teniendo en cuenta:

- *La capacidad de hacer figura con los demás, es decir; proyectando y obteniendo legitimidad que permita a sus miembros canalizar sus esfuerzos hacia la dirección definida, implica credibilidad de parte de quien conduce la organización hacia el cambio esperado.*
- *Desarrollar habilidades efectivas para obtener de sus integrantes el compromiso y responsabilidad requerida, implica capacidad para persuadir en busca de los objetivos proyectados.*
- *Actuar con en forma constante en la dirección proyectada es saber desviar los obstáculos que suelen presentarse en todo proceso de cambio y asumir una actitud persistente hasta alcanzar el objetivo.*⁶

Asimismo, se hace importante que además de buscar la reestructuración y mejora de los procesos al interior del Instituto, es de vital importancia crear una nueva cultura y ambiente organizacional, para ello es importante tener en cuenta las siguientes consideraciones:

1. Análisis previo: Es importante que inicialmente se realice con un análisis donde se identifique un diagnóstico que permita definir aquellos problemas que se presentan en la Entidad, con el fin de identificar y analizar aquellas competencias internas para mantener la calidad en la prestación del servicio.

Esto se puede realizar por medio de encuestas organizacionales a la totalidad de los colaboradores y parte interesadas del Instituto, en lo posible sistematizados con el fin de que los resultados sean más prácticos y entendibles.

³ Peiró

⁴ Boonstra (1992)

⁵ Jackson y Shuler (1995)

⁶ <https://www.redalyc.org/jatsRepo/440/44043204005/html/index.html>

2. Programa de ambiente organizacional: En este aspecto lo que se busca es que con en el análisis y las necesidades identificadas en las encuestas organizacional, se documente e implemente la estrategia mediante la cual se realizara el programa de clima organizacional, teniendo en cuenta:
 - **Los objetivos que quieres conseguir**
 - **Los recursos que tienes a tu disposición**
 - **Las políticas de bienestar**
3. Equipo de trabajo: Una vez definido el programa de ambiente organizacional, es importante que se nombre un equipo de trabajo que tendrá como objetivo y función realizar el desarrollo del programa anteriormente documentado, teniendo en cuenta:
 - Las **iniciativas** que componen el programa de ambiente organizacional.
 - El cronograma dispuesto para la ejecución de la labor.
 - Los **responsables** para la ejecución de cada actividad.
 - Los **indicadores** que se documentarán para la medición de la efectividad y eficiencia en la aplicabilidad y desarrollo del programa.
4. Medición y comunicación de los resultados: Teniendo en cuenta ya la implementación del programa siendo importante que por medio del mecanismo interno que se consideré, se evalúen resultados de este programa, verificando si se cumplieron con las metas y los objetivos propuestos de manera inicial.
5. Monitoreo: Por último, se deberán realizar mediciones y seguimientos adicional, con el fin de verificar de manera constante el comportamiento de este aspecto en una organización.

5. METODOLOGÍA DE AUDITORÍA INTERNA

La Auditoría interna debe abarcar todas las áreas de una entidad, aplicando para cada una de ellas los objetivos, principios, elementos y actividades de control, información y comunicación. Orientada a determinar si el Sistema de Control Interno (SCI) existente, se encuentra operando en forma efectiva y eficiente, si cumple con el fin de ayudar en la protección de los recursos de la organización y si busca su adecuada administración, entre los eventuales riesgos que la puedan afectar, lo que se podría ver desarrollado por medio de la siguiente metodología, estructurando los papeles de trabajo necesarios para el desarrollo de la labor:

- Planificación
- Comunicación y Aprobación
- Administración de Recursos
- Programa de Auditoría
- Ejecución y Desarrollo de la Auditoría
- Muestreo de la Auditoría
- Pruebas de Controles

- Documentación de Auditoría Interna
- Informe de Auditoría
- Seguimiento y Monitoreo
- Comunicación y Socialización.

Para tal fin, es importante que de acuerdo con el marco de control interno COSO en cualquier proceso tanto de sistemas de control interno como de auditoría interna se implementen y tengan en cuenta los principios del control interno:

- *Autocontrol:* Es la capacidad de todos y cada uno de los colaboradores/contratistas, independientemente de su nivel jerárquico para evaluar y controlar su trabajo, detectar desviaciones y efectuar correctivos en el ejercicio y cumplimiento de sus funciones, así como para mejorar sus tareas y responsabilidades.

Es deber que les corresponde a todos y cada uno de los funcionarios, quienes en desarrollo de sus funciones y con la aplicación de procesos operativos apropiados deberán procurar el cumplimiento de los objetivos trazados por la dirección, siempre sujetos a los límites por ella establecidos.

- *Autorregulación:* Se refiere a la capacidad de la Entidad para desarrollar en su interior y aplicar métodos, normas y procedimientos que permitan el desarrollo, implementación y mejoramiento del proceso de Auditoría Interna, dentro del marco de las disposiciones legales aplicables.
- *Autogestión:* Apunta a la capacidad para interpretar, coordinar, ejecutar y evaluar de manera efectiva, eficiente y eficaz su funcionamiento.⁷

Para evaluar estos aspectos y mantener un adecuado seguimiento y control de los procesos, es importante que se documenten políticas y procedimientos:

- **Políticas y procedimientos:** Las actividades de control normalmente implican dos componentes: políticas que establezcan que se debe hacer y unos procedimientos para llevarla a cabo. Bajo este criterio, las distintas instancias de auditoría interna deben ser efectivas y eficientes, esto se refiere básicamente al cumplimiento de las actividades diarias asignadas, expresadas en las políticas y procedimientos que se establezcan al interior de la organización.

Se deben tomar las acciones necesarias para abordar los riesgos que implican no solo la forma correcta de hacer las cosas sino dirigir las tareas hacia el logro de los objetivos. Procedimientos obligatorios para todas las actividades de un proceso entre los que se encuentran:

- Supervisión de los procesos.
- Evaluaciones y supervisión de los aplicativos, accesos a la información y archivos, utilizados en los procesos.

⁷ Marco COSO 2013 y ERM 2017

- Presentación de informes de seguimiento.
- Validaciones de calidad de la información, revisando que las actividades u operaciones sean aplicando principios de medición y reconocimiento.
- Supervisión de los Sistemas de Información.
- Controles generales.
- Autorización y control de documentos
- Distribución de funciones.

Asimismo, se deberán documentar y tener en cuenta las funciones generales que deberán ejecutar los actores en este proceso:

- Definir y aprobar las estrategias y políticas generales relacionadas con el proceso de Control Interno.
- Analizar el proceso de gestión de riesgo existente y adoptar las medidas necesarias para fortalecerlo en aquellos aspectos que así lo requieran, lo cual comprende entre otros aspectos establecer protocolos de crisis que incluyan planes de contingencia.
- Adoptar las medidas necesarias para garantizar la independencia del auditor interno y hacer seguimiento a su cumplimiento.
- Solicitar y estudiar, con la debida anticipación, toda la información relevante que requiera para contar con la ilustración suficiente para adoptar responsablemente las decisiones que le corresponden y solicitar asesoría experta, cuando sea necesario.
- Requerir las aclaraciones y formular las objeciones que considere pertinentes respecto a los asuntos que se someten a su consideración.
- Aprobar los recursos suficientes para que el proceso responsable del proceso de Auditoria Interna cumpla con sus objetivos.
- Evaluar las recomendaciones relevantes sobre auditoría interna a los otros órganos de control interno y externos, adoptar las medidas pertinentes y hacer seguimiento a su cumplimiento.

6. METODOLOGÍA DE APLICACIÓN DE CONTROLES

Hablando del concepto de control, este significa cualquier medida que tome la Dirección, Presidencia, el Consejo y otras partes, para gestionar los riesgos y aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos y metas establecidas. La Dirección planifica, organiza y dirige la realización de las acciones suficientes para proporcionar una seguridad razonable de que se alcanzarán los objetivos y metas.

La valoración del riesgo es el producto de confrontar los resultados de la evaluación del riesgo con los controles identificados, esto se hace con el objetivo de establecer prioridades para su manejo y para la fijación de políticas. Para adelantar esta etapa se hace necesario tener claridad sobre los puntos de control existentes en los diferentes procesos, los cuales permiten obtener información para efectos de tomar decisiones.

Acciones fundamentales para valorar el riesgo:

- ✓ Identificar controles existentes
- ✓ Verificar efectividad de los controles
- ✓ Establecer prioridades de tratamiento



Para realizar la valoración de los controles existentes es necesario recordar que estos se clasifican en:

- ✓ Preventivos: aquellos que actúan para eliminar las causas del riesgo para prevenir su ocurrencia o materialización.
- ✓ Correctivos: aquellos que permiten el restablecimiento de la actividad, después de ser detectado un evento no deseable; también la modificación de las acciones que propiciaron su ocurrencia.

Para tal efecto, es importante que se realice con la documentación de una metodología para controlar los riesgos a los cuales se ven expuestas las organizaciones, esto con el fin de disminuir la probabilidad de ocurrencia y/o el impacto en caso de que se materialicen, para lo cual se debe tener en cuenta como mínimo:

- *Establecer el Objetivo del Control.* Hace referencia a las medidas estipuladas para mitigar o gestionar el riesgo, con el propósito de aumentar la probabilidad de alcanzar las metas y objetivos de cada proceso desarrollado por la entidad.
- *Determinar si ¿Está documentado?* Determina si el control está o no documentado. El control está documentado o si se puede comprobar su ejecución, por medio de la existencia de un documento físico que describa su implementación.
- *Establezca la Periodicidad del control.* Precisa cada cuanto se efectúa el control, teniendo en cuenta que la periodicidad puede ser: Diaria, Semanal, Mensual, Bimensual, Trimestral, Semestral, Anual o Esporádica.
- *Determinar un responsable:* Hace referencia a verificar quien es responsable de ejecutar el control.
- *Efectividad del control:* Verificar si realmente el control aplicado es adecuado o permite mitigar el riesgo inicialmente identificado.

El resultado obtenido a través de la valoración del riesgo es denominado también tratamiento del riesgo, ya que se involucra la selección de una o más opciones para modificar los riesgos y la implementación de tales acciones.

Una vez implantadas las acciones para el manejo de los riesgos, la valoración después de controles se denomina riesgo residual, este se define como aquel que permanece después que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos.

7. PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN FINANCIERA

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 reestructurar el proceso de Gestión de recursos

financieros, el cual hace parte de los procesos de apoyo del Idexud, con el objetivo de fortalecer el manejo financiero y contable del Fondo tanto para los recursos propios como para los recursos derivados de la ejecución de proyectos.

7.1 Gestión de recursos financieros

¿Qué es?

Es la gestión y supervisión de los recursos económicos y financieros para trabajar con la mayor seguridad posible, la administración y los costes, el diseño de las estrategias financieras de la empresa, así como su seguimiento, la coordinación en las labores de contabilidad, la optimización de los recursos económicos, y, en definitiva, una gestión de calidad.

Debilidades identificadas

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 Dirección de recursos financieros de la Universidad con relación a los ingresos recibidos por el 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.

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 para la totalidad de convenios y/o contratos interadministrativos el saldo de los recursos recibidos pendientes por ejecución, la eficacia en ejecución de los recursos, los saldos pendientes de liquidación, ni la destinación de los recursos depositados por el contratante que no hayan sido ejecutados en su totalidad.

La omisión de registros contables y la falta de control sobre este funcionamiento han generado circunstancias que facilitan las posibilidades de perpetrar fraudes y la presentación de estados financieros con errores.

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.

No existe una adecuada segregación de funciones y responsabilidades dado que toda la recepción y ejecución de los recursos se encuentra bajo la Dirección del Instituto.

El Idexud no ha adoptado los procesos presupuestales necesarios para el control, registro y supervisión de los recursos que se encuentran bajo su administración. Esto con el agravante que en muchos casos los contratantes son entidades públicas.

Los puntos expuestos anteriormente concluyen que el desarrollo del Proceso de Gestión de Recursos Financieros del Idexud históricamente ha demostrado que no está en capacidad de soportar eficaz y eficientemente la operación relacionada con la ejecución de convenios y contratos interadministrativos y demás proyectos de extensión.

Objetivo del proceso de Gestión financiera

El Objetivo de la gestión financiera es cubrir todos los aspectos de la obtención, uso y control de los recursos financieros a través de:

- La estimación del costo de la consecución de los objetivos
- Evaluar la viabilidad de la consecución de los objetivos
- Asegurar fondos y gestionar su liberación
- Monitorear y controlar el gasto

La gestión financiera debe enfocarse en maximizar la gestión de tres ejes principales: tesorería, planeación financiera, contabilidad.

Tesorería

Es el eje de la gestión financiera encargada de velar por la liquidez del Fondo y por la adecuada administración del capital de trabajo (esto es, los recursos para la operación de la entidad en el corto plazo). En otras palabras, la tesorería comprende la gestión de cobro y recepción del dinero, así como la ejecución del gasto.

A partir de la gestión realizada desde la tesorería, se pueden definir los criterios para el establecimiento de las políticas de crédito a contratantes, a partir de los plazos de pago concedidos por los proveedores. Así mismo, se hace la programación y gestión del flujo de efectivo, además de identificar los orígenes y la destinación de los recursos económicos.

Planeación financiera

Bajo este eje, son realizadas tres actividades principales: la definición del presupuesto, la evaluación de proyectos e inversiones y la estructura óptima de capital.

Para el caso del presupuesto, se definen los objetivos y metas a nivel financiero que se deben alcanzar en el marco de la definición de un Plan Estratégico, y que es realizado generalmente para un período anual.

En cuanto a la evaluación de proyectos, bajo el eje de planeación financiera se definen los criterios económicos, técnicos y financieros para evaluar la viabilidad y los riesgos que implica el desarrollo de un proyecto.

Finalmente, en cuanto a la estructuración del capital, bajo la planeación financiera se define la combinación de las fuentes de recursos para el financiamiento de la entidad en el largo plazo.

Contabilidad

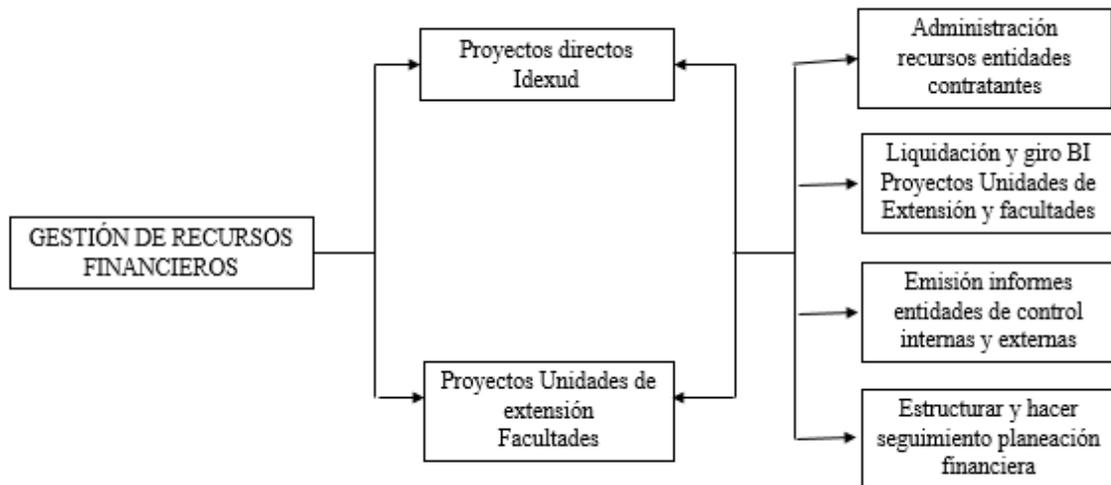
Finalmente, la contabilidad se encarga del registro y procesamiento de la información de los hechos económicos de la entidad.

Bajo este eje, se deben categorizar e identificar todas las operaciones económicas que ocurren en la entidad, dependiendo de la categorización que cada una tiene (si es la generación de una venta, la adquisición de una deuda, la generación de impuestos, etc.). Aunque en la actualidad existen sistemas de información contable que realizan estos procesos casi de manera automática, es necesario contar con la supervisión y el seguimiento correspondiente para validar que los hechos económicos sean registrados de forma adecuada.

Finalmente, al cierre de un período (mes, trimestre, semestre o año), la información debe estar procesada de tal forma que puedan ser generados los reportes que constituyen la base de la gestión financiera: el Balance General, el Estado de Resultados y el Estado de Flujos de Efectivo.

¿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



Fuente: Elaboración propia

¿Qué debe contener?

Como parte de la estructura financiera del Fondo, se deben establecer los diferentes procedimientos que pueden intervenir en soportar la preparación de los estados financieros de la Universidad.

Estos procedimientos son:

- Procedimiento de tesorería
- Procedimiento de facturación
- Procedimiento de cartera
- Procedimiento contable

¿Cómo generar esta información documentada?

Teniendo en cuenta lo que debe contener el proceso se deben documentar los siguientes procedimientos:

Procedimiento de tesorería

El objetivo del procedimiento de auditoría es identificar, describir y aplicar las directrices y parámetros para administración y gestión de los recursos económicos del Fondo, de acuerdo con las directrices de los Ordenadores del gasto.

Dentro de las actividades del procedimiento de tesorería de la Universidad se encuentran las siguientes:

- Emisión del Certificado de Disponibilidad presupuestal
- Emisión del Certificado de Registro presupuestal
- Registro de ingresos
- Tramites de pagos Giros

Adicional a las actividades propias del área de tesorería que actualmente tiene establecidas la Universidad, se proponen las siguientes actividades específicas para el manejo de los recursos del Fondo:

- 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 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.

Procedimiento de facturación

Su objetivo es establecer las actividades para realizar la facturación de todos los ingresos que recibe el Fondo, para el control de la ejecución de proyectos a través del SIIGO

Incluir dentro del proceso financiero del Idexud actividades específicas relacionadas con el procedimiento de facturación:

- Radicación de la solicitud de la factura por parte del área de servicios de cada convenio y/o contrato
- Verificación de la, creación del tercero y análisis de los documentos soporte de la misma solicitud de acuerdo con los requisitos establecidos por la Universidad.
- Elaboración de la factura en SIIGO y solicitud del certificado de parafiscales de la Universidad
- Elaborar un informe de las facturas emitidas en el mes por convenio y/o contrato interadministrativo para ser remitido al área de servicios.

Procedimiento de cartera

El objetivo del procedimiento es establecer los criterios para realizar la gestión de cobro y el control de los desembolsos de los diferentes proyectos que administre o ejecute el Fondo.

Incluir dentro del proceso financiero del Idexud actividades específicas relacionadas con el procedimiento de cartera:

- Elaboración de los recibos de caja con la información suministrada por tesorería
- Envío de comunicaciones a los supervisores de los contratos solicitando información de las facturas no canceladas con más de un mes de antigüedad.
- Elaboración del informe de deudores para seguimiento y control de los deudores.

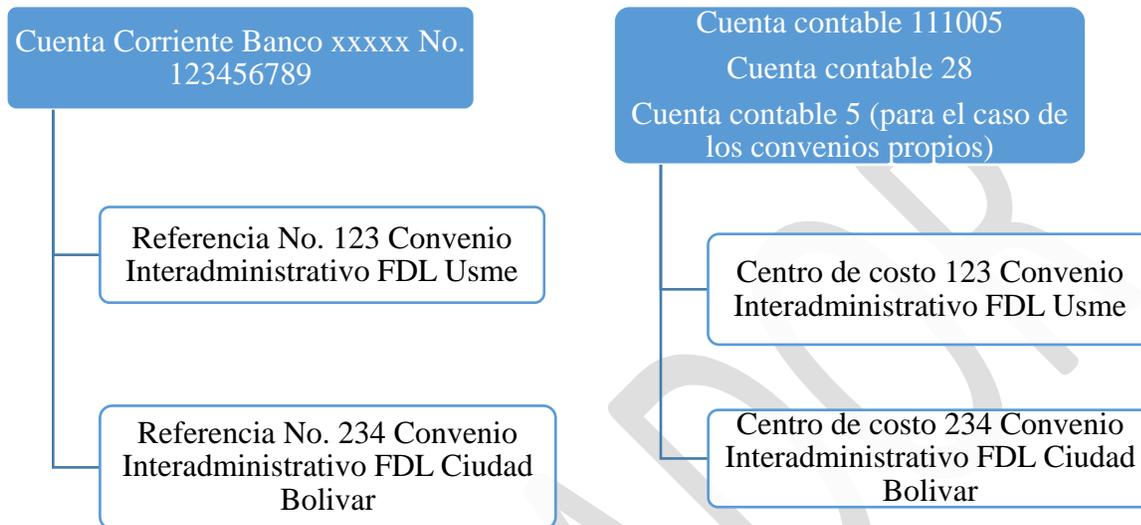
Procedimiento contable

El objetivo del procedimiento contable es permitir expresar a través de los estados financieros las operaciones económicas del Fondo y suministrar información que permita a las Facultades de la Universidad y a la División de Recursos Financieros tomar decisiones, así como realizar proyecciones. Realizar el reconocimiento de las transacciones, los hechos y las operaciones financieras, económicas, para presentar informes contables con información relevante y comprensible, útil para el control y toma de decisiones.

Como parte del manejo contable del Fondo se recomienda, la utilización de códigos para la recepción de los recursos por parte de las entidades contratantes a las cuentas bancarias manejadas por el Fondo y la utilización de centros de costo para los registros contables.

A continuación, presentamos un gráfico de la estructura recomendada:

Imagen 9. Estructura contable



Fuente: Elaboración propia

Actividades específicas del procedimiento:

Efectivo y Equivalentes al efectivo

- Elaborar y analizar las conciliaciones bancarias

Cuentas por cobrar

- Realizar la contabilización de las legalizaciones de anticipos
- Elaborar el informe mensual del estado de los anticipos

Cuentas por pagar

- Recibir y verificar los documentos de cobro de los contratistas personas naturales y/o jurídicas
- Realizar la causación de las facturas y/o documentos equivalentes aplicando los descuentos a que haya lugar (retención en las fuentes, retención de ICA, estampilla)
- 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 y de los proyectos ejecutados 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

Proceso de cierre

- El área de tesorería remite el informe de saldos bancarios, pagos rechazados y pagos pendientes por debitar al cierre del mes
- El área de cartera remite el informe del análisis a las facturas pendientes por pago por parte de los contratantes
- El área de cartera debe realizar un informe de control de facturación por cada convenio y/o contrato interadministrativo al cierre de cada mes
- 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.

Procedimiento de planeación financiera

Elaborar planes financieros de largo plazo, los cuales dictan los parámetros generales reflejados en los planes y presupuestos de corto plazo. Son guías operacionales para alcanzar los objetivos de largo y corto plazo.

Los planes financieros de largo plazo por lo general reflejan el efecto anticipado sobre las finanzas de la entidad 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 reflejan los resultados que se esperan a partir de acciones programadas a una fecha próxima. La mayoría de ellos suelen abarcar periodos de uno a dos años. Entre sus principales elementos están la proyección de ingresos y las formas de información operacional y financiera. Los resultados claves comprenden ciertos presupuestos de operación y de efectivo, además de estados financieros proforma.

Herramientas básicas de la planeación financiera

El presupuesto es un proyecto detallado de los resultados de un programa oficial de operaciones y se basa en una eficiencia razonable. La finalidad y objetivo de los presupuestos se deben identificar en el proceso administrativo:

- Consideración del futuro
- Formulación de un plan detallado
- Definición de un control

Entre las ventajas de los presupuestos se pueden mencionar los siguientes:

- Investigaciones, estudios y estadísticas
- Permite relacionar las actividades de la entidad con tendencias de los negocios
- Facilita la función financiera
- Permite verificar el curso de las operaciones de acuerdo con lo planeado
- Coordina todas las áreas de la entidad en un objetivo común

PLANEACIÓN FINANCIERA DE CORTO PLAZO

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 de destinación específica 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 la entidad disponible para poder solventar las obligaciones y requerimiento propios de la operación. El nivel de efectivo con que cuente una Fondo involucrara los ingresos y egresos, cuya diferencia será el total del efectivo que posea. Para elaborar el presupuesto se debe considerar el importe de los cobros a clientes, la cantidad de pagos a contratistas, los pagos a proveedores, las inversiones en equipos entre otras operaciones cuyas cantidades deberán determinarse con base en el entorno de operaciones que generan cada uno de estos conceptos.

HERRAMIENTAS ESPECÍFICAS DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA

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 necesario conocer el comportamiento de los ingresos, costos y gastos, y separar los fijos o semivariantes 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 una entidad 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

Uno de los instrumentos que más se emplean para realizar el análisis financiero de entidades es el uso de las razones financieras, ya que pueden medir en alto grado la eficacia y comportamiento de la entidad. Presentan una perspectiva amplia de la situación financiera y pueden precisar el grado de liquidez y de rentabilidad, el apalancamiento financiero, la cobertura y todo lo que tenga que ver con su actividad.

Las razones financieras son comparables con las de la competencia y llevan en análisis y reflexión del funcionamiento de las entidades frente a su competencia.

PRESUPUESTO

Es una declaración de los resultados esperados y expresados en términos numéricos. Se puede llevar como un programa llevado a números. La preparación del presupuesto depende de la planeación.

Es el instrumento de planeación fundamental de muchas entidades y las obliga a realizar por anticipado una recopilación numérica del flujo de efectivo, gastos e ingresos, desembolsos de capital y uso de trabajo esperado.

El presupuesto es necesario para el control, pero no puede servir como estándar de control sensible a menos que refleje planes. Una de las principales ventajas de la elaboración de presupuestos es que obliga a los directivos a planear.

A continuación, se relacionan los diferentes tipos de presupuestos que se pueden emplear:

- Presupuesto de ingresos
- Presupuesto de gastos
- Presupuesto de utilidades
- Presupuesto de efectivo
- Presupuesto de inversiones
- Presupuesto fijo
- Presupuesto variable
- Presupuesto incremental o tradicional
- Presupuesto de base cero (IBC)

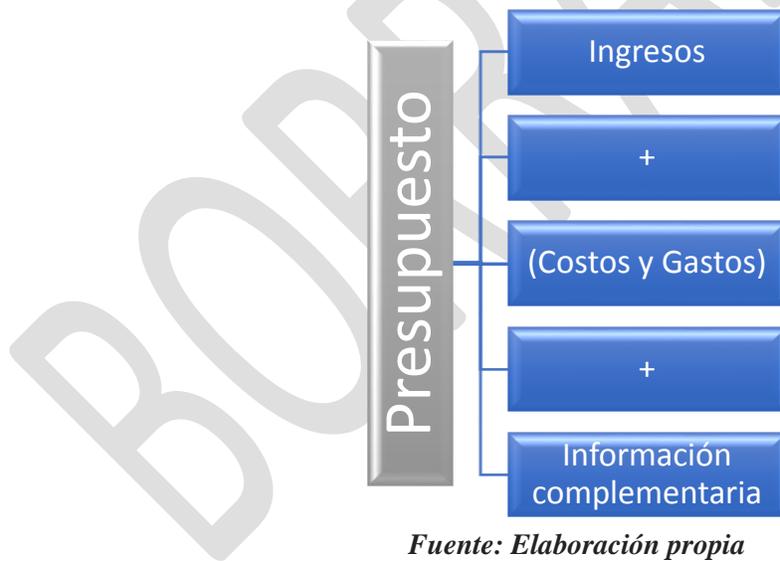
El presupuesto es el esqueleto del proceso administrativo y de las finanzas, asimismo se convierte en la estructura que rige las decisiones de las directivas.

El sistema presupuestario servirá al propósito fundamental de planear e integrar la actividad de las diversas áreas de la entidad, pero la planeación y la coordinación serán procesos desconectados si no se complementan con un control eficiente.

La estructura del presupuesto inicial está conformado por tres secciones:

1. **Una sección de ingresos** que incluye la estimación razonada, probable y con supuestos fundamentados, de todos los ingresos con los que contará la institución durante el período presupuestario y que son necesarios para su operación y desarrollo, originados en su actividad financiera o recibidos por transferencias de otros sujetos, o por financiamiento (préstamos o emisión de títulos valores),
2. **Una sección de gastos** que incluye la estimación de todos los gastos necesarios en que incurrirá la institución durante el año y que son necesarios para su operación e inversión, con el fin de lograr los objetivos y metas definidos en la planificación anual y finalmente
3. **Una sección de información complementaria** que posibilita la comprensión de los ingresos y los gastos incluidos en las secciones antes citadas, de acuerdo con los requerimientos establecidos por las instancias internas y externas competentes.

Imagen 10. Estructura presupuesto



Fuente: Elaboración propia

ESTADOS PRO-FORMA

Los estados proforma se proyectan en forma financiera. Los datos se deben pronosticar con un año de anticipación. Los estados de ingresos proforma muestran los ingresos y costos esperados para el año siguiente, en tanto que el balance proforma muestra la posición financiera esperada para el caso del Instituto activo y pasivo al finalizar el periodo pronosticado.

Estado de resultados proforma

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 proforma

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

Detalla los ingresos y egresos de dinero que tuvo la entidad durante un periodo determinado, es decir detalla los movimientos de dinero en la caja de la entidad.

Tipos de flujo de caja:

1. **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.
2. **Flujo de caja de inversión:** ingresos y egresos que tiene una entidad de acuerdo con las inversiones que ha hecho. En él se reflejan los cobros que se tienen por activos no corrientes y asimismo los pagos que deben hacerse por ellos. También puede entenderse como el dinero que ha ingresado y egresado por concepto de una inversión.
3. **Flujo de caja financiero:** contiene la cantidad de dinero que ha ingresado por concepto de emisión de acciones o deuda y los egresos que se han tenido que hacer por concepto de pago de dividendos a los accionistas.

Teniendo en cuenta el objetivo para el cual ha sido creado el Fondo el flujo de caja sobre el cual debe basarse la planeación financiera es el Flujo de caja operativo, el cual detallamos a continuación:

(+) Ingresos por Beneficio Institucional
(+) Otros Ingresos
(-) Costos fijos
(-) Costos variables
(-) Gastos financieros
= Utilidad

Caracterización:

Tabla 25. Propuesta Construcción Caracterización

CARACTERIZACIÓN DE PROCESO							Código:
							Versión:
							Fecha:
PROCESO:	Gestión de recursos financieros						
RESPONSABLE:	Jefe de recursos financieros Idexud						
OBJETIVO:	conducir de manera oportuna y confiable a una correcta planeación, ejecución, registro y control de los recursos financieros de la Entidad, procurando la asignación de estos 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 Todos los procesos	Presupuesto aprobado Solicitudes de CDP y CRP	Actividad Ejecución y seguimiento del presupuesto	H	Área contable Área de tesorería	Informes mensuales de tesorería Informes para consolidación de información	Estados financieros	Comité central de extensión División de recursos financieros Universidad

Fuente: Creación Propia

Riesgos procedimiento de tesorería:

Tabla No. 26 Riesgos procedimiento tesorería

Riesgo	Descripción del riesgo	Controles
Registro contable inoportuno e incompleto del recaudo	Registros contables que se realicen fuera del periodo en el cual ocurrieron	
Uso de recursos financieros de la entidad sin autorización por ausencia de un control periódico de conciliación y notificación de recursos.	Pagos a terceros que no correspondan a acreedores de la entidad	
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	
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	
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.

Riesgo	Descripción del riesgo	Controles
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	
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	

Fuente: Elaboración propia

Riesgos procedimiento de facturación:

Tabla No. 26 Riesgos procedimiento facturación

Riesgo	Descripción del riesgo	Controles
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 verificarlos periódicamente.
Facturación, notas crédito elaboradas por funcionarios con accesos inadecuados.	Elaboración de facturas o notas crédito por funcionarios diferentes a los encargados del proceso	
Incobrabilidad de cartera, por facturas de venta 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	
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	

Fuente: Elaboración propia

1. Riesgos procedimiento de cartera:

Tabla No. 27 Riesgos procedimiento de cartera

Riesgo	Descripción del riesgo	Controles
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	

Fuente: Elaboración propia

Riesgos procedimiento contable

Tabla No. 28 Riesgos procedimiento contable

Riesgo	Descripción del riesgo	Controles
Largos procesos de cierre y carga operativa por 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 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 estos sin autorización	Registros contables que no son validados por el encargado del proceso y que se realizan posterior al cierre contable	
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 el área legal los tiempos de respuesta dentro de las etapas precontractual y contractual determinando los aspectos en los cuales interviene el área financiera en dichas etapas.
Salidas de dinero no autorizadas y/o recaudos ficticios sin identificación, por ausencia, inoportunidad y errores en la elaboración de conciliaciones bancarias.	Pagos a terceros que no realizan operaciones con el Fondo	
Derechos y obligaciones no reconocidas y/o inexactas, sin documentos soporte y/o fuera del periodo contable.	Registros contables realizados por fuera del periodo en el cual fueron realizadas y que no cuentan con los soportes adecuados	
Sanciones por información no consistente con terceros emitida a entes de control por ausencia de confirmación de movimientos y saldos	No emitir reportes con información financiera confiable para la toma de decisiones	
Incumplimientos de los principios contables por inexistencia de políticas contables	Incumplimiento de la normatividad vigente y de las políticas contables establecidas por la Universidad	
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 los lineamientos bajo los cuales debe funcionar el área financiera del Fondo a través de resoluciones o circulares que incluyan los controles que realizara la Universidad sobre los procedimientos financieros y las cifras contables entregadas por el Fondo.

Riesgo	Descripción del riesgo	Controles
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 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 consolidación de estados financieros por ausencia de revisión por parte 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 establecida al inicio de cada año.
Saldos de cuentas contables descuadrados e información no conciliada para el cierre de estados financieros.	No emitir reportes con información financiera confiable para la toma de decisiones	Realizar de manera mensual informes de seguimiento a la ejecución del presupuesto de cada convenio/proyecto/contrato conciliado con los registros contables y analizando tanto el presupuesto aprobado por el Comité central de extensión como la ejecución con relación a los ingresos recibidos de la entidad contratante.
Información financiera sin soportes de respaldo por inadecuada custodia y administración documental	No emitir reportes con información financiera confiable para la toma de decisiones	

Fuente: Elaboración propia

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 Fondo:

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, sabremos 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.

7.2 Políticas contables

El proceso de Gestión financiera del Fondo debe estar alineado con las políticas contables establecidas por la Universidad, sin embargo, a continuación, relacionamos los aspectos básicos que deben contener dichas políticas en cumplimiento de la normatividad vigente:

Efectivo y equivalentes al efectivo

Reconocimiento

Reconocerá como efectivo o equivalentes al mismo, las cuentas que representan los recursos de liquidez inmediata en caja, cuentas corrientes, cuentas de ahorro y fondos que están disponibles para el desarrollo de las actividades de la entidad.

Los rendimientos e intereses remuneratorios de los depósitos en instituciones financieras se reconocerán mensualmente de acuerdo con el reporte de cada institución financiera.

Cuentas por cobrar

Reconocimiento

Se reconocerán como cuentas por cobrar, los derechos adquiridos por el Fondo en desarrollo de sus actividades, de los cuales se espere a futuro la entrada de un flujo financiero fijo o determinable, a través de efectivo, equivalentes al efectivo u otro instrumento.

Clasificación

Las cuentas por cobrar se reconocerán por el costo. Lo anterior considerando que el Fondo no financia ni de manera explícita ni de manera implícita a los terceros.

Revelaciones

Se revelará el valor de las pérdidas por deterioro, o de su reversión, reconocidas durante el periodo contable, así como el deterioro acumulado. Adicionalmente, se revelará a) un análisis de la antigüedad de las cuentas por cobrar que estén en mora, pero no deterioradas al final del periodo y b) un análisis de las cuentas por cobrar que se hayan determinado individualmente como deterioradas al final del periodo.

Propiedad, planta y equipo

Reconocimiento

Reconocerá inicialmente en sus estados financieros aquellos bienes tangibles como Activos de propiedad planta y equipo si, y solo si:

- Los activos tangibles empleados por la entidad para la producción o suministro de bienes, para la prestación de servicios y para propósitos administrativos.
- Los bienes muebles que se tengan para generar ingresos producto de su arrendamiento.
- Los bienes inmuebles arrendados por un valor inferior al valor de mercado del arrendamiento.

Estos activos se caracterizan 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.

Medición inicial

Medirá por el costo Las propiedades, planta y equipo, el cual comprende, lo siguiente:

- el precio de adquisición; los aranceles de importación y los impuestos indirectos no recuperables que recaigan sobre la adquisición;
- los costos de beneficios a los empleados que procedan directamente de la construcción o adquisición de un elemento de propiedades, planta y equipo;
- los costos de preparación del lugar para su ubicación física;

- los costos de entrega inicial y los de manipulación o transporte posterior;
- los costos de instalación y montaje; los costos de comprobación del adecuado funcionamiento del activo originados después de deducir el valor neto de la venta de los elementos producidos durante el proceso de instalación y puesta a punto del activo;
- los honorarios profesionales; así como todos los costos directamente atribuibles a la ubicación del activo en el lugar y en las condiciones necesarias para que pueda operar de la forma prevista por la administración de la entidad.
- Cualquier descuento o rebaja del precio se reconocerá como un menor valor de las propiedades, planta y equipo, y afectará la base de depreciación.

Medición posterior

Después del reconocimiento, las propiedades, planta y equipo se medirán por el costo menos la depreciación acumulada menos el deterioro acumulado. La depreciación es la distribución sistemática del valor depreciable de un activo a lo largo de su vida útil en función del consumo de los beneficios económicos futuros o del potencial de servicio.

Baja en Cuentas

Un elemento de propiedades, planta y equipo se dará de baja cuando no cumpla con los requisitos establecidos para que se reconozca como tal. Esto se puede presentar cuando se dispone del elemento o cuando la propiedad, planta y equipo queda permanentemente retirada de uso y no se esperan beneficios económicos futuros por su disposición o un potencial de servicio.

Cuentas por pagar

Reconocimiento

Se reconocerán como cuentas por pagar las obligaciones adquiridas con terceros, originadas en el desarrollo de sus actividades y de las cuales se espere, a futuro, la salida de un flujo financiero fijo o determinable a través de efectivo, equivalentes al efectivo u otro instrumento.

Para el reconocimiento de la obligación, se verificará la plena identificación del tercero, el adecuado soporte de la obligación y la existencia de esta.

Clasificación

Las cuentas por pagar se clasificarán en la categoría de costo

Medición Inicial

Las cuentas por cobrar se medirán por el valor de la transacción

Medición Posterior

Con posterioridad al reconocimiento, las cuentas por pagar se mantendrán por el valor de la transacción

7.3 Normatividad contable aplicable al Fondo

1. Principios de contabilidad indicados en el Plan General de Contabilidad Publica 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 previsible 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.

Aunado a lo anterior también se observa el incumplimiento de los principios de contabilidad pública adoptados por la Resolución 533 de 2015, los cuales indican:

- **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.

2. Aspectos contenidos en la Resolución 533 de 2015 aplicables a los registros contables del Fondo, estos deben estar alineados al cumplimiento de las políticas contables implementadas por la Universidad.

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 clasificarán 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 con el 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 salida de un flujo financiero fijo o determinable a través de efectivo, equivalentes al efectivo u otro instrumento.

3. 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.
-