10. FACTOR 10. RECURSOS FINANCIEROS

10.1. CARACTERÍSTICA 31. RECURSOS FINANCIEROS

La Universidad goza de estabilidad y solidez financiera, soportadas en una gestión eficiente liderada por la Vicerrectoría Administrativa y la Oficina de Planeación. En los últimos años, los ingresos vienen presentando un incremento positivo al igual que los gastos que se incrementan de acuerdo con los requerimientos de los programas y las sedes, necesarios para los procesos de mejoramiento de la calidad.

Los activos de la Universidad presentan una evolución significativa en los últimos cinco (5) años, debido al crecimiento sostenido de las matrículas y a la gran inversión que ha realizado la institución en planta física; hoy cuenta con una infraestructura adecuada y suficiente para las necesidades propias de la Institución, como se muestra en la Tabla 1. Evolución del activo 2011-2015 UAN.

Tabla 1. Evolución del activo 2011-2015 UAN

AÑO	2015	2014	2013	2012	2011	% INC
TOTAL ACTIVO	325.688.281	319.266.253	264.521.029	253.087.557	246.330.464	32,22%

Fuente: Oficina de Planeación

Para el año 2015, de acuerdo con la ejecución reportada en los estados financieros avalados por la Revisoría Fiscal, los ingresos totales superaron los 106.741 millones de pesos, excediendo en un 56.13% a los del año 2011 y en un 12,18% a los del año 2014; el rubro más representativo son los ingresos por matrículas que constituyen poco más del 97% de los ingresos totales, aspecto que se amplía en la).

Tabla 2. Porcentaje de las fuentes de Ingresos en la UAN).

Tabla 2. Porcentaje de las fuentes de Ingresos en la UAN

RUBRO INGRESO	% INGRESO
INGRESOS OPERACIONALES	
Por actividades de docencia	**93,98%**
Matrículas	**98,49%**
Matrículas programas pregrado y posgrado	97,72%
Matrículas cursos inter semestrales	0,77%
Otros derechos académicos	4,82%
Auxilios y Descuentos	-6,39%
Devoluciones en matriculas	-2,94%
Por actividades de extensión y proyección social	**0,79%**
Educación continuada	0,21%
Asesorías y consultorías	0,25%
Otros servicios de extensión y proyección social	0,33%

RUBRO INGRESO	% INGRESO
Por actividades conexas	**2,49%**
Servicios no misionales - Colegios.	1,18%
Servicios misionales (clínicas)	1,31%
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	**97,26%**
INGRESOS NO OPERACIONALES	
Financieros	0,38%
Otros ingresos no operacionales	2,36%
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	**2,74%**
TOTAL INGRESOS	**100,00%**

Fuente: Oficina de Planeación

La Universidad mantiene un nivel de autonomía financiera a la luz de los objetivos y las metas estratégicas definidas para la institución y consignadas en el PEI y PID. Esto en el marco de parámetros de racionalidad económica y financiera; de eficiencia, eficacia y calidad; y de igualdad y equidad.

La autonomía financiera se soporta a través de adecuados procesos de planeación estratégica, mediante los cuales se presentan los respectivos planes de acción e inversión requeridos, dando prioridad a los temas que se consideran esenciales y pertinentes en su gestión. Una vez definidos los objetivos, las actividades y tareas necesarias para el cumplimiento de las metas, se proyectan los recursos necesarios para alcanzar su logro. Durante esta fase se lleva a cabo el diseño presupuestal, el cual debe guardar total coherencia con los planes de acción definidos. Esta etapa cuenta con la participación de todas y cada una de las sedes y dependencias que conforman la institución.

En la Figura 1. Se presenta los Objetivos del Plan Institucional de Desarrollo 2017- 2021 proyectados en relación con los Recursos Financieros, cabe señalar que la optimización del modelo de gestión institucional corresponde a uno de los ejes estratégicos del PID.

Es así como la Universidad establece los procedimientos y las actividades necesarias para contar con los recursos suficientes que soportan el quehacer institucional en sus actividades formativas, investigativas y de proyección social. La planeación de recursos se desarrolla con la debida prelación, lo que facilita la gestión financiera con especial énfasis en la administración del flujo de recursos, que demanda una planeación de manera semestral y anual para disminuir los riesgos de cartera y externalizar la gestión de la misma en la medida de las posibilidades.

Figura 1. Objetivos del Plan Institucional de Desarrollo 2017-2021 con relación a los Recursos Financieros

PRIORIDADES DE LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL: Garantizar un modelo de gestión que permita la eficiencia y la eficacia organizacional, generando un desarrollo sostenible y ambientalmente responsable
Objetivo 3.1.1: Orientar el modelo de gestión hacia la excelencia a partir de procesos integrados.

1. Diversificación de las fuentes de ingreso de la UAN	2. Fortalecimiento de la gestión financiera para maximizar los recursos de reinversión en las diferentes sedes y facultades de la UAN.

Fuente: Plan Institucional de Desarrollo 2017-2021-UAN

En coherencia con lo que se describe en el Acuerdo No. 6 de 2005, el modelo presupuestal de la Universidad funciona como un sistema de causación por centros de costos para cada una de las dependencias administrativas y académicas que hace parte de la organización. La programación y ejecución del presupuesto de los diferentes programas se destina de la siguiente manera:

- *Presupuesto de funcionamiento regular*: comprende los rubros de gastos de personal y gastos administrativos; este último está compuesto por honorarios, impuestos, arriendos, contribuciones, seguros, servicios, promoción, mantenimiento y reparaciones, gastos de viaje, materiales e insumos y diversos.
- *Presupuesto de investigación:* en este presupuesto se incluyen todos los rubros asociados a los proyectos de investigación en curso en cada uno de los grupos de investigación, los gastos derivados de formación y capacitación del personal docente e investigativo de la institución, los elementos técnicos requeridos para el proceso investigativo (laboratorio robusto), los gastos de viaje derivados de los procesos de investigación y de movilidad interinstitucional e internacional, y los gastos asociados a los procesos realizados con el fin de fortalecer la relación Universidad – Empresa – Estado.
- *Presupuesto de inversión:* comprende los rubros asociados a construcciones y mejoras, y a la compra de equipos de cómputo, laboratorios, software, elementos de biblioteca, muebles y enseres, y para fortalecer el fondo editorial.

Cada una de las facultades elabora un Plan Estratégico y un Plan Anual Operativo de Facultad, los cuales se derivan y alinean con el Plan Institucional de Desarrollo de la Universidad. De acuerdo con las necesidades identificadas en estos planes, se asocia un presupuesto específico que permita la normal operación de la Facultad y de los programas académicos adscritos (funcionamiento regular) y un presupuesto que permite la implementación de los planes de desarrollo generados (de investigación e inversión). Este

proceso se realiza de forma detallada para todas las sedes en el territorio nacional, siguiendo un modelo de gestión con información y sistemas de soporte centralizados.
Los excedentes se reinvierten de la siguiente forma:

- El crecimiento y la cualificación de la oferta académica e investigativa y el portafolio de productos de extensión y educación continuada.
- La investigación reflejada en los grupos y proyectos de investigación y la creación de maestrías y doctorados que estas investigaciones generen.
- La infraestructura necesaria para el desarrollo adecuado de las funciones sustantivas.
- Los aportes al desarrollo de la comunidad y la sociedad en general que rodea la Universidad.

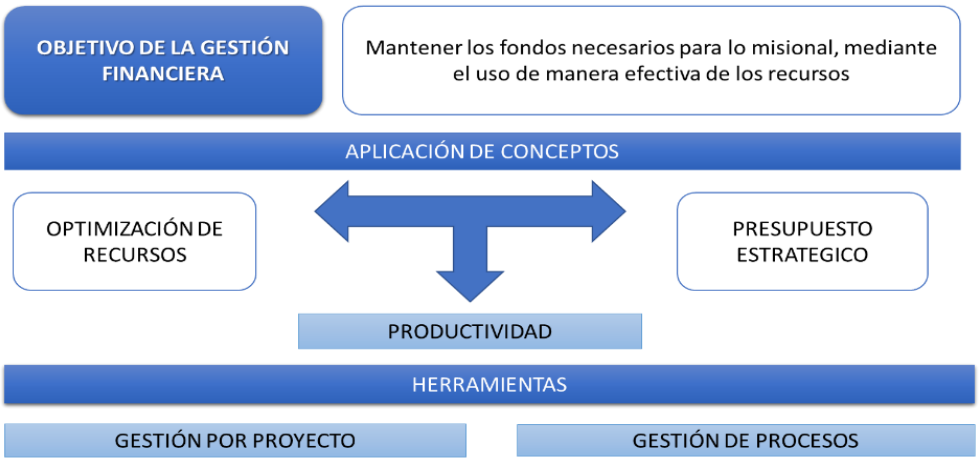
La Universidad Antonio Nariño es una corporación sin ánimo de lucro que propende continuamente por la generación de resultados positivos, de tal forma busca asegurar la sostenibilidad y el mejoramiento continuo del proyecto académico y social.

La Vicerrectoría Administrativa y la Dirección de Planeación soportan dos grandes compromisos institucionales; el primero es el de brindar apoyo y asesoría a las diferentes dependencias de la Universidad, con el fin de contribuir en el logro de sus metas y de asegurar que se ejecuten los proyectos de inversión necesarios para el desarrollo de los objetivos institucionales; el segundo compromiso es el de la gestión financiera entendida bajo el modelo de rentabilidad social.

La Universidad asume la efectividad financiera como la obtención de resultados económicos y financieros positivos, a partir de los conceptos de productividad, optimización de recursos, eficiencia, entre otros, aplicados específicamente para el modelo educativo. Los excedentes obtenidos son reinvertidos, para consolidar las funciones sustantivas y asegurar la sostenibilidad en el tiempo.

Dentro del proceso de construcción del modelo de gestión financiera para la Universidad, se proponen tres conceptos básicos: Optimización de recursos, Productividad y Presupuestos (estratégico y operativo).

Figura 2. Gestión Financiera



Fuente: Vicerrectoría Administrativa

Como resultado del proceso de planeación estratégica, la gestión de las unidades se acompaña de herramientas de apoyo presupuestal, las cuales permiten identificar los recursos que se necesitan y los resultados esperados con el uso de esos recursos, en un período de tiempo determinado. Cada unidad gestiona su presupuesto anual (discriminado semestralmente) con base en los objetivos y las estrategias planteadas, este proceso lo asiste permanentemente la Vicerrectoría Administrativa y la Dirección de Planeación, logrando un trabajo en equipo que ha facilitado el logro de las metas institucionales.

La Universidad implementó hace unos años la gestión por proyectos y por procesos, de modo que la asume como una herramienta clave para la aplicación de los elementos o conceptos financieros. La asignación de recursos con base en los proyectos institucionales asegura que éstos sean ejecutados eficazmente y los resultados de la inversión contribuyan al logro de los objetivos estratégicos de la Universidad. Esto se logra como resultado de una identificación y apropiación clara de objetivos, un establecimiento de las estrategias para lograrlos, una disposición de los recursos necesarios para su cumplimiento y unos eficientes mecanismos de seguimiento y control.

En la gestión de procesos se identifican los subprocesos y las actividades determinantes (factores claves) para lograr los resultados misionales; éstos son objeto de un permanente monitoreo y control para asegurar que los recursos invertidos sean gestionados óptimamente y produzcan rentabilidad en los términos definidos por la Universidad.

El fortalecimiento de la cultura de trabajar por gestión de procesos y proyectos ha entregado claridad y ha demandado apropiación de la metodología por parte de los miembros de la comunidad. En consecuencia, los líderes de los proyectos han comprendido

la repercusión y el alcance de sus decisiones frente a la gestión de los recursos aplicados, la influencia que ejercen en su dependencia, en otras unidades y en los resultados económicos de la Institución. Este es un aspecto relevante en la gestión del conocimiento para la Universidad.

Dadas las características particulares de la Universidad, la gestión financiera se soporta en el seguimiento del flujo de efectivo y en la evaluación permanente del origen y la aplicación en la operación. Todo esto apoyado en los referentes financieros antes mencionados para garantizar los resultados económicos proyectados y generar confiabilidad.

La aplicación rigurosa de los conceptos financieros referentes para la Universidad se acompaña de unas políticas y estrategias para la asignación, ejecución y evaluación presupuestal y de ejecución financiera en torno al cumplimiento del PEI y el logro de las metas del PID.

Con el fin de desarrollar de manera transparente, eficiente y eficaz el manejo de la gestión financiera institucional, la Universidad ha integrado un cuerpo directivo y profesional suficiente y calificado, que tiene la formación y experiencia necesarias para asegurar la correcta gestión y administración de los recursos.

Por otro lado, en el ejercicio de implementación de normas internacionales que se encuentra realizando la Universidad, se exige la definición de políticas en todos los aspectos de relevancia financiera, lo cual aclara el proceder de la Universidad en cada ocasión que se presente una transacción financiera. Para ello se han definido políticas aprobadas por el Consejo Directivo.

10.1.1. JUICIO DE VALOR CARACTERÍSTICA 31

La Universidad Antonio Nariño desarrolla exitosamente su PEI con un patrimonio propio y una estructura financiera sólida y consolidada que demuestra integridad en su manejo, lo cual ha permitido a través de la gestión de las funciones sustantivas fortalecer la institución con un sello de calidad. Desde el área financiera se trabaja por la consecución de recursos y por una asignación equitativa y coherente de los rubros, de acuerdo con las necesidades académicas institucionales, esto en un marco de probidad, eficiencia y transparencia en su manejo.

Es importante resaltar el incremento anual de los ingresos percibidos por la Universidad, esto debido al crecimiento en las matrículas y a la inversión hecha en infraestructura física,

lo que ha incrementado los activos de la Institución, asegurando sostenibilidad, correcto funcionamiento y cumplimiento de los objetivos centrales de la institución.

La fuente de ingresos primordialmente está focalizada en el recaudo por matriculas, servicios de proyección social, proyectos de investigación y educación continuada, entre otras. Con el propósito de hacer los procesos de presupuestación más transparentes y eficientes se ha establecido un modelo que se organiza por centros de costos en la que se destina el recurso para tres áreas de actividad: (i) funcionamiento, (ii) investigación e (iii) inversión.

La percepción del personal administrativo en los grupos focales es que la creación del sistema SIFA ha fortalecido la planeación de los recursos financieros y eficacia del manejo de los mismos, lo que promueve la equidad en la asignación de recursos y mayor transparencia en la gestión financiera de la Universidad.

En virtud de lo anterior y frente al paradigma de calidad que la institución contempla en su modelo de autoevaluación, es evidente que la Universidad soporta exitosamente su proyecto educativo mediante una gestión integral y sana de sus recursos entorno al Plan Institucional de Desarrollo –PID, de modo que toda planeación y ejecución financiera sigue un propósito institucional trazado desde el Consejo Directivo.

Tabla 3. Fortalezas y oportunidades de mejora. Característica 31

CARACTERÍSTICA 31. RECURSOS FINANCIEROS	
Fortalezas	**Oportunidades de Mejora**
• La Universidad asume con responsabilidad y compromiso la sostenibilidad financiera que direcciona los recursos institucionales, lo cual ha ido permeando a la comunidad universitaria. • Las fuentes de ingreso derivadas de las funciones misionales se han incrementado en los últimos años, excedentes que se reinvierten para el fortalecimiento institucional. • La rigurosidad y efectividad en los procesos de planeación a corto, mediano y largo plazo permiten soportar los presupuestos de temas estratégicos y operativos a la luz de la Misión, Visión y proyecto institucional. • El monitoreo y la evaluación presupuestal con responsabilidad por parte de personal capacitado y experto en el manejo financiero de la Universidad. • El desarrollo y la consolidación del Sistema SIFA, como herramienta que facilita la gestión responsable de los recursos financieros.	• Diversificar las fuentes de ingreso de la Universidad con el fin de asegurar las metas consignadas en el Plan Institucional de Desarrollo y la sostenibilidad financiera a largo plazo. • Incrementar los ingresos percibidos por las funciones sustantivas, particularmente de investigación y extensión.

Se cumple plenamente	
Calificación	**4.8**

Fuente: Oficina de Autoevaluación y Acreditación

10.2. CARACTERÍSTICA 32. GESTIÓN FINANCIERA Y PRESUPUESTAL

Asumiendo la autonomía como "la potestad …para regirse por normas y actos de gobierno propios"[1], la Universidad sustenta un nivel de independencia financiera establecido dentro de los parámetros de racionalidad económica y financiera; de eficiencia, eficacia y calidad; así como de igualdad y equidad; en todos los casos enmarcados dentro de los parámetros fijados a través de los objetivos y las metas estratégicas definidas para toda la institución y consignadas en el Plan Institucional de Desarrollo.

Una vez la Universidad define los objetivos, las actividades y las tareas necesarias para el cumplimiento de sus metas, procede a proyectar los recursos necesarios para alcanzar su logro. Esta fase se lleva a cabo mediante el proceso de presupuesto, en el cual participan todas y cada una de las sedes y dependencias que conforman la institución; el presupuesto debe guardar total coherencia con su respectivo plan de acción.

El presupuesto para las diferentes áreas se organiza por centros de costo, de forma anual discriminado por semestres. El presupuesto se divide en dos partes fundamentales, una de funcionamiento donde se relacionan los ingresos y gastos requeridos para la operación normal de las funciones sustantivas de la Universidad, incluida la administración central, y una segunda parte de investigación e inversión en la cual se proponen y justifican las nuevas inversiones requeridas.

Estos presupuestos son evaluados en el Comité Financiero y posteriormente aprobados por el Consejo Directivo de la Universidad, obedeciendo a lo que reza en el Estatuto Orgánico de la Institución, esto a la luz los criterios de igualdad y equidad expresados en los valores universitarios consignados en el PEI[2].

En la Institución se cuenta con instancias encargadas de la evaluación y el seguimiento de los procesos financieros, por ello, la Oficina de Auditoría, adscrita a la Rectoría, se encarga de hacer revisión a los procesos relacionados con facturación, procesos de nómina y cuentas en general. Dicha unidad tiene como objetivo "Evaluar los procesos financieros de la UAN garantizando la aplicación de políticas, procedimientos, normatividad y legislación, con el propósito de alcanzar los objetivos institucionales y maximizar resultados que

[1] Definición obtenida del Diccionario de Real Academia Española, vigésima segunda edición.
[2] Op cit, PEI.P. 31.

fortalezcan su desarrollo y proyección"[3]. Esta oficina define las políticas y los lineamientos en los cuales se explicitan los procesos y controles que se realizan en la institución y que buscan contribuir al manejo transparente de los recursos.

De otro lado, la Revisoría Fiscal tiene a cargo la exploración de la información contable y financiera a fin de establecer controles sobre el manejo de fondos y bienes de la Universidad. Además, tiene a cargo la elaboración de los informes periódicos sobre el sistema financiero que presenta al Consejo Directivo y a la Sala General, conforme a la legislación colombiana[4].

Por su parte, las Oficina de Planeación y de Contabilidad realizan un seguimiento trimestral al presupuesto ejecutado, a partir de los informes que arroja el Sistema de Información Financiera y Administrativa (administrado por la Vicerrectoría Administrativa). La información que arroja permite identificar y efectuar los ajustes pertinentes, generando las adiciones o las modificaciones necesarias para asegurar la administración de los recursos financieros, estas novedades son aprobadas por la Vicerrectoría Administrativa y la Rectoría respectivamente.

De forma complementaria a estos mecanismos, la Universidad implementó un modelo de seguimiento a la ejecución presupuestal en la cual se evalúa la ejecución de funcionamiento regular y de los planes de inversión. En ésta se identifican los niveles de ejecución por áreas y por Facultades de acuerdo con lo presupuestado inicialmente. Los reportes son generados por NOVASOFT y SIFA, para el análisis y la evaluación conjunta entre la Oficina de Planeación y el Comité Financiero.

Asimismo, la Universidad reporta periódicamente la información financiera a la luz de la normatividad vigente que requiere el Ministerio de Educación Nacional y los demás entes de control, lo cual se realiza en las fechas establecidas y con la calidad de la información exigida. Entre estos reportes se encuentran los estados financieros periódicos y anuales y la información de derechos pecuniarios y tarifas que se presentan de acuerdo con el calendario establecido por el MEN.

Para la Universidad, los planes de mejoramiento derivados de los procesos de autoevaluación y autorregulación se convierten en una herramienta fundamental para el desarrollo de su gestión, puesto que integran los proyectos y las acciones prioritarias que la institución emprende para mejorar aquellos aspectos de gran influencia en el logro de los objetivos del PEI y del PID. La vinculación de los planes de mejoramiento al PID permite

[3] Plan Operativo Auditoria – UAN.
[4] Estatuto Orgánico. UAN. Capítulo IX.

asegurar el desarrollo institucional de una manera integral, armónica y coordinada en un marco de aseguramiento de la calidad.

10.2.1. JUICIO DE VALOR CARACTERÍSTICA 32

Las políticas institucionales para la elaboración del presupuesto se encuentran definidas claramente en el Acuerdo 06 de 2005 emitido por el Consejo Directivo, en el cual se define el Modelo de Gestión y Planeación Estratégica que permite planear, ejecutar y controlar de manera eficiente sus actividades.

La gestión financiera en la Universidad se soporta en la elaboración del presupuesto y en la proyección de inversiones acordes con las metas de desarrollo académico de la Institución. Los presupuestos se gestionan desde dos líneas definidas: una de funcionamiento en que se relacionan ingresos y gastos para la operación normal de las funciones sustantivas y una segunda de investigación e inversión desde donde se proponen nuevas inversiones orientadas a la consolidación del proyecto institucional.

Con base en los principios establecidos en el PEI, una vez se formulan los presupuestos son evaluados por el Comité Financiero y presentados ante el Consejo Directivo, para priorizar las ejecuciones de acuerdo con su relevancia estratégica para el cumplimiento de la Misión y la Visión.

Además, los presupuestos soportan sus validaciones en dos instancias: (i) A nivel interno, la Oficina de Auditoria Interna y (ii) a nivel externo, la Revisoría Fiscal. A través de los procesos adelantados por dichas instancias, se hace un riguroso seguimiento al cumplimiento de los planes trazados.

Tabla 4. Fortalezas y oportunidades de mejora. Característica 32

CARACTERÍSTICA 32. GESTIÓN FINANCIERA Y PRESUPUESTAL	
Fortalezas	**Oportunidades de Mejora**
• Los procesos de monitoreo, control y evaluación periódica de la gestión financiera en diferentes instancias facilitan la toma de decisiones institucionales en relación con lo misional, las metas del PID y los planes operativos periódicos. • La Universidad ha definido y aplica un conjunto de indicadores de gestión financiera que facilita el seguimiento y la transparencia frente a su sostenibilidad, acorde con la función social que desarrolla. • Las sinergias entre las áreas orientadoras de las funciones sustantivas y las de gestión financiera en materia de	• Afinar los tiempos y las responsabilidades para la ejecución presupuestal por parte de algunas unidades. • En consideración al nivel de maduración de la gestión de la Universidad, avanzar con el proceso para su certificación de calidad en ISO 9001.

elaboración del presupuesto y de inversiones acordes con las metas orientadas al desarrollo integral de la Universidad.	
Se cumple plenamente	
Calificación	**4.4**

Fuente: Oficina de Autoevaluación y Acreditación

10.3. CARACTERÍSTICA 33. PRESUPUESTO Y FUNCIONES SUSTANTIVAS

Consistente con las notables transformaciones de la Universidad en la última década en sus procesos de planeación estratégica, se ha integrado la acreditación institucional como una meta en la ruta de seguir consolidando su proyecto educativo. En este sentido, ha focalizado esfuerzos de una manera sistemática, orientados al fortalecimiento del quehacer institucional. Uno de los frutos de este proceso se ve representado en el fortalecimiento de su cuerpo profesoral que soporta las funciones misionales, el cual se ha incrementado en número, nivel de formación e idoneidad, esto en consonancia con los propósitos, las necesidades y las metas de la Institución.

Es importante señalar que la Universidad utiliza recursos propios para su operación y que éstos se destinan en su totalidad para la gestión de las funciones sustantivas y los proyectos asociados al cumplimiento de las metas del Plan Institucional de Desarrollo.

La Universidad ha hecho uso de financiación externa únicamente para la ejecución estratégica de obras orientadas al fortalecimiento de la infraestructura que soporta su proyecto educativo, lo que ha demandado importantes recursos financieros. En algunos casos, la financiación externa se obtuvo mediante el concurso en convocatorias del Ministerio de Educación Nacional y la Financiera de Desarrollo Territorial FINDETER, entes que, a través de evaluaciones de los estados financieros de la Universidad, han avalado la idoneidad, solidez y estabilidad financiera como un mecanismo de clasificación para el otorgamiento de los respectivos créditos.

En congruencia con las aspiraciones institucionales definidas en el PID, una importante destinación de recursos se orienta al apoyo de proyectos de investigación, al programa de formación de alto nivel (PFAN), a promover la movilidad académica de profesores y estudiantes, a la realización de eventos de divulgación científica, y a diversas publicaciones, entre otros.

Las actividades de inversión también incluyen la dotación y el mejoramiento de la planta física, la adquisición y equipamiento de los laboratorios y medios educativos, el fondo editorial, y la ampliación y actualización permanente de la colección bibliográfica.

Los proyectos derivados del PID 2014-2016 se han formulado siguiendo la metodología PMI - Project Management Institute-, los cuales muestran la definición de: objetivos, alcance, tiempo de ejecución, hitos, actividades, responsables, recursos asociados para su ejecución, entregables y resultado esperado. Bajo esta perspectiva, los indicadores de los proyectos están en consonancia con las estrategias planteadas, mediante su monitoreo y evaluación continua se ha consolidado el desarrollo y el logro de las metas en un marco esperado.

El modelo presupuestal funciona por centros de costos para cada una de las dependencias académicas y administrativas como un sistema de causación. La programación y ejecución del presupuesto para la gestión de las funciones misionales se distribuye en funcionamiento, investigación e inversión (descritos anteriormente).

Los excedentes de la operación de la Universidad son destinados a procesos de investigación e inversión en las diferentes sedes y en los programas que se ofrecen. A continuación, se detalla el presupuesto destinado, en términos porcentuales, para los años 2011 a 2016 en los procesos de investigación e inversión (excedentes de la operación):

Tabla 5. Presupuesto de inversión e investigación 2011 – 2016 (en términos porcentuales)

RUBRO	% PRES 2011	% PRES 2012	% PRES 2013	% PRES 2014	% PRES 2015	% PRES 2016
A. Investigación	**36,74%**	**47,19%**	**41,04%**	**47,31%**	**41,31%**	**31,49%**
1. Proyectos de investigación	14,49%	18,60%	16,11%	19,64%	17,51%	13,22%
2. Olimpiadas	2,63%	3,39%	2,84%	3,14%	2,55%	2,23%
3. Plan de formación	15,14%	19,45%	16,11%	18,00%	15,92%	12,02%
4. Jóvenes investigadores	1,32%	1,69%	1,42%	1,57%	1,30%	0,98%
5. Movilidad	1,32%	1,69%	1,42%	1,73%	1,40%	1,06%
6. Capacitación VCTI	0,26%	0,34%	0,31%	0,34%	0,28%	0,21%
7. Universidad empresa estado	0,26%	0,34%	0,31%	0,34%	0,28%	0,21%
8. Programas doctorales	1,32%	1,69%	1,35%	1,37%	1,11%	0,84%
9. Fortalecimiento de I+I en las regiones	0,00%	0,00%	0,52%	0,52%	0,42%	0,32%
10. Redes y comunidades en CTI	0,00%	0,00%	0,52%	0,52%	0,42%	0,32%
11. Oficina de transferencia tecnológica	0,00%	0,00%	0,13%	0,13%	0,11%	0,08%
B. Inversión	**63,26%**	**52,81%**	**58,96%**	**52,69%**	**58,69%**	**68,51%**
1. Muebles y enseres	3,29%	1,77%	2,90%	3,14%	0,31%	5,61%
2. Construcciones y mejoras	26,33%	15,30%	20,62%	10,47%	4,99%	11,30%
3. Equipos de computo	7,24%	8,05%	7,85%	8,77%	8,62%	7,37%
4. Laboratorios	8,56%	8,05%	10,31%	10,47%	18,93%	20,03%
5. Software	5,27%	4,83%	4,25%	6,28%	5,46%	6,38%
6. Audiovisuales	2,04%	2,09%	2,72%	2,42%	1,80%	0,92%
7. Biblioteca	7,90%	9,66%	7,73%	8,51%	16,45%	15,30%
8. Fondo editorial	2,63%	3,06%	2,58%	2,62%	2,12%	1,60%

RUBRO	% PRES 2011	% PRES 2012	% PRES 2013	% PRES 2014	% PRES 2015	% PRES 2016
TOTAL INVERSIÓN E INVESTIGACIÓN	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fuente: Oficina de Planeación

Como se evidencia en los presupuestos de inversión e investigación, la Universidad cuenta con rubros específicos asociados a los procesos investigativos y a las necesidades de inversión a nivel nacional. La mayor parte de esta inversión fue asignada para apoyar los procesos de acreditación que hoy en día adelantan los programas de la Universidad, lo cual responde a los objetivos y metas planteadas por la Universidad en el PID.

10.4. JUICIO DE VALOR CARACTERÍSTICA 33

En coherencia con el paradigma de calidad definido, la Universidad cumple a cabalidad con los requerimientos presupuestales para el desarrollo de sus funciones sustantivas y el cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional. Esto demanda una distribución de los recursos financieros de forma responsable, equitativa y transparente de acuerdo con las metas proyectadas en el Plan Institucional de Desarrollo. En consecuencia, durante los últimos años la Universidad ha fortalecido y generado un control presupuestal riguroso, conforme se han definido los lineamientos para este fin.

Lo anterior, denota un trabajo coordinado, articulado e integral por parte de la Universidad a partir de los propósitos definidos en el PEI, las metas del PID y la planeación presupuestal para su cumplimiento, esto a la luz de cuatro ejes estratégicos:

1. Liderazgo universitario a través de las funciones sustantivas.
2. La UAN en el contexto nacional e internacional.
3. Optimización de la gestión institucional.
4. Comunidad universitaria como base para el liderazgo institucional.

Si bien cada uno de estos ejes fortalece de manera integral a la institución, la Universidad en función de los resultados que arrojan los ejercicios de reflexión externa e interna que adelanta periódicamente entre su comunidad, focaliza esfuerzos para asegurar el mejoramiento continuo del proyecto institucional. Además, formula una línea específica para la excelencia en sus funciones sustantivas, a partir de tres proyectos: (i) Proceso de enseñanza aprendizaje, (ii) investigación y (iii) extensión, lo cual se denota como una fortaleza ya que permite desarrollar acciones concretas con recursos específicos en la vía de aseguramiento de la calidad.

Una vez la Universidad define los ejes transversales, se procede a planear cada uno de los proyectos a ejecutar, esto mediante la herramienta PMI, que permite no solamente proyectar en términos financieros, sino que además determina los aspectos que orientan y aseguran su desarrollo. Así mismo, permite identificar los responsables de cada proyecto.
Los excedentes derivados de la ejecución de los recursos financieros, la Universidad los reinvierte para fortalecer proyectos de investigación, olimpiadas, planes de formación, el plan de jóvenes investigadores, infraestructura, mejoras físicas entre otras.

Tabla 6. Fortalezas y oportunidades de mejora. Característica 33

CARACTERÍSTICA 33. PRESUPUESTO Y FUNCIONES SUSTANTIVAS	
Fortalezas	**Oportunidades de Mejora**
• Los líderes académicos, administrativos y financieros que participan en los procesos de consolidación y ejecución del presupuesto, presentan plena claridad y apropiación del PEI y el PID, lo cual asegura el vínculo entre los recursos financieros y el cumplimiento de la misión de la Universidad. • La asignación de recursos se hace a partir de las necesidades presentadas por las dependencias y unidades que tienen a cargo el desarrollo de las funciones misionales y de apoyo, esto en concordancia con lo que han proyectado y con las metas del PID. • El incremento de los ingresos en los últimos años ha permitido fortalecer la inversión para el desarrollo integral de la Universidad, esto se traduce en un aumento significativo en el número y la calidad de los profesores, apertura de nuevos programas de formación avanzada, programas de bienestar institucional, en infraestructura física, laboratorios, tecnologías, ayudas para la docencia, recursos bibliográficos, nuevas vinculaciones en áreas claves, entre otras.	• Fortalecer la articulación entre las instancias que soportan la planeación, ejecución y control de proyectos en el marco de las metas del PID.
Se cumple plenamente	
Calificación	**4.8**

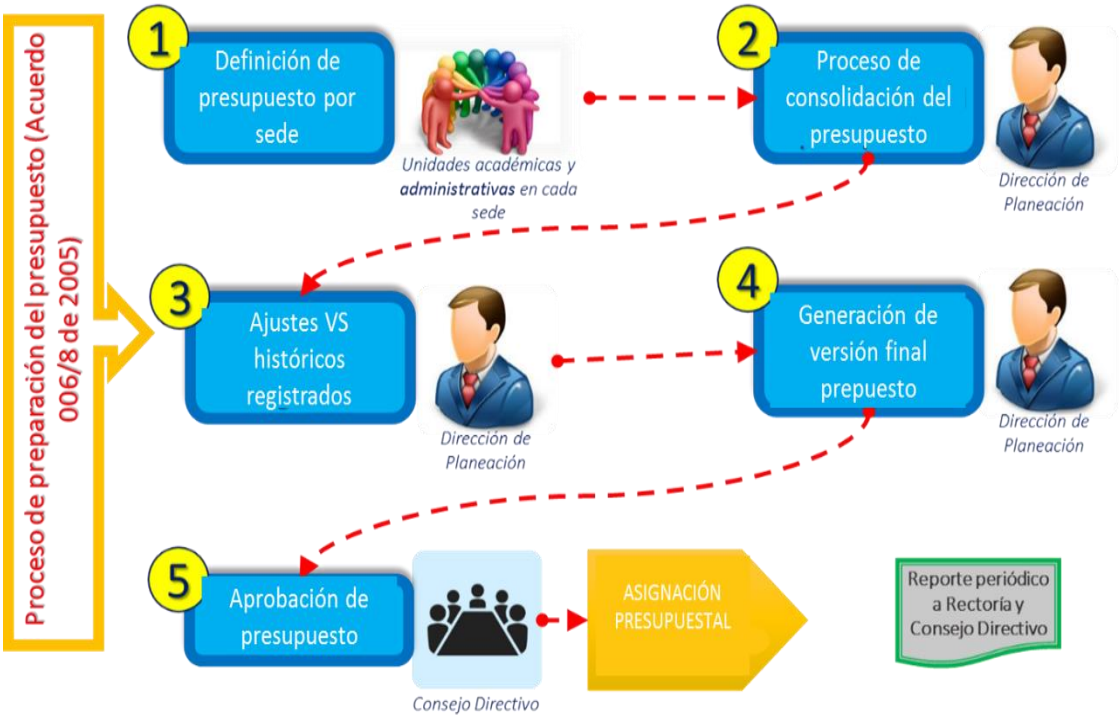
Fuente: Oficina de Autoevaluación y Acreditación

10.5. CARACTERÍSTICA 34. ORGANIZACIÓN PARA EL MANEJO FINANCIERO

Actualmente dentro del modelo de gestión y planeación estratégica, la Universidad Antonio Nariño utiliza la planeación financiera como elemento primordial y concreto en temas económicos. Esto se corrobora en el Acuerdo No. 6 de 2005, en el cual se define que la

estructuración del presupuesto dentro de la Institución es de suma importancia para la toma de decisiones. Ver Figura 3. Proceso de preparación del presupuesto UAN. Este permite, por un lado, el mejor uso de los recursos financieros a través de adecuados mecanismos de control y ejecución presupuestal, y por otro, el poder desarrollar los estudios de costos que permiten racionalizar el gasto mediante la comparación y complementación de los egresos por centros de costos.

Figura 3. Proceso de preparación del presupuesto UAN

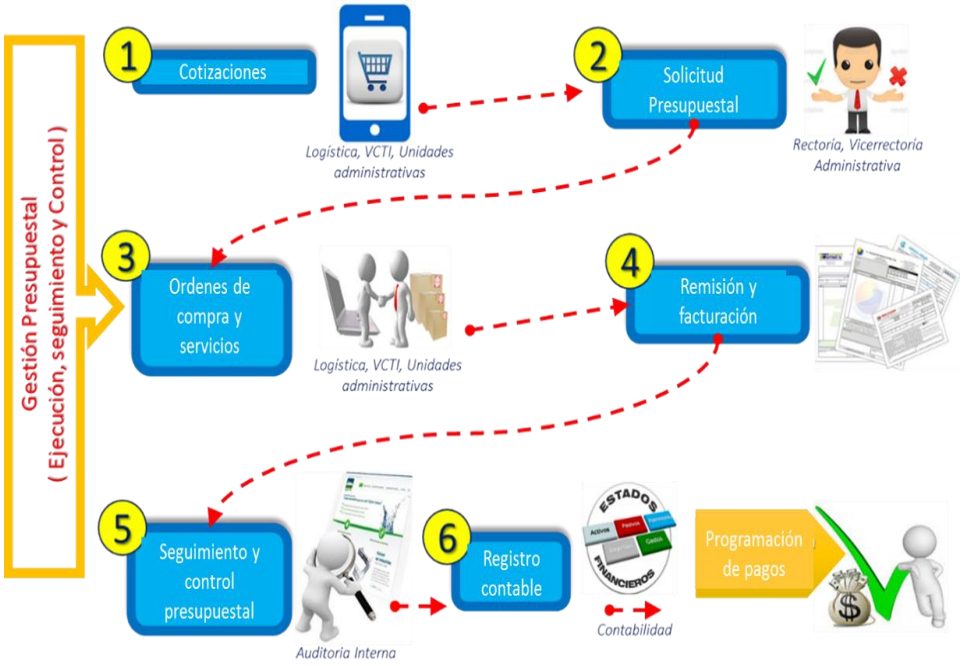


Fuente: Oficina de Planeación

Los criterios de igualdad y equidad hacen referencia al compromiso misional de la institución de "contribuir a la democratización del conocimiento y promover la igualdad de oportunidades no solo en el acceso sino en la posibilidad de concluir los ciclos de formación mediante la descentralización" (PEI-UAN, 2005:23), evidenciado en la oferta de programas en más de 26 municipios del país muchos de ellos con serios inconvenientes de acceso a la educación superior. Además, estos criterios también obedecen a la oferta de programas propios de una universidad de trayectoria académica y cultural y con compromiso social. Los programas académicos de la Universidad son de gran importancia para el desarrollo del país y se mantienen gracias a una política presupuestal equilibrada a nivel global para que un amplio sector de la población, incluyendo poblaciones de bajos recursos, puedan acceder a ellos.

Así las cosas, la Universidad garantiza un presupuesto suficiente en cada una de las diferentes sedes y programas, de tal manera que se puedan desarrollar sus funciones de docencia, investigación y extensión en condiciones de calidad y pertinencia, pero siempre buscando la racionalidad y austeridad en beneficio de los programas académicos que lo requieran y que son considerados primordiales para el desarrollo del país y de las regiones. En conclusión, es a través del proceso de planeación y presupuesto que se establecen para todas y cada una de las sedes y programas los objetivos, metas y proyectos, así como los gastos e inversiones requeridas para ser aprobadas en la consecución del logro de sus metas, rubros que deben ser utilizados únicamente en los ítem planeados en el momento de su aprobación, es decir, sin cambiar su destinación salvo autorización previa por parte de la Rectoría o del Comité Financiero de la institución. De esta forma la Universidad asegura que las inversiones sean utilizadas de manera eficiente en las prioridades de cada una de sus sedes y programas. (Ver Figura 4. Gestión presupuestal).

Figura 4. Gestión presupuestal



Fuente: Oficina de Planeación

De igual manera, como ya se presentó, la Universidad cuenta con instancias encargadas de evaluar la programación y ejecución presupuestal, garantizando la aplicación de las políticas, procedimientos y normatividad, con el propósito de alcanzar los objetivos institucionales y maximizar resultados que fortalezcan su desarrollo y proyección[5].

[5] Plan Operativo Auditoria - UAN

Por otra parte, es importante señalar que en la estructura institucional la Vicerrectoría Administrativa es la encargada de dirigir los aspectos administrativos y financieros de la Universidad, y para ello está soportada en cuatro unidades con recurso humano calificado que cuenta con la experiencia suficiente para orientar las oficinas de: Gestión Administrativa de Sedes, de Calidad y Procesos, de Logística y de Infraestructura Física. Asimismo, tres direcciones están adscritas a esta Vicerrectoría, las cuales son: la Financiera, la de Gestión Humana y la de Tecnología Informática y Comunicaciones

Finalmente, al indagar en la comunidad sobre el manejo y distribución transparente de los recursos financieros, los Decanos y los funcionarios administrativos tienen una buena percepción al respecto. Sin embargo, los grupos focales señalan la necesidad de fortalecer los procesos de comunicación y divulgación institucional al respecto.

10.5.1. JUICIO DE LA CARACTERÍSTICA 34

La transparencia y la equidad como principios del Proyecto Educativo Institucional permean todas las actuaciones de la Universidad, esto se evidencia a través de los buenos resultados de percepción que tiene la comunidad académica cuando se indagó acerca de aspectos como: el manejo y la distribución transparente de los recursos; los acuerdos expedidos por el Consejo Directivo; los lineamientos trazados desde el PID; y la eficiente labor de ejecución y seguimiento por parte de los funcionarios de las áreas encargadas. En virtud de lo anterior, se ha consolidado un comportamiento financiero estable que garantiza la continuidad del proyecto institucional.

Los encargados de llevar a cabo los controles y los planes presupuestales son personas calificadas con amplia experiencia académica y administrativa, en los que es posible conjugar la experiencia, el conocimiento de la institución y de sus particularidades, con nuevas ideas y formas de emprender innovadores proyectos. En la Universidad se destaca el emprendimiento de proyectos de largo plazo, por ejemplo, en el área financiera la implementación del SIFA, que, entre otros aspectos, ha promovido la consolidación de una planta austera con índices de eficiencia destacados. Además, el desarrollo del Sistema de Información Financiera y Administrativa es considerado uno de los logros destacables de la Universidad.

Tabla 7. Fortalezas y oportunidades de mejora. Característica 34

CARACTERÍSTICA 34. ORGANIZACIÓN PARA EL MANEJO FINANCIERO	
Fortalezas	**Oportunidades de Mejora**
• Dada la naturaleza, vocación y complejidad de la Universidad, una característica relevante de su impronta es el desarrollo y uso de sistemas de	• Mejorar los mecanismos de comunicación para divulgar los resultados de los procesos de asignación,

información para facilitar la gestión institucional. Específicamente el desarrollo del Sistema de Información Financiero y Administrativo –SIFA para la gestión financiera genera mejores prácticas. Su uso continuo por parte del talento humano responsable afianza la eficiencia para atender las actividades económicas y financieras Universidad. • La apreciación positiva por parte del personal académico y administrativo frente a la transparencia del manejo de recursos financieros que lleva a cabo la Universidad.	ejecución y evaluación presupuestal. Así como, los de ejecución financiera en torno al cumplimiento del PEI y el logro de las metas fijadas en el PID.
Se cumple plenamente	
Calificación	**4.3**

Fuente: Oficina de Autoevaluación y Acreditación

10.6. JUICIO GLOBAL DEL FACTOR 10

La Universidad Antonio Nariño cuenta con un patrimonio propio y con los recursos financieros adecuados para su funcionamiento, por lo cual asegura a la comunidad académica y a la sociedad en general que su proyecto educativo es sólido con una visión institucional dinámica y en constante actualización. Esta misma solidez se ve reflejada en la inversión que realiza para el desarrollo de las funciones sustantivas que dan cumplimiento a su Misión, Visión, PEI y PID.

La Universidad demuestra liquidez y solidez financiera, asigna con equidad los recursos económicos y exhibe integridad en su manejo. Esto se ve reflejado en el bajo nivel de endeudamiento, el crecimiento en el número de profesores de planta con formación avanzada, el firme compromiso con la investigación como motor de desarrollo institucional y la decisión de avanzar hacia la excelencia docente mediante sólidos planes de formación, entre otros.

Con el propósito de consolidar esos lineamientos y directrices trazados institucionalmente, la Universidad cuenta con los sistemas, procesos y personal idóneo necesarios para soportar una adecuada planeación presupuestal en cada una de sus áreas.

Tabla 8. Resultado integral del factor

FACTOR 10. RECURSOS FINANCIEROS				
CARACTERÍSTICA	**PONDERACIÓN**	**CALIFICACIÓN**	**CALIFICACIÓN FACTOR**	
31. Recursos financieros	30%	4.8	4,6	**SE CUMPLE PLENAMENTE**
32. Gestión financiera y presupuestal	27%	4.4		
33. Presupuesto y funciones sustantivas	23%	4.8		

34. Organización para el manejo financiero	20%	4.3		

Fuente: Oficina de Autoevaluación y Acreditación

TABLA DE CONTENIDO Y LISTADO DE FIGURAS Y TABLAS

TABLA DE CONTENIDO

10. FACTOR 10. RECURSOS FINANCIEROS 1
10.1. CARACTERÍSTICA 31. RECURSOS FINANCIEROS 1
10.1.1. JUICIO DE VALOR CARACTERÍSTICA 31 6
10.2. CARACTERÍSTICA 32. GESTIÓN FINANCIERA Y PRESUPUESTAL 8
10.2.1. JUICIO DE VALOR CARACTERÍSTICA 32 10
10.3. CARACTERÍSTICA 33. PRESUPUESTO Y FUNCIONES SUSTANTIVAS 11
10.4. JUICIO DE VALOR CARACTERÍSTICA 33 13
10.5. CARACTERÍSTICA 34. ORGANIZACIÓN PARA EL MANEJO FINANCIERO 14
10.5.1. JUICIO DE LA CARACTERÍSTICA 34 17
10.6. JUICIO GLOBAL DEL FACTOR 10 18
TABLA DE CONTENIDO Y LISTADO DE FIGURAS Y TABLAS 20
LISTADO DE FIGURAS 20
LISTADO DE TABLAS 20

LISTADO DE FIGURAS

FIGURA 1. OBJETIVOS DEL PLAN INSTITUCIONAL DE DESARROLLO 2017-2021 CON RELACIÓN A LOS RECURSOS FINANCIEROS 3
FIGURA 2. GESTIÓN FINANCIERA 5
FIGURA 3. PROCESO DE PREPARACIÓN DEL PRESUPUESTO UAN 15
FIGURA 4. GESTIÓN PRESUPUESTAL 16

LISTADO DE TABLAS

TABLA 1. EVOLUCIÓN DEL ACTIVO 2011-2015 UAN 1
TABLA 2. PORCENTAJE DE LAS FUENTES DE INGRESOS EN LA UAN 1
TABLA 3. FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA. CARACTERÍSTICA 31 7
TABLA 4. FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA. CARACTERÍSTICA 32 10
TABLA 5. PRESUPUESTO DE INVERSIÓN E INVESTIGACIÓN 2011 – 2016 (EN TÉRMINOS PORCENTUALES) 12
TABLA 6. FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA. CARACTERÍSTICA 33 14
TABLA 7. FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA. CARACTERÍSTICA 34 17
TABLA 8. RESULTADO INTEGRAL DEL FACTOR 18