

**LA DELEGACIÓN DE LA ORDENACIÓN DEL GASTO EN LA  
UNIVERSIDAD DE CALDAS A PARTIR DE 1997**

JORGE WILLIAM ALZATE SANCHEZ  
CARLOS EDUARDO MARULANDA ECHEVERRY

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA  
INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY  
MANIZALES  
2003**

**LA DELEGACIÓN DE LA ORDENACIÓN DEL GASTO EN LA  
UNIVERSIDAD DE CALDAS A PARTIR DE 1997**

JORGE WILLIAM ALZATE SANCHEZ  
CARLOS EDUARDO MARULANDA ECHEVERRY

Tesis presentada para optar al título de  
Maestro en administración con énfasis en  
estrategia y política de empresa.

**DIRECTORA**  
LUZ AMPARO VILLEGAS DURÁN

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA  
INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY  
MANIZALES**

**2003**

*Agradecimientos y dedicatoria a nuestras esposas  
Adriana y Martha e hijos Maria Paula, Sofia,  
Luisa Fernanda y Juan Sebastián por su  
incondicional apoyo y comprensión en el tiempo  
invertido para alcanzar el éxito en este proyecto de  
vida.*

*Igualmente agradecemos a todas y cada una de las  
personas que de alguna manera ayudaron a hacer  
realidad nuestras metas.*

## TABLA DE CONTENIDO

<b>2. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>11</b>
2.1 <i>LOS ESTABLECIMIENTOS PÚBLICOS</i> .....	11
2.1.1 Factores que Determinan un Establecimiento Público: .....	12
2.1.2 En los Establecimientos Públicos Predomina la Especialidad: .....	13
2.1.3 Tipología de los Establecimientos Públicos: Forma de Presentarse: .....	13
2.2 <i>ADMINISTRACIÓN PÚBLICA</i> .....	13
2.3 <i>FUNCIÓN ADMINISTRATIVA</i> .....	14
2.4 <i>SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA</i> .....	14
2.4.1 Descentralización Administrativa: .....	14
2.4.2 Desconcentración Administrativa: .....	15
2.5 <i>LA DELEGACIÓN ADMINISTRATIVA</i> .....	17
2.5.1 Diferentes Clases de Delegación: .....	18
2.5.2 Delegación de Funciones: .....	18
2.5.3 Cuando se Pueden Reasumir las Funciones Delegadas: .....	19
2.5.4 Delegación Interna de Funciones: .....	19
2.5.5 Elementos y Procesos en la Delegación: .....	20
2.6 <i>ORDENACIÓN DEL GASTO</i> .....	21
2.7 <i>PRESUPUESTO EN LA UNIVERSIDAD DE CALDAS</i> .....	22
2.7.1 Ingresos:.....	22
2.7.2 Egresos:.....	23
2.8 <i>POLÍTICAS Y METAS PRESUPUESTALES PARA LAS VIGENCIAS</i> .....	25
Políticas: .....	26
Metas .....	26
2.9 <i>CENTROS DE GASTO EN LA UNIVERSIDAD DE CALDAS</i> .....	26
<b>3. METODOLOGÍA .....</b>	<b>28</b>
3.1 <i>TIPO DE ESTUDIO</i> .....	28
<i>Estudio Descriptivo y Evaluativo</i> .....	28
3.2 <i>MÉTODO DE INVESTIGACIÓN</i> .....	28
3.2.1 Fuentes y Técnicas: .....	29
3.2.2 Instrumentos y Técnicas: .....	30
3.3 <i>POBLACIÓN Y MUESTRA</i> .....	31
3.4 <i>VARIABLES DE MEDICIÓN Y EVALUACIÓN</i> .....	34
3.5 <i>ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN</i> .....	36
<b>4. RESULTADOS .....</b>	<b>37</b>

4.1	<i>REVISIÓN DOCUMENTAL</i> .....	37
4.1.1	En el Acuerdo 064 de diciembre 11 de 1997 - Estatuto General: .....	37
4.1.2	En el Proyecto Educativo Institucional P.E.I. 1996 – 2010:.....	39
4.1.3	En el acta 016 de junio 18 de 1998 - Plan de Desarrollo Institucional:.....	40
4.1.4	En el Acuerdo 01 de enero 23 de 1998 - Estatuto Financiero:.....	40
4.1.5	En el Acuerdo 015 de marzo 12 de 1996 - Estatuto de Contratación:.....	42
	(ver anexo A) .....	42
4.1.6	En las Resoluciones de Descentralización - (ver anexo B):.....	42
4.2	<i>ANÁLISIS DE ORDENADORES DEL GASTO</i> .....	43
4.2.1	Análisis Del Comportamiento De Los Centros De Gasto A Partir De Las Resoluciones De Ordenación Del Gasto: .....	43
4.2.2	Consideraciones Sobre las Resoluciones: .....	44
4.3	<i>ANÁLISIS DE EJECUCIÓN PRESUPUESTAL PERIODO 1997 – 2001</i> .....	48
4.3.1	Resultados De La Revisión De Las Ejecuciones Presupuestales Periodo 1997 – 2001:.....	48
4.3.2	Análisis de Programas Especiales: .....	69
4.4	<i>RESULTADOS DEL COMPORTAMIENTO DE LOS ACTOS ADMINISTRATIVOS PERIODO 1997 – 2001</i> .....	76
4.4.1	Órdenes de Servicio:.....	77
4.4.2	Resoluciones: .....	82
4.4.3	Órdenes de Trabajo, de Trabajo Intelectual y de Compra: .....	87
4.5	<i>CONTROL, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN</i> .....	103
4.5.1	Consolidado de los Informes de Evaluación Seguimiento y Control de la Ordenación del Gasto, Según la Resolución de Descentralización: .....	103
4.5.2	Junta de Compras: .....	119
4.6	<i>RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LA ENCUESTA SOBRE DELEGACIÓN EN LA ORDENACIÓN DEL GASTO PERIODO 1997-2001</i> .....	132
4.6.1	Conocimiento Sobre la Ordenación del Gasto .....	132
4.6.2	Procesos y Trámites:.....	136
4.6.3	Controles: .....	146
4.6.4	Sobre su Concepto:.....	149
<b>5.</b>	<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>153</b>
<b>6.</b>	<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>157</b>
<b>7.</b>	<b>TRABAJOS FUTUROS</b> .....	<b>159</b>
<b>8.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>160</b>

## LISTA DE CUADROS

	<b>PAG</b>
CUADRO N° 1 .....	80
CUADRO N° 2 .....	80
CUADRO N° 3 .....	106
CUADRO N° 4 .....	113
CUADRO N° 5 .....	118

## LISTA DE GRÁFICOS

	PAG
GRÁFICO N° 1.....	43
GRÁFICO N° 2.....	48
GRÁFICO N° 3.....	50
GRÁFICO N° 4.....	52
GRÁFICO N° 5.....	55
GRÁFICO N° 6.....	56
GRÁFICO N° 7.....	57
GRÁFICO N° 8.....	58
GRÁFICO N° 9.....	59
GRÁFICO N° 10.....	60
GRÁFICO N° 11.....	61
GRÁFICO N° 12.....	62
GRÁFICO N° 13.....	63
GRÁFICO N° 14.....	64
GRÁFICO N° 15.....	65
GRÁFICO N° 16.....	66
GRÁFICO N° 17.....	67
GRÁFICO N° 18.....	68
GRÁFICO N° 19.....	69
GRÁFICO N° 20.....	71
GRÁFICO N° 21.....	72
GRÁFICO N° 22.....	73
GRÁFICO N° 23.....	74
GRÁFICO N° 24.....	75
GRÁFICO N° 25.....	77
GRÁFICO N° 26.....	78
GRÁFICO N° 27.....	79
GRÁFICO N° 28.....	81
GRÁFICO N° 29.....	82
GRÁFICO N° 30.....	82
GRÁFICO N° 31.....	83
GRÁFICO N° 32.....	84
GRÁFICO N° 33.....	85
GRÁFICO N° 34.....	86
GRÁFICO N° 35.....	87
GRÁFICO N° 36.....	88
GRÁFICO N° 37.....	89
GRÁFICO N° 38.....	90
GRÁFICO N° 39.....	91
GRÁFICO N° 40.....	93
GRÁFICO N° 41.....	93

	<b>PAG</b>
GRÁFICO N° 42.....	94
GRÁFICO N° 43.....	95
GRÁFICO N° 44.....	95
GRÁFICO N° 45.....	96
GRÁFICO N° 46.....	97
GRÁFICO N° 47.....	97
GRÁFICO N° 48.....	98
GRÁFICO N° 49.....	99
GRÁFICO N° 50.....	100
GRÁFICO N° 51.....	101
GRÁFICO N° 52.....	102
GRÁFICO N° 53.....	122
GRÁFICO N° 54.....	122
GRÁFICO N° 55.....	123
GRÁFICO N° 56.....	124
GRÁFICO N° 57.....	126
GRÁFICO N° 58.....	128
GRÁFICO N° 59.....	128
GRÁFICO N° 60.....	129
GRÁFICO N° 61.....	129
GRÁFICO N° 62.....	130
GRÁFICO N° 63.....	130
GRÁFICO N° 64.....	132
GRÁFICO N° 65.....	133
GRÁFICO N° 66.....	134
GRÁFICO N° 67.....	135
GRÁFICO N° 68.....	135
GRÁFICO N° 69.....	136
GRÁFICO N° 70.....	137
GRÁFICO N° 71.....	137
GRÁFICO N° 72.....	138
GRÁFICO N° 73.....	139
GRÁFICO N° 74.....	140
GRÁFICO N° 75.....	141
GRÁFICO N° 76.....	142
GRÁFICO N° 77.....	143
GRÁFICO N° 78.....	143
GRÁFICO N° 79.....	144
GRÁFICO N° 80.....	145
GRÁFICO N° 81.....	145
GRÁFICO N° 82.....	146
GRÁFICO N° 83.....	147
GRÁFICO N° 84.....	148
GRÁFICO N° 85.....	148
GRÁFICO N° 86.....	149
GRÁFICO N° 87.....	150
GRÁFICO N° 88.....	151



## LISTA DE ANEXOS

	<b>PAG</b>
<b>ANEXO A.</b> ESTATUTO DE CONTRATACIÓN .....	164
<b>ANEXO B.</b> RESOLUCIONES DE DESCENTRALIZACIÓN .....	172
<b>ANEXO C.</b> FORMATO DE ENCUESTA.....	208
<b>ANEXO D.</b> FORMATOS DE ACTOS ADMINISTRATIVOS .....	213

## INTRODUCCIÓN

Como factor de éxito fundamental en el cumplimiento de la misión y visión de una entidad, está el apoyarse en sistemas de organización administrativa que se ajusten a sus propias necesidades. No es lo mismo tratar el tema de la gestión pública y privada en términos iguales; es claro que la administración pública se debe a la prestación de diversos servicios públicos y sin ánimo de lucro, entendido este, no como la búsqueda de rentabilidad financiera, si no social, en el sentido de brindar a la comunidad una mejor y más efectiva prestación de servicios; al contrario de la privada que busca siempre un beneficio-costeo que le permita aumentar sus ganancias y rentabilidad.

En este orden de ideas, la gestión administrativa que desarrolla una institución de carácter público, como lo es la Universidad de Caldas, implica la adopción de algún sistema de organización administrativa proveniente de una norma, decreto o ley, o la aplicación de la autonomía universitaria como fundamento para establecer parámetros, que la misma considera correctos y fiables de utilizar. En este sentido la Universidad de Caldas como establecimiento público descentralizado, inició la aplicación de un sistema de delegación de la ordenación del gasto a partir de 1997, posterior a la definición de su nueva estructura orgánica y definió ciertos elementos que le han permitido hasta hoy llevar a cabo el desarrollo de estrategias y proyectos en pro de su bienestar y de la comunidad regional en general.

La delegación de la ordenación del gasto hasta hoy no ha sido evaluada, lo que permitió plantear este proyecto de investigación, con el fin de realizar una descripción y evaluación de la misma.

A partir de la constitución de 1991, el país ha vivido cambios fundamentales en el desarrollo social, económico y político, debido a las nuevas directrices y principios enmarcados en la carta magna. Uno de los principios allí expuestos es el de la

descentralización administrativa y financiera que se le otorga a los entes territoriales. De la misma manera se concedió autonomía en los mismos términos a las instituciones públicas de educación superior, principio que fue ratificado por medio de la ley de educación superior (ley 30 de 1992), y sentencia c-220 de diciembre de 1997 de la Corte Constitucional. Además, por medio de otros decretos y leyes se definieron normas para la aplicación de la delegación de funciones como elemento de gestión administrativa de las instituciones públicas. Lo anterior motivó a que dichas instituciones desarrollaran una serie de estrategias que les ayudaran a consolidar sus procesos, algunas de estas como la aplicación de la delegación como sistema de organización administrativa.

La Universidad de Caldas, entidad de orden Nacional, fundada en 1943, la cual está situada en el centro occidente Colombiano, en el municipio de Manizales capital del departamento de Caldas, cuenta con 5 sedes, todas situadas en la zona urbana de la ciudad de Manizales, destinadas a servir de sitio de encuentro a estudiantes, docentes e investigadores de los diferentes programas de pregrado, postgrado y cursos de extensión que se ofrecen a propios y allegados a la ciudad. En la actualidad la Universidad ofrece alternativas académicas en 6 Facultades con un total de 28 programas de pregrado, que se ofrecen en modalidad presencial y educación a distancia; 29 programas de postgrado y variadas programaciones en lo que se refiere a cursos de extensión. Sobre esta entidad se realizó la presente investigación.

Ahora bien, partiendo del principio administrativo que plantea: "se debe medir, evaluar y controlar lo que se ejecuta, para que pueda mejorarse y de esta manera tomar decisiones adecuadas y oportunas", es claro que se deben buscar los resultados pertinentes a la aplicación de la delegación de la ordenación del gasto, así como realizar la evaluación correspondiente. El no tomar decisiones en el tiempo y con los recursos necesarios puede llevar a la Universidad de Caldas a obtener resultados no adecuados en su gestión, y esto incidir en la pérdida de credibilidad y de imagen institucional, así como de apoyo de diversas instituciones del orden local, regional, nacional e internacional; pudiéndose en el peor de los casos incurrir en una intervención administrativa y académica por parte de algún ente de control y fiscalización estatal, comprometiendo así el futuro institucional y

trayendo consigo un efecto negativo y nefasto para el desarrollo de una sociedad que requiere de una universidad pública que le ofrezca posibilidades de formación, investigación y proyección en diversas áreas.

Por lo tanto se hace imprescindible conocer el estado del actual de la delegación de la ordenación del gasto como sistema de organización administrativa de la Universidad de Caldas, y así tomar las acciones necesarias y ajustar o ratificar su desarrollo en el cumplimiento de la misión y la visión.

Esta investigación se plantea como un aporte fundamental para el desarrollo institucional de la Universidad de Caldas, a la cual le convendría evaluar el comportamiento de la delegación de la ordenación del gasto, desde el momento en que comenzó a ser aplicado.

Es a través de la aplicación de los diferentes conceptos administrativos, financieros y legales que se pretende evaluar el comportamiento institucional frente a la delegación de la ordenación del gasto, de tal forma que se establezca si lo realizado hasta hoy, ha tenido los resultados esperados. Lo que coadyuvará, sí es del caso, a plantear alternativas frente a la implementación de otro tipo de sistema o ajustar las normas actuales procurando su efectivo cumplimiento.

El objetivo principal de esta investigación es: describir y evaluar la delegación de la ordenación del gasto en la Universidad de Caldas a partir de su aplicación en 1997. Así mismo los objetivos específicos son: determinar cuáles han sido las normas, políticas, estrategias, planes y proyectos que han permitido la aplicación de la delegación de la ordenación del gasto en la Universidad de Caldas; describir cómo se han implementado los procesos aplicados a la delegación de la ordenación del gasto y evaluar el resultado de la aplicación de este sistema administrativo.

Este documento se desarrolla en cinco capítulos, con gráficos y anexos que los complementan. En el primer capítulo “Revisión Bibliográfica” se establecen los fundamentos teóricos y referenciales que le permiten al lector conocer los elementos claves del sistema de organización administrativa delegación de la ordenación del gasto.

En el segundo capítulo “Metodología”, se hace una descripción del como se logro cumplir con los objetivos propuestos en la investigación. Esta es desarrollada en cuatro fases como son: la revisión documental reglamentaria, la aplicación de una encuesta, la revisión de los diferentes actos administrativos que soportan el sistema y el análisis y la evaluación de los mismos.

En el tercer capítulo “Resultados de la Investigación”, se hace una descripción exhaustiva de los resultados teniendo en cuenta las variables de medición, planteadas en las normas que definen la delegación de la ordenación del gasto para la Universidad de Caldas, como son los centros de gasto, el presupuesto de ingresos y gastos, los actos administrativos y el control, seguimiento y evaluación.

Por último se plantean una serie de conclusiones y recomendaciones generales, que pueden generar algunas alternativas para el desarrollo futuro de la Universidad.

## 2. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

Como elemento fundamental en el desarrollo conceptual del tema propuesto en esta investigación, fue necesario establecer una revisión de la bibliografía existente, tomando en cuenta los autores más representativos y conocedores del tema y extraer, en lo posible, el aporte que estos pudieran entregar a la misma. En el caso específico del tema de ordenación de la delegación del gasto, fue difícil encontrar el desarrollo del concepto, en la medida en que este es tratado dentro del derecho administrativo, sin embargo, se realizó una revisión bibliográfica tal que se pudo encontrar lo referido a los aspectos relacionados con: los establecimientos públicos, la administración pública, la delegación administrativa y la ordenación del gasto, así como la definición del presupuesto y la delegación para la Universidad de Caldas.

### 2.1 LOS ESTABLECIMIENTOS PÚBLICOS

En la sentencia de junio 28 de 1967, observa la Corte suprema de justicia:

- a) Es, ante todo, *creación del Estado*, dispuesta por la ley en el orden nacional. Si de establecimientos públicos departamentales o municipales se trata, su creación requiere la autorización del legislador, llamado a regular primariamente el servicio público; y funcionamiento debe ajustarse al precepto legislativo ordinario.
- b) El establecimiento público es una *persona jurídica*, dotada, por lo mismo, de estos atributos: capacidad esencial como sujeto de derechos y obligaciones, y capacidad de ejercicio, que obra por conducto de sus representantes en la órbita de sus objetivos, tanto judicial como extrajudicialmente; y patrimonio propio, originado en la destinación precisa y permanente de parte de los recursos oficiales, a veces acrecentado por los auxilios y donaciones privados y las tasas satisfechas por los particulares en virtud de la prestación de determinado servicio. ‘Patrimonio propio - ha dicho la corte – pero sin perder éste por ello el carácter de patrimonio perteneciente en definitiva a la Nación’.

- c) Es *persona jurídica de Derecho público*. Por tanto: hace parte del Estado y es órgano de la administración en lo atinente al servicio público respectivo.
- d) Tiene una *finalidad esencial e inconfundible: la prestación de uno o más servicios públicos conexos*, llamados a cubrir por ello necesidades ‘de interés general’ tal es el objeto y la razón de ser de organismo semejante.
- e) Esa especialidad, sin sujeción a divisiones territoriales políticas, revela otro rasgo de suma trascendencia; la descentralización administrativa en lo tocante a servicios que miran a las necesidades comunes distintas a las regiones.
- f) Por ser personas jurídicas y por la finalidad que los mueve y la naturaleza de sus funciones, estos organismos gozan de *autonomía financiera y administrativa absoluta*, ya que a la postre son órganos de la administración, sino dentro del régimen de sus actos constitutivos y reglamentarios. Tal autonomía se refleja en la formación de su presupuesto y en la planeación, organización y prestación de los servicios, con la tutela del Estado, ejercida en diferentes formas por medio de sus funcionarios y sistemas de control sobre el manejo de fondos y bienes de esos establecimientos.

### **2.1.1 Factores que Determinan un Establecimiento Público:**

Los establecimientos públicos obedecen a los siguientes factores<sup>1</sup>:

- a) Son entidades de derecho público
- b) Son organismos descentralizados
- c) Creados por la ley
- d) Cumplen funciones principalmente administrativas
- e) Tienen un régimen especial de prerrogativas
- f) Las personas que trabajan en los establecimientos públicos son funcionarios públicos.
- g) Los actos que profiere son de carácter administrativo

Los cuales son coincidentes con el ejercicio de la Universidad de Caldas.

---

<sup>1</sup> Derecho administrativo. Gustavo Penagos. Página 540

### **2.1.2 En los Establecimientos Públicos Predomina la Especialidad:**

Los establecimientos públicos cumplen funciones determinadas por la ley, y por los respectivos estatutos. Predomina esencialmente el principio de especialidad, lo cual justifica, además, la descentralización administrativa para la que fueron creados. Se observa que no podrán destinar sus bienes o capital a fines diferentes contemplados en la ley o en sus estatutos. En el mismo sentido se expresa el artículo 30 del decreto 1050 de 1968.

### **2.1.3 Tipología de los Establecimientos Públicos: Forma de Presentarse:**

De acuerdo a lo establecido por Penagos<sup>2</sup>, podría definirse una agrupación como la que sigue:

1. Establecimientos públicos de carácter educativo, donde podría estar precisamente la Universidad de Caldas.
2. Establecimientos públicos hospitalarios, que a la luz de la ley 489 de 1993, se constituyen en Empresas Sociales del Estado.
3. Establecimientos públicos de previsión o seguridad social.
4. Las corporaciones autónomas regionales.
5. Las zonas francas industriales.

## **2.2 ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Dentro del contexto de la administración organizacional, se define en Colombia un concepto aplicado a la administración pública, como sigue<sup>3</sup>: “Conjunto de órganos por los cuales son conducidos y ejecutados los servicios públicos”. En este sentido también se establece que la administración pública busca un fin, el cual tiene que ver con el interés general o la utilidad pública, tal como se establece en los artículos del 365 al 370 de la Constitución.

---

<sup>2</sup> Derecho Administrativo. Gustavo Penagos. Página 246

<sup>3</sup> Derecho Administrativo. Gustavo Penagos. Página 287



## **2.3 FUNCIÓN ADMINISTRATIVA**

Según la Constitución Política en sus artículos 209, 365 y 366, la función administrativa es la actividad concreta, dirigida, a través de una acción positiva, a la realización de los fines concretos de seguridad, progreso y bienestar de la colectividad. Función, por lo tanto, dirigida a la integración de la actividad individual allí donde ésta se revele como insuficiente para los objetivos que sean de interés colectivo; y a la prestación de bienes o de servicios necesarios para asegurar la conservación, el bienestar común.

## **2.4 SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA**

En el artículo 209 de la constitución política al referirse a la función administrativa señala como sistemas de organización administrativa los de descentralización, desconcentración y delegación. En su desarrollo legal la ley 489 de 1998, en sus artículos 7, 8 y 9 definen los mismos.

### **2.4.1 Descentralización Administrativa:**

Como lo expresa Gustavo Penagos en su obra, "En Colombia se ha discutido el término descentralización, y existen tantas definiciones como autores. No obstante la caótica situación que existe ante esta figura jurídica del derecho administrativo, nos parece oportuno recordar la enseñanza de la Corte Suprema de Justicia, que en sentencia de abril 22 de 1982, expresa: "la descentralización administrativa supone, en cambio, una atribución autónoma de carácter técnico (descentralización por servicios) o regional (descentralización territorial), prevista conforme a la Constitución o la ley, en la gestión de los asuntos locales o especializados propios del ente descentralizado, desafecto de supervisión con respecto a la administración central, apenas contraído por un control llamado de "tutela" o indirecto, y que comporta relativa independencia en la prestación del servicio, en la organización de las instituciones encargadas de prestarlo, en las formas autárquicas de provisión del personal vinculado a la función pública correspondiente, así como en el financiamiento del presupuesto destinado a cumplirlo, con fundamento en una personería jurídica propia de derecho público, que no

compromete el erario ni el servicio público de cargo del ente Nacional"<sup>4</sup>.

Así mismo, como lo expresa Mc Ginn, Noel, y Street Susan<sup>5</sup> "la descentralización es un proceso de transferencia o entrega del poder y la autoridad de una unidad de gobierno mayor a otra menor, en el entendido de un continuo gobierno-individuo, donde ambos se relacionan por una jerarquía de autoridad y los gobiernos centralizados son unitarios y monolíticos.

Ahora bien, frente a la descentralización por servicios, en lo referente a entes universitarios autónomos como lo menciona Hernández M<sup>6</sup>: "La ley y la jurisprudencia coinciden en afirmar que las universidades públicas, como entes universitarios autónomos, están adscritos al Ministerio de Educación Nacional... según el artículo 57 de la Ley 30 de 1992, las universidades estatales u oficiales deben constituirse como entes universitarios autónomos, con régimen especial y vinculados al Ministerio de Educación Nacional en lo que refiere a las políticas y a la planeación del sector educativo. Dichos entes estarán dotados de personería jurídica, autonomía académica, administrativa y financiera, patrimonio independiente y podrán elaborar y manejar su presupuesto de acuerdo con las funciones que les corresponden".

#### **2.4.2 Desconcentración Administrativa:**

Según Penagos<sup>7</sup>, la desconcentración administrativa es un sistema de organización, mediante el cual se pretende descongestionar el poder central en los Estados Unitarios. Es una manera de conservar la facultad de decisión y de mando, pero en FORMA INDIRECTA, radicando el ejercicio de la competencia en órganos dependientes del poder central.

---

<sup>4</sup> Gustavo Penagos. Descentralización administrativa.. Ediciones librería del profesional, 3ª edición 1994.

<sup>5</sup>Mc Ginn, Noel, y Street Susan. Ed. La Educación. Revista Interamericana de Desarrollo Educativo, N° 99, 1986 I, Año XXX, Washington, D.C. (pp. 20-45)

<sup>6</sup> Hernández M Pedro Alfonso. Descentralización, Desconcentración y Delegación en Colombia. Legis. Bogotá. 1999. Página 124

<sup>7</sup> Penagos Gustavo. Derecho administrativo. Librería de l profesional. Bogotá. 1994 Página 371

La desconcentración administrativa, se la ha definido, gráficamente, como una fórmula intermedia entre la centralización y la descentralización. Es decir que participa de ambas figuras jurídicas, pero se la distingue por sus caracteres específicos.

Normalmente la desconcentración tiene lugar en órganos subordinados del poder central quien conserva la titularidad de la función, y por consiguiente ejerce un control jerárquico atenuado sobre los órganos que la ejercitan. Lo anterior significa que no existe total autonomía, por no existir independencia absoluta, sino más bien una “relación Inter - orgánica en el marco de la propia entidad que ostenta la titularidad de la función y de la competencia”.

Ahora bien, como lo menciona Hernández M<sup>8</sup>, “La desconcentración administrativa es el proceso a través del cual las funciones de una entidad u organismo son distribuidas en diferentes áreas funcionales o unidades territoriales, las cuales cuentan generalmente con una estructura administrativa y cuyo fin último es, al igual que la descentralización y la delegación, garantizar los fines esenciales del Estado. La desconcentración tiene como objeto la distribución de competencias y funciones de la entidad u organismo; en consecuencia, no procede para asignar o reasignar directamente funciones de empleos o cargos.

La desconcentración, como los demás instrumentos de función administrativa, tiene como finalidad adecuar la organización administrativa para facilitar o permitir la prestación de servicios y el cumplimiento de las funciones a cargo de las entidades y organismos públicos. Para la Corte Constitucional, “El propósito de esta figura – la desconcentración – es el de descongestionar la gran cantidad de tareas que corresponden a las autoridades administrativas, y en ese orden de ideas, contribuir a un rápido y eficaz diligenciamiento de los asuntos administrativos” (Sent. C-561/99).”

---

<sup>8</sup> Hernández M Pedro Alfonso. Descentralización, Desconcentración y Delegación en Colombia. Legis. Bogotá. 1999. Página 158

## 2.5 LA DELEGACIÓN ADMINISTRATIVA

Según Penagos<sup>9</sup>, “la delegación consiste en transferir competencias a entes autónomos para que resuelvan en forma independiente y definitiva, pudiendo el delegante revocar la decisión y reasumir la competencia. Para que esta pueda tipificarse se requiere ley previa, y se perfecciona con la decisión administrativa de transferir la competencia o función que autoriza la ley, bien sea a entes u organismos autónomos, sobre los cuales sólo puede ejercer el poder central control de tutela”.

Así mismo, “la delegación exime de responsabilidad al delegante, la cual corresponderá exclusivamente al delegatario, cuyos actos o resoluciones podrá siempre reformar a revocar aquél, reasumiendo la responsabilidad consiguiente”, tal como se establece en el artículo 211 de la Constitución Política.

Ahora bien, según el artículo 9 de la Ley 489 de 1998:

**Delegación.** Las autoridades administrativas, en virtud de lo dispuesto en la Constitución Política y de conformidad de la presente ley, podrán mediante acto de delegación, transferir el ejercicio de funciones a sus colaboradores o otras autoridades, con funciones afines o complementarias.

Sin perjuicio de las delegaciones previstas en leyes orgánicas, en todo caso, los ministros, directores de departamento administrativo, superintendentes, representantes legales de organismos y entidades que posean una estructura independiente y autonomía administrativa podrán delegar la atención y decisión de los asuntos a ellos confiados por la ley y los actos orgánicos respectivos, en los empleados públicos de los niveles directivo y asesor vinculados al organismo correspondiente, con el propósito de dar desarrollo a los principios de la función administrativa enunciados en el artículo 209 de la Constitución Política y en la presente ley.

**PAR.** Los representantes legales de las entidades descentralizadas podrán delegar funciones a ellas asignadas, de conformidad con los criterios establecidos en la presente ley, con los requisitos y las condiciones que prevean los estatutos respectivos.

---

<sup>9</sup> Penagos Gustavo. Derecho administrativo. Librería de l profesional. Bogotá. 1994 Página 371

### **2.5.1 Diferentes Clases de Delegación:**

Existen diferentes tipos de delegación a saber:

1. Constitucional: fundamentada en la constitución.
2. Legal: dentro de las cuales se encuentran:
  - a. Delegación Inter-orgánica: o sea dentro del mismo órgano.
  - b. Delegación entre entes públicos: establecimientos públicos que pueden delegar en otras entidades descentralizadas.
3. Delegación externa: es la que se hace externamente, es decir, en otras entidades diferentes, de acuerdo a la autorización legal.
4. Delegación interna: puede darse el caso que se tipifique una delegación interna de funciones, pero requiere autorización de la ley. Con las formalidades y en los casos previstos por los estatutos, las juntas o consejos directivos podrán delegar en los representantes legales de los establecimientos públicos, el cumplimiento de ciertas funciones o la celebración de determinados actos; igualmente señalarán las funciones o actos que dichos representantes legales pueden delegar en otros servidores del respectivo organismo.
5. Delegación departamental.
6. Delegación municipal.

### **2.5.2 Delegación de Funciones:**

Según Hernández M<sup>10</sup>, “El objeto de la delegación no son las funciones de un empleo, sino la autoridad o competencia con la cual el delegante inviste al delegatario para que tome decisiones en cumplimiento de una o varias de las funciones del empleo del cual el primero es titular.”

---

<sup>10</sup> Hernández M Pedro Alfonso. Descentralización, Desconcentración y Delegación en Colombia. Legis. Bogotá. 1999. Página 191

Se previó en la reforma administrativa de 1968, la posibilidad de delegar algunas funciones por parte de los establecimientos públicos, con el fin de agilizar la prestación de los servicios públicos, y en los términos que lo determine la ley y los respectivos estatutos. El artículo 10 del Decreto 3130 de 1968 preceptúa:

“Los establecimientos públicos, con el voto favorable del Presidente de su Junta o Consejo Directivo y la aprobación del Gobierno, cuando así lo dispusieren sus respectivas normas legales o reglamentarias, podrán delegar en otras entidades descentralizadas territorialmente o por servicios el cumplimiento de algunas de sus funciones. La entidad delegataria se someterá a los requisitos y formalidades prescritos para el ejercicio de las funciones delegadas”, conforme al artículo 211 de la Constitución Política.

### **2.5.3 Cuando se Pueden Reasumir las Funciones Delegadas:**

El organismo que hubiere hecho la delegación, podrá, con los mismos requisitos que exigen para ella, y si fuere el caso, respetando las estipulaciones contractuales correspondientes, reasumir las funciones que se hubieran delegado.

### **2.5.4 Delegación Interna de Funciones:**

Las juntas o Consejos Directivos, con las formalidades en los casos previstos por los estatutos, podrán delegar en los representantes legales de los establecimientos públicos y de las empresas industriales y comerciales del Estado, el cumplimiento de ciertas funciones o la celebración de determinados actos; igualmente, señalarán las funciones o actos que dichos representantes legales pueden delegar en otros servicios del respectivo organismo (artículo 23 del decreto 3130 de 1968).

### **2.5.5 Elementos y Procesos en la Delegación:<sup>11</sup>**

La delegación no puede recaer en todos los funcionarios de la entidad. La ley 489 establece los requisitos generales que debe cumplir el delegatario: ser “*colaborador*” del delegante y ejercer un empleo de “*los niveles directivo y asesor, con funciones afines o complementarias*” al objeto de la delegación (Art. 9).

Los partidarios de esta limitación legal consideran que, al restringir que la delegación se otorgue solo a funcionarios de los niveles jerárquicos superiores, se busca preservar la jerarquía al interior de la administración pública, en cuanto no es coherente que la delegación recayera en un funcionario de tercer o cuarto nivel para que tomara decisiones del primer nivel, las cuales deberían ser obedecidas por los superiores jerárquicos del eventual delegatario.

Los detractores de la restricción jerárquica para ser delegatarios consideran que, la delegación bien puede recaer en funcionarios de otros niveles, con lo cual el cumplimiento de ciertas tareas eminentemente operativas, que le corresponden a las autoridades, bien podrían ser desarrolladas por el nivel técnico o asistencial, sin que con esto se afecte la línea de mando o jerarquía al interior de la entidad.

En el acto de delegación se deberá indicar:

- a. La autoridad delegante
- b. La autoridad o funcionario delegatario
- c. Las funciones o asuntos específicos cuya atención o decisión se asigna al delegatario
- d. Las circunstancias de tiempo, modo y lugar que orientaran el ejercicio de la delegación

---

<sup>11</sup> Hernández M Pedro Alfonso. Descentralización, Desconcentración y Delegación en Colombia. Legis. Bogotá. 1999. Página 191

Además,

- a. El acto de delegación deberá ser notificado al delegatario
- b. Contra el acto de delegación proceden los recursos de la vía gubernativa
- c. El acto de delegación no exige motivación
- d. El acto de delegación tiene fuerza ejecutoria mientras no sea revocado, suspendido, modificado, derogado, o anulado por la autoridad competente.

## **2.6 ORDENACIÓN DEL GASTO**

Este procedimiento administrativo de gestión presupuestaria puede definirse como, "la serie compleja de actos y controles a través de los cuales se realiza el gasto público".

Este proceso se orienta, según PASCUAL GARCÍA a "garantizar la legalidad financiera de los actos administrativos de gasto, tanto en interés de la Hacienda Pública como del particular que se relaciona con la Administración, que, en caso de inexistencia de cobertura presupuestaria, se vería imposibilitado de cobrar sus créditos.

Dentro de este procedimiento pueden distinguirse a su vez dos momentos que, aunque van siempre unidos en la práctica, son conceptualmente diversos:

- La Ordenación del Gasto, que puede definirse como el conjunto de actuaciones administrativas que permiten reconocer una obligación de pago.
- La Ordenación del Pago, que comprende el conjunto de operaciones que tiene por objeto satisfacer las obligaciones contraídas mediante las oportunas salidas de fondos del Tesoro Público.

El primer momento coincide con los trámites que se siguen en el seno de los diferentes departamentos ministeriales, y el segundo corresponde en exclusiva a la Dirección General del Tesoro y Política Financiera, como Ordenador de pagos de Estado.



## 2.7 PRESUPUESTO EN LA UNIVERSIDAD DE CALDAS

El presupuesto de la Universidad de Caldas se divide en:

### 2.7.1 Ingresos:

Son todos aquellos recursos financieros que recibe o genera la Universidad para su funcionamiento, pago de la deuda pública e inversión. A su vez los ingresos se dividen en:

**2.7.1.1 Recursos Propios:** Constituidos por los ingresos tributarios y no tributarios. Su cálculo se basa en el estimativo de los recaudos correspondientes a la vigencia. De estos se analizaron los siguientes:

- i) **Rentas Propias:** Son los ingresos corrientes que se generan en desarrollo de las actividades propias de la Universidad, en su labor de docencia, investigación y extensión incluidos los aportes y las transferencias de la Nación y se clasifican en derechos académicos y venta de bienes y servicios.
- ii) **Recursos de Capital:** Aumento en el patrimonio que cumplen una de las siguientes condiciones: corresponden a ingresos percibidos por operaciones de crédito, corresponden a ingresos extraordinarios, corresponde a ingresos corrientes de vigencias anteriores, corresponden al superávit obtenido en la vigencia inmediatamente anterior.
- iii) **Programas Especiales:** Esta actividad institucional genera recursos provenientes de postgrados, educación abierta y a distancia, seminarios y convenios; que anteriormente venían siendo administrada por Fundaciones y Corporaciones, fue asumida en su totalidad por la Universidad a partir del año 1999.
- iv) **Estampilla:** Aportes por estampilla para "Universidad de Caldas y Universidad Nacional Sede Manizales, hacia el tercer milenio", recursos que permitan viabilizar básicamente proyectos de inversión, proyectos académicos

conjuntos y programas de asistencia profesional para los alumnos de último grado de establecimientos educativos oficiales del Municipio de Manizales, en forma gratuita<sup>12</sup>.

**2.7.1.2 Aportes de la Nación:** Son las partidas del gobierno Nacional, destinadas para atender las necesidades propias del funcionamiento de la Institución, Servicio de la Deuda e Inversiones de libre distribución por parte de la institución.

### **2.7.2 Egresos:**

Se constituye por los gastos de funcionamiento, del servicio a la deuda y de los gastos de inversión, definidos de acuerdo con los sectores estratégicos contemplados en el plan de desarrollo de la Universidad, conforme a los requerimientos de todas las unidades ejecutoras. De los cuales se analizarán los siguientes:

**2.7.2.1 Gastos de Funcionamiento:** Como su nombre lo indica son aquellos gastos que permiten que la Universidad pueda desarrollar sus actividades cotidianas. Dentro de estos se evaluaron los siguientes:

- i) **Servicios Personales:** Remuneración para la prestación de servicios a través de las distintas formas de vinculación previstas por la Constitución Política y la ley, incluye el pago de las prestaciones sociales de conformidad con las disposiciones legales vigentes de los contratos o de los pactos y convenciones colectivas de trabajo. De los cuales se evaluarán los siguientes:
- ii) **Honorarios:** Sumas reconocidas a personas naturales o jurídicas por labores realizadas bajo la modalidad de contratación de prestación de servicios, consultorías, asesorías, etc. Sin vinculación laboral, incluye los pagos a los miembros del Consejo Superior.

---

<sup>12</sup> Acuerdo 00407 de diciembre de 1998 del Concejo de Manizales

- iii) **Horas Cátedra:** Pago para retribuir los servicios personales de profesionales que deban cumplir actividades académicas en las diferentes facultades de la institución.
- iv) **Gastos Generales:** Erogaciones por concepto de adquisición de bienes y servicios, arrendamientos y demás gastos para el normal funcionamiento de la entidad. Estos no deben retribuir servicios personales ni constituir programas o planes de inversión, incluye para el estudio los siguientes conceptos:
- (a) **Materiales y Suministros:** Adquisición de bienes y consumo final o fungibles, que no son objeto de devolución, como papel y útiles de escritorio, disquetes para computadores, insumos automotores con excepción de repuestos y llantas, elementos de aseo y cafetería, vestuario de trabajo y cuando existe autorización legal, gastos funerarios. También incluye gastos de alimentación.
  - (b) **Mantenimiento:** Conservación y reparación de bienes muebles e inmuebles, incluyendo los repuestos y accesorios que se requieren para éstas finalidades.
  - (c) **Viáticos y Gastos de Viaje:** Los viáticos se definen como el reconocimiento para el alojamiento y alimentación de los empleados y según lo contratado con los trabajadores oficiales de la entidad. Cuando previo acto de la administración deban, desempeñar funciones de carácter administrativo en lugar diferente a su sede habitual de trabajo. De personal de contratistas podrá cancelarse viáticos siempre y cuando se haya estipulado en el respectivo contrato.
  - (d) **Comunicaciones y Transportes:** Gastos por concepto de mensajería, correos, correo electrónico, beeper, telégrafos, alquiler de líneas, embalaje y acarreo de elementos. Cualquiera que sea el año de su causación.

- (e) **Prácticas Académicas:** Recursos para atender los viajes de estudio que realizan los diferentes programas académicos y demás gastos por este concepto.
- v) **Bienestar Universitario:** Recursos para atender actividades con miras a mejorar el nivel de vida de los funcionarios y estudiantes de la Universidad.
- vi) **Gastos de Comercialización y Producción:** Corresponde a las erogaciones en que incurre la entidad con el fin de adquirir bienes o servicios destinados a comercializarse y apoyo a las diferentes actividades de la Universidad así: Laboratorios y Equipos, Imprenta, Clínica Veterinaria y Unidad Agroindustrial.

**2.7.2.2 Inversión:** Programas o planes que pretende desarrollar la Institución y cuya ejecución se realiza a través de proyectos específicos según plan de desarrollo y PEI, conforme a los presupuestos aprobados por la Oficina de Planeación. Para los efectos del estudio se analizaron la ejecución total de la inversión y los siguientes proyectos:

- i) **Capacitación:** Inversión para atender este servicio a los funcionarios de la institución.
- ii) **Programas Especiales:** Recursos utilizados para el funcionamiento e inversión de los programas que generen recursos propios.

## **2.8 POLÍTICAS Y METAS PRESUPUESTALES PARA LAS VIGENCIAS**

Teniendo en cuenta lo establecido en el Estatuto Financiero (Acuerdo 01 de enero 23 de 1998, capítulo V) sobre programación presupuestal, que en su artículo 15 sobre LINEAMIENTOS Y POLÍTICAS reza: “Con base en lineamientos y políticas establecidas en el presente acuerdo, el Rector definirá por escrito a cada una de las unidades ejecutoras antes del 30 de junio de cada año los objetivos y las metas que se deben tener en cuenta en la elaboración del presupuesto de la vigencia siguiente.”, se han establecido las políticas y

metas para la elaboración del presupuesto de la vigencia siguiente, con el fin de que sean revisadas para ser enviadas a las diferentes unidades ejecutoras del gasto, tales son:

**Políticas:**

- Centralización de los Ingresos.
- Descentralización del gasto.
- Ejecución de los presupuestos ajustada a la programación.
- Racionalización en el gasto.
- Eficiencia y eficacia de la administración y las finanzas.
- Optimización de Recursos Humanos, Físicos, Financieros.

**Metas**

- Incremento de las rentas propias.
- Disminución de los servicios personales indirectos.
- Incremento de la Inversión con recursos propios.
- Incremento de la cobertura en los servicios.
- Elaboración y adopción de Indicadores de Gestión.

## **2.9 CENTROS DE GASTO EN LA UNIVERSIDAD DE CALDAS**

La Universidad de Caldas, hace efectiva la delegación de la ordenación del gasto a partir de la resolución de la resolución 003681 (Anexo B) de octubre 6 de 1996, la cual permite:

- Adoptar el proceso de desconcentración de competencias y funciones.
- Crear los centros de gasto con delegación mediante resoluciones, ordenes de trabajo, ordenes de servicio y en las facultades, contratos de prestación de servicio de catedráticos. Las Vicerrectorías también podrán delegar con celebración de contratos de adquisición de bienes.
- Definir sobre los convenios interinstitucionales, los programas de postgrado y en los seminarios, cursos, conferencias, congresos, simposios y demás eventos de igual naturaleza académica los ordenadores del gasto serán los

directores de departamento. En los programas especiales originados en dependencias administrativas, el coordinador será el ordenador del gasto.

- Definir los procedimientos de contratación.
- Definir los procedimientos para contratación de servicios: resolución, orden de trabajo y contratos.
- Definir los pagos de los compromisos.
- Definir el planeamiento
- Definir el control, seguimiento y evaluación
- Definir la delegación de funciones administrativas

Esto como una forma autónoma, que la Universidad de Caldas, establece para su ordenamiento interno, con el fin de hacer realidad la delegación de la ordenación del gasto, a través de los centros de gasto, que en primera instancia fueron los entes directivos y ejecutivos de la Institución.

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1 TIPO DE ESTUDIO**

##### **Estudio Descriptivo y Evaluativo**

Basados en la necesidad de delimitar los hechos que conformaban el problema de la investigación, y de establecer una comparación con la aplicación de las normas que definen la delegación de la ordenación del gasto, se planteó un estudio de tipo descriptivo y evaluativo. Así mismo se realizó una evaluación de los resultados de dicho sistema administrativo, frente a la aplicación de las normas existentes de tal forma que se cuente con herramientas importantes para la generación de alternativas de solución, a las diferentes situaciones encontradas.

También en este estudio se definieron las variables a evaluar, así como la población y muestra requeridas para determinar comportamientos y tendencias frente a la aplicación de las normas referidas a este caso.

#### **3.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

De acuerdo a las características de la investigación, se definió un modelo deductivo, basados en que se parte de una situación general, como lo es la delegación de la ordenación del gasto, aplicada a la realidad concreta en la Universidad de Caldas.

Así mismo se utilizó el método sintético, ya que se explicaron y evaluaron los resultados que se presentaron posteriores al análisis de la delegación de la ordenación del gasto.

### 3.2.1 Fuentes y Técnicas:

**3.2.1.1 Fuentes Primarias:** Básicamente las fuentes primarias para esta investigación fueron los ordenadores del gasto, los cuales fueron abordados a través de una encuesta como medio idóneo para determinar y analizar el estado de conocimiento de los delegatarios frente a la aplicación de la delegación de la ordenación del gasto.

#### 3.2.1.2 Fuentes Secundarias:

a) **Documentos Reglamentarios:** Se realizó una minuciosa revisión de la documentación existente en la Universidad de Caldas referente a la delegación del gasto. Dichos documentos fueron:

- Acuerdo 053 de 1995: por el cual se reestructura la Universidad de Caldas
- Acuerdo 064 de 1997: por el cual se expide el estatuto general de la Universidad de Caldas.
- Acuerdo 01 de 1998: por el cual se expide el estatuto financiero de la Universidad de Caldas
- Acuerdo 005 de 2000: por el cual se expide el estatuto administrativo de la Universidad de Caldas.
- Resolución 003681 de octubre 6 de 1996, posteriormente la resolución 0067 de 29 de enero de 1999, que determinan: “por medio de la cual se adopta el proceso de desconcentración de competencias y funciones en la Universidad de Caldas”.
- Resolución 01230 del 23 de septiembre de 1999, que establece: “por medio de la cual se deroga la resolución 0067 de 1999 y se establecen nuevas disposiciones en materia de la delegación de la ordenación del gasto y otras funciones administrativas.
- Acuerdos de presupuesto desde 1997.
- Acuerdo No 15 de 1996: por el cual se expide el Estatuto de contratación para la Universidad de Caldas.



- Proyecto Educativo Institucional
- Acta 16 de 1998: por la cual se aprueba el Plan de Desarrollo de la Universidad de Caldas.

b) **Documentos Respaldo de la Ordenación del Gasto:** En una primera fase se solicitó a cuatro ordenadores de gasto: Vicerrectoría Administrativa, Vicerrectoría Académica, Vicerrectoría de Investigaciones y Postgrados y Vicerrectoría de Proyección y Extensión; los documentos que sustentan o respaldan la ordenación del gasto. Revisando estos documentos se establecieron los formatos necesarios para la recolección de información (*Ver anexo D*), de los entes ordenadores de gasto seleccionados en la muestra y posteriormente esta información fue registrada en una base de datos para su análisis final. De los 39 entes ordenadores de gasto a quienes se les solicitó la documentación, dejaron de enviarla siete; equivalente al 18%. Los siguientes son los documentos solicitados:

- Informes de ejecución presupuestal desde 1997.
- Presupuestos y ejecuciones de programas especiales desde 1997.
- Informes sobre delegación, de la Oficina de Control Interno desde 1997.
- Informes sobre delegación, de la Oficina de Planeación desde 1997.
- Informes sobre delegación, de la División Financiera desde 1997.
- Informes sobre delegación, de la Secretaría General desde 1997.
- Actas de junta de compras desde 1997.
- Ordenes de servicio desde 1997.
- Ordenes de trabajo desde 1997.
- Ordenes de trabajo intelectual desde 1997.
- Ordenes de compra desde 1997.
- Resoluciones desde 1997.

### 3.2.2 Instrumentos y Técnicas:

Se utilizaron las siguientes técnicas de recolección de información:

- Revisión de procedimientos y procesos
- Encuesta: En una primera fase se realizó una prueba piloto y un análisis de expertos para determinar las posibles dificultades en el formato, y posteriormente se hicieron las correcciones necesarias para establecer el formato definitivo que se encuentra en el *anexo c*. En la siguiente fase dicha encuesta se le entregó a las personas seleccionadas de acuerdo a la muestra (*ver 3.3 Población y Muestra*), y se realizó un acompañamiento con fin de aclarar las diferentes inquietudes que su pudieran presentar.
- Diseño de la base de datos
- Procedimiento para codificación y tabulación de la información
- Estadística
- Observación de resultados
- Presentación de informes en gráficos y cuadros.

### 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

El total de la población de centros de gasto de la Universidad de Caldas de acuerdo a la norma que establece la ordenación, son los siguientes:

<b>Centro de Gastos</b>	<b>Ordenador</b>
1. Vicerrectoría administrativa	Pedro Nel García Quiceno
2. Vicerrectoría Académica	Luz Amparo Villegas
3. Vicerrectoría de investigaciones y postgrados	Mario Hernán López Becerra
4. Vicerrectoría de proyección universitaria	Luis Miguel Álvarez
5. Dirección de Planeación	Tulio Marulanda Mejía
6. Decanatura de Ciencias Jurídicas y Sociales	Maria Hilda Sánchez
7. Decanatura de Ciencias Agropecuarias	Germán Gómez Londoño
8. Decanatura de Artes y Humanidades	Juan Carlos Yépez
9. Decanatura de Ciencias Exactas	Marco Tulio Jaramillo Salazar
10. Decanatura de Ingenierías	Adela María Cevallos

11. Decanatura de Ciencias para la Salud	Luis Fernando Uribe Vargas
12. División de Servicios Generales	Esperanza Román Noreña
13. División de Bienestar Universitario	Marta Inés Urrego
14. Laboratorios y Equipos	Amparo Ortiz Londoño
<b>Centro de Gastos</b>	<b>Ordenador</b>
15. Centro Editorial	Luis Fernando Escobar
16. Centro de Biblioteca e información científica	Saúl Sánchez Toro
17. Jardín Botánico	José Humberto Gallego

En este proyecto de investigación se tuvo en cuenta el total de la población de los centros antes mencionados. Ahora bien, durante la revisión de las resoluciones de ordenación del gasto se pudo establecer que otros entes administrativos y académicos diferentes a los enunciados anteriormente han sido en algún momento ordenadores de gasto, dentro de los cuales están los programas especiales, los cuales son aquellos programas académicos o administrativos que funcionan con recursos propios exclusivamente.

Dado que el número de programas especiales en el período analizado alcanza un promedio de 150 programas por año, es necesario entonces, aplicar un muestreo que permita mostrar las tendencias de la población.

El muestreo sobre los programas especiales fue estratificado tomando como criterios de estratificación los siguientes:

- Con distinción de pregrado o postgrado
- Con registro ante el ICFES.
- Que hayan sido creados antes de 1997 con continuidad en el período evaluado.
- Que estén en funcionamiento.

- Que manejen presupuestos por encima de \$20.000.000.

Como resultado, la muestra que se evaluó es la siguiente:

<b>Nombre del programa</b>	<b>Coordinador</b>
1. Tecnología en Administración de Proyectos Agropecuarios y Empresariales	Gabriel Cruz Cerón
2. Licenciatura en Educación Ambiental	Eduardo Rojas Otero
3. Tecnología en Administración y Finanzas	Jairo Mejía Cárdenas
4. Tecnología en Electrónica	Álvaro Cortés Gálvez
5. Tecnología en Sistemas Informáticos	José Fernando Castellanos
6. Tecnología en Administración Judicial	José Alexander Rivadeneira
7. Licenciatura en Educación Física	Luis Guillermo Jaramillo
8. Maestría en Filosofía	Alejandro Patiño
9. Especializaciones en Derecho	Gustavo Restrepo Pérez
10. Maestría en Didáctica del Inglés	Carmen Tulia Zuluaga
11. Club Deportivo Universidad de Caldas	Mauricio Castillo Villegas
12. Centro de Educación a Distancia	Mauricio Arbelaez Rendón
13. Preescolar Universitario	Maria Helena Nieto
14. Tecnología en Valoración de Sustancias Minerales	Sergio José Castro
15. Maestría en Sistemas de Producción Agropecuaria	Bernardo Rivera S.
16. Sistemas Sostenibles de Manejo de Suelos Tropicales	Franco Humberto Obando
17. Sistema Granjas	Francisco Javier Orozco
18. Prelex	Sandra Hibeth Arango
19. Proyecto Opera	Nelson Monroy
20. Postgrados Clínico Quirúrgicos	Darío Mejía Gutiérrez
21. Cáncer de Cerviz	Germán Olarte Echeverri
22. Formación Pedagógica de Madres	Maria Elena Nieto Ochoa

Comunitarias	
--------------	--

### 3.4 VARIABLES DE MEDICIÓN Y EVALUACIÓN

- a) Delegación de la ordenación del gasto
  - i) Ordenadores del gasto
    - (1) Cargos
    - (2) Dependencias
  - ii) Proyección y ejecución de ingresos y gastos: presupuesto general y de programas especiales
    - (1) Ingresos
      - (a) Recursos propios
        - (i) Rentas propias
        - (ii) Rentas de capital
      - (b) Recursos Nación
    - (2) Egresos
      - (a) Funcionamiento
        - (i) Servicios personales
        - (ii) Gastos generales
      - (b) Inversión
    - (3) Rubros específicos
      - (a) Honorarios
      - (b) Viáticos y gastos de viaje
      - (c) Capacitación
      - (d) Horas cátedra
      - (e) Materiales y suministros
      - (f) Mantenimiento
      - (g) Comunicaciones y transportes
      - (h) Prácticas académicas extramurales
      - (i) Bienestar universitario
      - (j) Operaciones comerciales
      - (k) Inversión
  - iii) Actos administrativos
    - (1) Resoluciones
      - (a) Vigencia
      - (b) Centro de gasto
      - (c) Artículo presupuestal
      - (d) Certificado de disponibilidad presupuestal

- (e) Compromiso presupuestal
  - (f) Valor
- (2) Órdenes de compra
    - (a) Vigencia
    - (b) Certificado de disponibilidad presupuestal
    - (c) Centro de gasto
    - (d) Artículo presupuestal
    - (e) Cotizaciones
    - (f) Compromiso presupuestal
    - (g) Factura o cuenta de cobro
    - (h) Concepto de junta de compras
    - (i) Documento de recibo a satisfacción o constancia de ejecución
    - (j) Valor
  - (3) Órdenes de trabajo
    - (a) Vigencia
    - (b) Certificado de disponibilidad presupuestal
    - (c) Centro de gasto
    - (d) Artículo presupuestal
    - (e) Certificado de disponibilidad presupuestal
    - (f) Cotizaciones
    - (g) Compromiso presupuestal
    - (h) Factura o cuenta de cobro
    - (i) Concepto de junta de compras
    - (j) Recibido a satisfacción o constancia de ejecución
    - (k) Valor
  - (4) Órdenes de servicio
    - (a) Vigencia
    - (b) Centro de gastos
    - (c) Artículo presupuestal
    - (d) Certificado de disponibilidad presupuestal
    - (e) Factura o cuenta de cobro
    - (f) Recibido a satisfacción o Acta de entrega
    - (g) Cotizaciones
    - (h) Compromiso
    - (i) Valor
- b) Control, seguimiento y evaluación
    - i) Verificación
      - (1) Informes de Control interno
      - (2) Informes financieros
      - (3) Actas de junta de compras

### **3.5 ANALISIS DE LA INFORMACIÓN**

La información recolectada para el desarrollo de este proyecto tuvo el siguiente tratamiento:

En el caso de la información documental: se hizo una revisión detallada de los documentos, informes y normas, estableciendo de esta, los datos más relevantes, con los cuales se logró definir unas estadísticas básicas, las cuales se compararon con los datos pertinentes. Así mismo en el caso de la normatividad se realizó una comparación de los diferentes cambios que pudieran tener esta a través del tiempo y se estableció cuales diferencias se encontraban. Por otra parte se realizó una extracción de todo lo relacionado a la ordenación de la delegación del gasto en la Universidad.

En el caso de la información de encuesta y revisión de actos administrativos: luego de diseñar la base de datos y registrar la información, se procedió a elaborar consultas y con base en estas se elaboraron las estadísticas, con el fin de mostrar tendencias y comportamientos de lo sucedido con dicha información.

Ahora bien, para las variables mencionadas en el punto anterior se realizó una estadística del comportamiento y tendencias que dichas variables presentaban en el periodo evaluado, y si lo permitía se establecen comparaciones con información externa, como es el caso de los índices de inflación y aumentos de ingresos o egresos en lo referente al aspecto financiero, o comparaciones de lo que se establecía en la norma que define el modelo administrativo y los resultados de su aplicación.

## 4. RESULTADOS

Los resultados de la investigación, se presentan de acuerdo a lo establecido en los objetivos, es así como en una primera instancia se observa la revisión documental, luego los análisis de los centros de gasto, de la ejecución presupuestal, del comportamiento de los programas especiales, de los actos administrativos y del control seguimiento y evaluación al modelo, así mismo los resultados de la encuesta.

### 4.1 REVISIÓN DOCUMENTAL

Uno de los objetivos propuestos en el proyecto implica la revisión de normas propias de la Universidad que definen, reglamentan o incluyen la ordenación de la delegación del gasto. Los resultados son los siguientes:

#### 4.1.1 En el Acuerdo 064 de diciembre 11 de 1997 - Estatuto General:

En el artículo 4: **Principios Rectores:**

**Literal e:** el desarrollo de la autonomía con criterios de libertad y responsabilidad, como base para la toma de decisiones ante la presencia de múltiples opciones culturales, científicas artísticas, humanísticas y filosóficas.

**Literal n:** el desarrollo de las actividades universitarias con criterios de flexibilidad, respetando la pluralidad ideológica y adoptando distintas alternativas metodológicas y organizacionales que propicien su apertura hacia la comunidad, mediante la oferta de servicios académicos, investigativos, de proyección y otros.

En el artículo 5: **Objetivos:**

Literal h: Promover la unidad nacional, la descentralización, la integración regional y la cooperación institucional, con el fin de que las diversas zonas del país dispongan de los recursos humanos y de las tecnologías apropiadas que les permitan atender adecuadamente sus necesidades.



En el artículo 10:

En razón de su misión y de su régimen especial, la Universidad de Caldas es un ente jurídico, autónomo, de acuerdo con la Constitución, la Ley y el presente estatuto.

En el título V del Rector:

**Artículo 30: Son Funciones del Rector:**

Literal t: dirigir todo lo relacionado con la conservación y administración del patrimonio y rentas de la Universidad.

Parágrafo 1: el Rector podrá delegar las funciones señaladas en este artículo, excepto las que le corresponden como nominador.

Parágrafo 2: los actos administrativos que expida el Rector se denominarán Resoluciones.

Título XII régimen jurídico de los actos administrativos

Artículo 59: salvo las excepciones consagradas en la Ley 30 de 1992, los contratos que para el cumplimiento de sus funciones celebre la Universidad se regirán por las normas de derecho privado y sus efectos estarán sujetos a las normas civiles y comerciales y según la naturaleza de los contratos.

Artículo 60: para su validez, los contratos que celebre la Universidad, además del cumplimiento de los requisitos propios de la contratación entre particulares, estarán sujetos a los requisitos de aprobación y registro presupuestal, a la sujeción de los pagos según la suficiencia de las respectivas apropiaciones, publicación en el Diario Oficial y pago del impuesto de timbre nacional, cuando a éste haya lugar.

#### **4.1.2 En el Proyecto Educativo Institucional P.E.I. 1996 – 2010:**

##### **Entre los Objetivos**

Promover la unidad nacional, la descentralización, la integración regional y la cooperación institucional, con el fin de que las diversas zonas del país dispongan de los recursos humanos y de las tecnologías apropiadas que les permitan atender adecuadamente sus necesidades

##### **Entre los Propósitos**

Adoptar una estructura orgánica flexible y descentralizada cuyas decisiones grupales sean concertadas y autónomas, y que permita la delegación de funciones para la toma de decisiones, acorde con procesos de modernización administrativa.

##### **En el Capítulo 4 de Gestión Administrativa**

Con respecto a la evaluación y el control, se propone crear un mecanismo permanente de autoevaluación institucional que retroalimente las estrategias corporativas y que garantice la coherencia del comportamiento organizacional con la filosofía, las políticas y la normatividad. Así mismo, se debe evaluar el cumplimiento de metas con base en indicadores confiables y publicar sus resultados para promover el sentido de autocrítica y de transparencia ante la comunidad académica. Se propone adoptar el modelo de balance social con tres finalidades básicas: Información, concertación y planeación, con el fin de que cada año la Universidad controle el cumplimiento de sus metas y la formulación de otras hacia el futuro.

##### **En el punto 4.3. Financiación, Control y Manejo de Recursos**

4.3.3 Atendiendo a la autonomía universitaria, el manejo y distribución del presupuesto interno deberá responder al desarrollo de la ley universitaria, de la ley de ciencia y tecnología y de la ley general de educación; para lograr este propósito el control y la ejecución del gasto deberá realizarse con criterios académicos y de eficiencia administrativa, con las auditorías que la ley expresamente consagra para las universidades, y las veedurías universitarias que se desarrollen en la entidad. Dentro de

su labor formativa la Universidad tendrá que ser paradigma en el manejo ético, eficiente y pulcro de su presupuesto.

4.3.4. La universidad garantizará la descentralización y desconcentración administrativa mediante la delegación de la ordenación de gastos y pagos con la creación de Centros de Gastos (CDG), procesos que necesariamente estarán precedidos de la planeación necesaria; igualmente, la administración central delegará funciones en sus facultades, departamentos y programas en procura de garantizar una mayor participación de todos los integrantes de la comunidad universitaria y lograr mayor agilidad, eficiencia y eficacia en los procesos académicos y administrativos de la institución.

#### **4.1.3 En el acta 016 de junio 18 de 1998 - Plan de Desarrollo Institucional:**

##### **Objetivo Estratégico 1: Realizar una Gestión Administrativa Eficiente y Eficaz.**

Estrategias:

- Diseñar un plan de mejoramiento continuo de la estructura organizacional y de los procesos de descentralización.
- Diseñar un plan de Control y evaluación permanente de la gestión administrativa.

##### **En la Visión**

Una comunidad académica caracterizada por:

- Finanzas sanas.
- Control por procesos.

#### **4.1.4 En el Acuerdo 01 de enero 23 de 1998 - Estatuto Financiero:**

##### **Artículo 7. Objetivos del Sistema Presupuestal**

- Facilitar la gestión de las unidades ejecutoras y permitir a la administración en general la toma de decisiones.
- Evaluar permanentemente los ingresos y gastos y evaluar la gestión de las unidades ejecutoras

- Regular y controlar las finanzas públicas universitarias desde la perspectiva de la gestión presupuestaria.
- Producir los informes para los órganos de administración y control.

Artículo 8. Principios del sistema presupuestal: los principios del sistema presupuestal son: planificación, universalidad, descentralización, anualidad, unidad de caja, programación integral, especialidad y equilibrio.

Descentralización: en lo pertinente a la preparación, fuentes de financiación y ejecución del presupuesto de la Universidad se hará en forma descentralizada de tal manera que se garantice la autonomía técnica, presupuestal y administrativa de las diferentes unidades ejecutoras, preservando los principios de eficacia, eficiencia, calidad y oportunidad en el cumplimiento de las funciones propias de la docencia, la investigación y la extensión de acuerdo con el régimen de delegaciones que determine el Rector de la Universidad.

Artículo 14. Preparación del presupuesto. Parágrafo: cada una de las unidades ejecutoras clasificará los gastos de los artículos presupuestales o programas de inversión que estén bajo su responsabilidad; igualmente, suministrará a las demás unidades la información por ellas requeridas al proyectar sus presupuestos.

Artículo 30. Afectación del presupuesto: solamente se podrá afectar el presupuesto de gastos y apropiaciones de la Universidad por los funcionarios que tengan la facultad legal de ordenación del gasto, la cual será ejercida de acuerdo con las normas legales y estatutarias vigentes, delegadas o desconcentradas.

Artículo 36. Reservas de apropiación: de la misma manera los ordenadores del gasto solicitarán la constitución de las cuentas por pagar derivadas de las obligaciones correspondientes a los anticipos pactados en los contratos y a la entrega de los bienes y servicios.

Artículo 38. Rendición de informes y evaluación de gestión: las diferentes dependencias deberán suministrar la información que requiera la Rectoría y los organismos de control interno con el fin de verificar y evaluar el cumplimiento de las metas, planes, programas y la correcta utilización de los recursos.

Artículo 44. Responsabilidad fiscal: además de la responsabilidad penal a que haya lugar, serán fiscalmente responsables:

1. Los ordenadores del gasto y cualquier otro funcionario que contraiga a nombre de la Universidad obligaciones no autorizadas en los reglamentos, los estatutos o la ley, o que expidan giros para el pago de las mismas.
2. El ordenador del gasto que solicite la constitución de reservas para el pago de obligaciones contraídas contra expresa prohibición legal.

Artículo 45. Prohibición de legalizar hechos cumplidos: no podrán legalizarse, con cargo al presupuesto de gastos, aquellas obligaciones que no reúnan los requisitos legales o que se configuren como hechos cumplidos. Los ordenadores del gasto responderán en forma personal, tanto administrativa como penalmente.

#### **4.1.5 En el Acuerdo 015 de marzo 12 de 1996 - Estatuto de Contratación:**

**(ver anexo A)**

Artículo 5. Delegación para contratar: la Rectoría podrá delegar teniendo en cuenta la naturaleza del asunto y su cuantía, la celebración de contratos por otras dependencias de la Universidad.

#### **4.1.6 En las Resoluciones de Descentralización - (ver anexo B):**

Por medio de la cual se establecen nuevas disposiciones en materia de delegación de la ordenación del gasto y otras funciones administrativas.

Esto constata como en la Universidad de Caldas, la delegación de la ordenación del gasto se plantea como un fundamento de su quehacer desde las normas básicas y se observa como una necesidad institucional en términos de planteamientos para una mayor efectividad en la toma decisiones y una mayor racionalización de los recursos.

#### 4.2 ANÁLISIS DE ORDENADORES DEL GASTO

Se muestra entonces cual ha sido la evolución de los centros de gasto a partir de las resoluciones de delegación de la ordenación del gasto, estableciendo comparaciones que permiten dilucidar la evolución de este sistema.

##### 4.2.1 Análisis Del Comportamiento De Los Centros De Gasto A Partir De Las Resoluciones De Ordenación Del Gasto:

La Universidad de Caldas, a través de la Rectoría adopta a través de resolución a partir de 1996, el proceso de desconcentración de competencias y funciones. De la revisión de las diferentes resoluciones que se formularon, se encontró lo siguiente:

##### Comportamiento de los Centros de Gasto Periodo 1997 – 2001

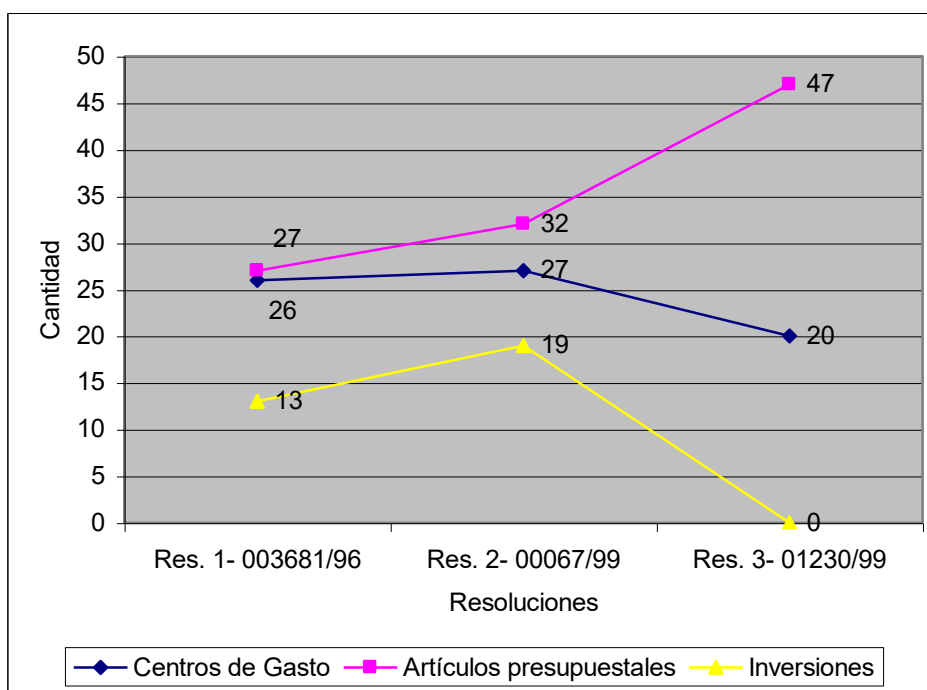


Gráfico No.1

Como se muestra en el gráfico No. 1, Los centros de gasto han tenido un comportamiento tal, que para la segunda resolución de delegación se aumento uno y para la última se disminuyeron a 20, como efecto de las políticas de ordenamiento del gasto en la Universidad. Así mismo se puede observar como los artículos presupuestales presentan una tendencia parecida a la de los centros de gasto, en la medida en que se delegan 5 más en la segunda resolución y 20 más en la última, como efecto de las nuevas políticas administrativas. Por último en cuanto a inversiones, se observa como en la primera resolución aparecían los proyectos de inversión a los que se debían de adjudicar recursos, los mismos que fueron aumentados para la segunda resolución en 6 y que luego de determinar de parte de la administración de ese momento, que era necesario tener libertad de apropiación de la inversión, basados en las necesidades de las diferentes vigencias, se siguieron incluyendo en el presupuesto general de la Institución, y no se incluyeron en la última resolución.

#### **4.2.2 Consideraciones Sobre las Resoluciones:**

***La resolución 003681 (Anexo B) de octubre 6 de 1996 establece:***

- Se adopta el proceso de desconcentración de competencias y funciones.
- En el artículo 1: se crean los centros de gasto con delegación mediante resoluciones, ordenes de trabajo, ordenes de servicio y en las facultades, contratos de prestación de servicio de catedráticos. Las Vicerrectorías también podrán delegar con celebración de contratos de adquisición de bienes.
- En el artículo 2: los artículos presupuestales de Honorarios, Viáticos y gastos de viaje y Capacitación son para todos los centros de gastos, los demás tienen delegación específica en centros de gastos.
- En el artículo 7: en los convenios interinstitucionales, los programas de postgrado y en los seminarios, cursos, conferencias, congresos, simposios y demás eventos de igual naturaleza académica los ordenadores del gasto serán los directores de departamento. Los programas especiales originados en dependencias administrativas, el coordinador será el ordenador del gasto.

- En el capítulo III: se definen procedimientos de contratación.
- En el capítulo IV: se definen procedimientos para contratación de servicios: resolución, orden de trabajo y contratos.
- En el capítulo V: se definen los pagos de los compromisos.
- En el capítulo VI: se establece el planeamiento.
- En el capítulo VII: se establece el control, seguimiento y evaluación: el autocontrol, mensualmente las Vicerreorías presentarán a la Rectoría un informe sobre su ejecución de ingresos y gastos y la de los centros de gastos adscritos. La Secretaría General ejercerá verificación periódica y Control Interno evaluará periódicamente que al proceso de descentralización se le este dando estricto cumplimiento.
- En el título II: se define la delegación de funciones administrativas.
- En el título III: se definen disposiciones generales:
  - Artículo 26: cualquier ejecución del presupuesto debe contar con certificado de disponibilidad previo a la asunción del compromiso.

***La resolución 00067 (Anexo B) de enero 29 de 1999 establece, comparando con la anterior:***

- Se adopta el proceso de desconcentración de competencias y funciones.
- En el artículo 1: se crean los centros de gasto con delegación mediante resoluciones, ordenes de trabajo, ordenes de servicio. Las Vicerreorías tendrán además la delegación para la celebración de contratos de adquisición de bienes.
- En el artículo 2: Los artículos presupuestales de Honorarios, Viáticos y gastos de viaje y Capacitación quedan como delegación específica en los centros de gastos correspondientes.
- En el artículo 6: en los convenios interinstitucionales, los programas de postgrado y en los seminarios, cursos, conferencias, congresos, simposios y demás eventos de igual naturaleza académica los ordenadores del gasto serán los decanos del cual dependa el coordinador.
- En el capítulo III: se definen procedimientos de contratación.



- En el capítulo IV: se definen procedimientos para contratación de servicios: resolución, orden de trabajo y contratos.
- En el capítulo V: se definen los pagos de los compromisos.
- En el capítulo VI: se establece el planeamiento.
- En el capítulo VII: se establece el control, seguimiento y evaluación: el autocontrol; trimestralmente los centros de gastos presentarán a las Vicerreorías un informe sobre su ejecución de ingresos y gastos para ser consolidado por estas y entregados a la Dirección de Planeación. La Secretaría General ejercerá el control jurídico y Control Interno evaluará periódicamente que al proceso de descentralización se le este dando estricto cumplimiento.
- En el título II: se define la delegación de funciones administrativas.
- En el título III: se definen disposiciones generales:
  - Artículo 26: cualquier ejecución del presupuesto debe contar con certificado de disponibilidad previo a la asunción del compromiso.

***La resolución 01230 (Anexo B) de septiembre 23 de 1999 establece comparando con la anterior:***

- En el artículo 1: se delega la ordenación del gasto en diferentes centros. La Dirección de Planeación culminará la coordinación de la construcción de las facultades de Ciencias para la salud y Ciencias Agropecuarias.
- En el artículo 2: se definen los artículos presupuestales con delegación específica en los centros de gastos correspondientes.
- Desaparece el artículo donde se menciona la ordenación del gasto de los programas especiales.
- Desaparece el capítulo donde se definen los procedimientos de contratación.
- Desaparece el capítulo donde se definen los procedimientos para contratación de servicios: resolución, orden de trabajo y contratos.
- Desaparece el capítulo donde se definen los pagos de los compromisos.
- Desaparece el capítulo donde se establece el planeamiento.
- Aparece enunciado el control, seguimiento y evaluación:

- Artículo 14: el autocontrol como mecanismo de fiscalización propio de cada centro.
- Artículo 16: La Secretaría General cumplidos los controles indicados verificará la legalidad de la ordenación del gasto y del acto mismo.
- Artículo 18: la Vicerrectoría administrativa verificará trimestralmente la ejecución de los centros de gastos, con base en la información que sobre el particular suministre la División Financiera.
- Artículo 19: la oficina de Control Interno evaluará y verificará el cumplimiento de la delegación y la aplicación de los recursos a los fines de la institución..

De lo anterior se puede destacar como no existe claridad inicial frente a definir el sistema administrativo como desconcentración de competencias y sólo en la última resolución ya se establece la delegación de la ordenación del gasto.

Así mismo en el caso de los ordenadores de los programas especiales se pasa inicialmente de los directores de departamento a Decanos y luego no se menciona quienes son éstos en la última resolución.

También es claro como todos los procedimientos se retiran de la última resolución, ya que estos están incluidos en otras normas.

Y en lo referente al control, seguimiento y evaluación se van estableciendo responsabilidades de autonomía y de delegación del mismo, terminando en la Vicerrectoría administrativa, la cual por escrito nos dice que efectivamente no se envían estos informes de parte de los ordenadores del gasto, y en el caso de la oficina de Control Interno, dicha oficina no esta cumpliendo con la norma en la medida en que no se encontraron respaldos que mostraran la evaluación del sistema.

### 4.3 ANÁLISIS DE EJECUCIÓN PRESUPUESTAL PERIODO 1997 – 2001

Los resultados de la ejecución presupuestal permiten observar ciertos comportamientos, que comparados con las políticas, metas y normas establecidas por el gobierno Nacional, dan como resultado el enfoque que las administraciones de turno le han dado al tema.

#### 4.3.1 Resultados De La Revisión De Las Ejecuciones Presupuestales Periodo 1997 – 2001:

Con el fin de dar una visión más completa de la situación financiera de la institución, frente a la aplicación del modelo de la delegación de la ordenación del gasto, en primera instancia se realizó un análisis de los principales rubros presupuestales que componen el presupuesto y luego se evalúan los rubros específicos que han sido delegados, de los cuales se presentan los siguientes resultados:

##### 4.3.1.1 Ingresos:

##### Apropiación General del Presupuesto Periodo 1997 – 2001

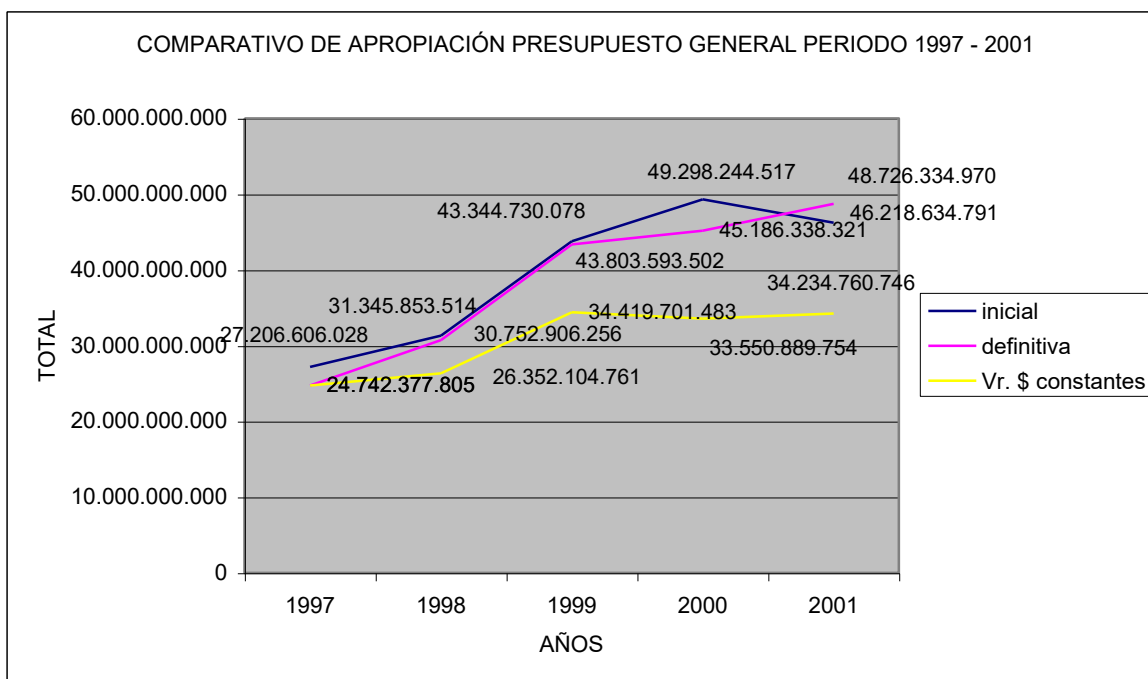


Gráfico No.2

Se incluye el total de la apropiación tanto los ingresos por recursos propios y los ingresos por recursos de la Nación.

Como se observa en el gráfico No. 2, la ejecución presupuestal durante este periodo tuvo el siguiente comportamiento:

En el año de 1997 se alcanzó una apropiación del 91%, en el año 1998 la apropiación fue del 98% en valores reales y en valores constantes del 85%, en 1999 la apropiación llegó a un 99% en valores reales y en valores constantes del 79%, y en el año 2000 la apropiación llegó a un 92% en valores reales y en valores constantes del 74%, lo que se explica debido a la falta de cumplimiento de las metas propuestas en cuanto al incremento de rentas propias. Ya para el año 2001 la apropiación fue del 105% en valores reales y en valores constantes del 70%, situación que se explica por recursos adicionales que entregó el gobierno Nacional<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> Resolución 2804 de 15 de noviembre de 2001 por \$1.075.230.400. Ministerio de educación. Decreto 2599 de diciembre 3 de 2001 por \$290.816.687. Ministerio de Hacienda.

### Apropiación Presupuestal Definitiva de Ingresos por Recursos de la Nación y Recursos Propios Periodo 1997 – 2001

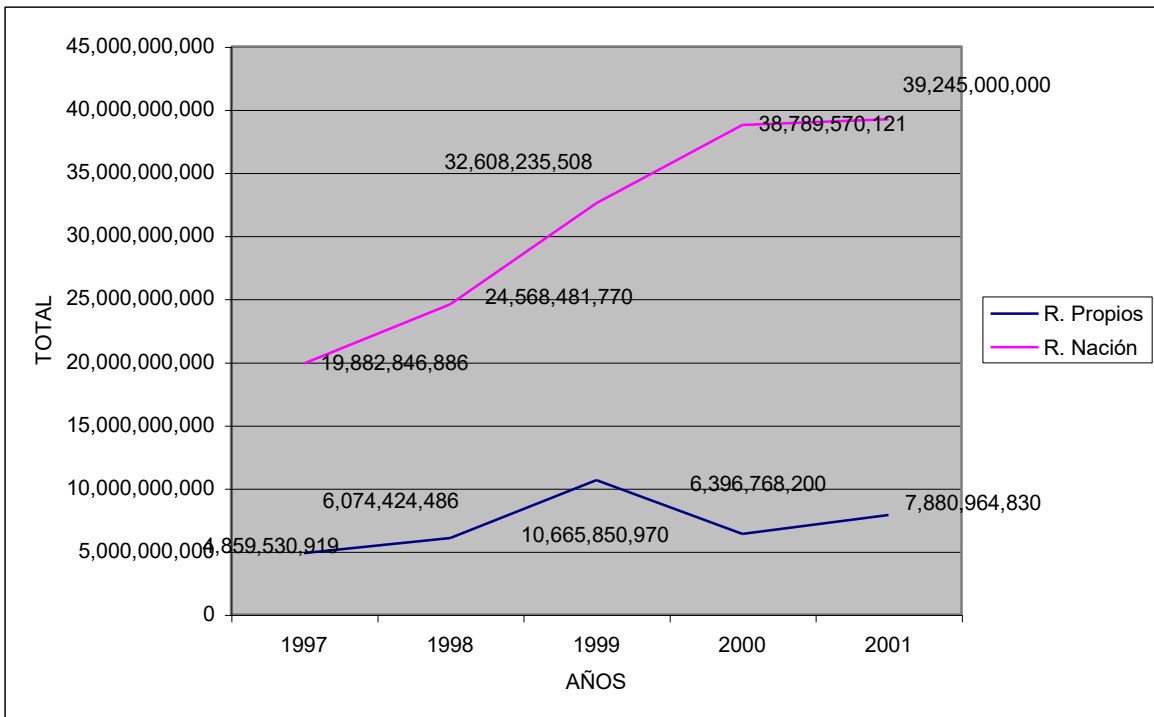


Gráfico No. 3

Como se observa en el gráfico No. 3, el comportamiento de la asignación de los recursos de la Nación fue el siguiente:

Para el año 1998, se tuvo un incremento del 30.3%, por encima del I.P.C<sup>14</sup>. El cual estuvo para esa vigencia, en el 16.70%; para la vigencia de 1999, el incremento fue del 40.2%, y al igual que el año anterior, este estuvo por encima del I.P.C, el cual para esa vigencia fue de 16.7%; en el año 2000, el incremento fue del 19.38%, por encima del I.P.C. de esa vigencia, el cual correspondió al 8.75%, Para el año 2001, el incremento fue del 12.8%, por encima del I.P.C. de esa vigencia, el cual correspondió al 7.65%; y para el año 2002, el incremento fue del 13.46%, también por encima del I.P.C. de esa vigencia, el cual alcanzó una cifra del 6.99%. Todo esto debido a los buenos oficios de la administración de ese

<sup>14</sup> Índice de precios al consumidor. D.A.N.E. Variaciones porcentuales en [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)

entonces que logró realizar gestiones importantes ante el gobierno Nacional, reflejadas en los aportes percibidos por la Institución.

Ahora bien, en cuanto a los recursos propios el comportamiento fue el siguiente:

Para el año 1998, el incremento fue del 25%; para la vigencia de 1999, el incremento fue del 75.6%, situación que se explica por el ingreso de los recursos de los programas especiales a la Universidad. Se muestra hasta este año una tendencia positiva y que daba cumplimiento a las metas propuestas para esas vigencias, pero para el año 2000 se tuvo un decremento del 59.97%, incumpliendo las metas propuestas y generando una mayor racionalización del gasto, esta situación se explica por el no recibo de cuotas de créditos, ni el compromiso en los mismos, como si venía pasando en vigencias anteriores y una disminución del 49% en los rendimientos financieros. Ya para el año 2001 se tuvo un incremento del 23.2% atendiendo las metas propuestas y las políticas presupuestales previstas.

En cuanto al incremento anual del total de recursos de la Universidad, se observa que para el año 1998, se obtuvo un incremento del 24.29%; para el año 1999, el incremento fue del 40.94%; para el 2000 un incremento del 4.24% y para el año 2001, el incremento ascendió al 7.83%.

## Apropiación Presupuestal Definitiva de Recursos Propios por Agrupación Contable Periodo 1997 – 2001

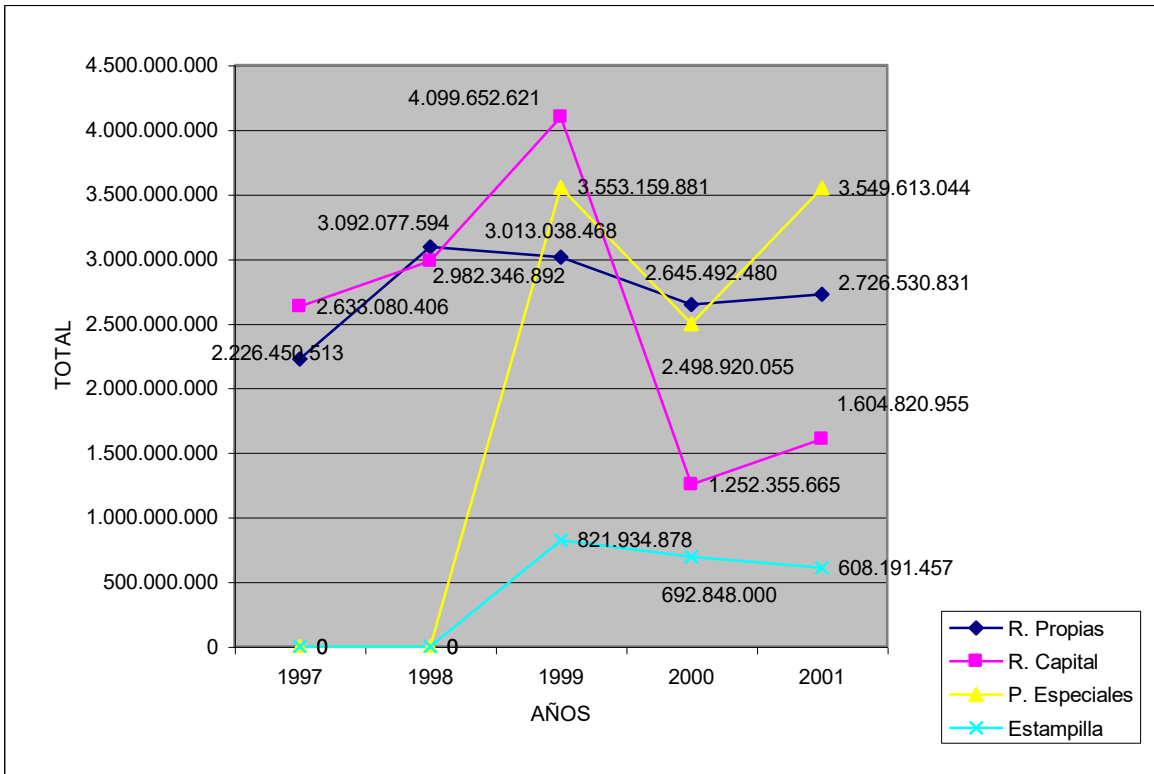


Gráfico No. 4

Como se observa en el gráfico No. 4, la ejecución presupuestal de ingresos por recursos propios durante este periodo tuvo el siguiente comportamiento:

- o **Rentas Propias:** se observa un incremento del 30.3% para el año 1998, representado en la inclusión de los derechos o cuotas de bienestar; para el año de 1999, se presenta un decremento del 2.55%, que no es un porcentaje muy significativo, mientras en el año 2000, se observa un decrecimiento del 12.2%, representado en la no inclusión de aportes de salud y pensiones; y para la vigencia 2001 se encuentra un leve crecimiento, tasado en un 3% aproximadamente, representado en derechos académicos por efecto de la puesta en funcionamiento de nuevos programas académicos y la venta de servicios. Cabe resaltar como las fluctuaciones que se observan en este

rubro, son debidas básicamente a la inclusión de los derechos de salud y pensiones de los empleados.

- o **Recursos de Capital:** para el año 1998, se observa un incremento del 13.26%, representado en la inclusión de otros recursos provenientes de los programas especiales de la Fundación IGALA; así mismo en la vigencia 1999 se nota un incremento del 32.58%, representados en la adquisición de un crédito interno para culminación de obras de infraestructura; ya en el año 2000 se tiene un decrecimiento del 69.45%, representados en no establecer más compromisos de crédito y en la disminución de los rendimientos financieros en un 49%; y para el año 2001, se observa un incremento del 28.24%, representados en el incremento de rendimientos financieros en un 71.7%, y la inclusión de inversiones corrientes. Cabe resaltar como las fluctuaciones de este rubro se ven afectadas por el endeudamiento de la Universidad para el cumplimiento de los objetivos propuestos en inversión, en especial para la culminación de las obras de las sedes de Ciencias para la Salud y Ciencias Agropecuarias. Se nota también como a partir del año 2000, en una medida muy sana y oportuna se decidió por parte del Consejo Superior que la institución no se involucraría en créditos que podrían afectar el futuro Institucional.
  
- o **Programas Especiales:** como se mencionó en párrafos anteriores los recursos de los programas especiales de la Universidad, hicieron parte de la unidad de caja de la misma, a partir del año 1998. Dichos recursos fueron manejados inicialmente por la Fundación IGALA durante los años 1996 y 1997, pero atendiendo los principios presupuestales del estatuto financiero se procedió a realizar el traslado correspondiente. De estos recursos se puede observar un comportamiento decreciente al año 2000, en un 25.54%, explicado por una serie de situaciones de índole interno como paros y cambio de directivas, que impidieron el normal funcionamiento institucional; ya en el año 2001 se observa nuevamente un comportamiento



creciente con un 34.17%, fruto de la normalidad académica y administrativa de la Institución

- o **Estampilla:** la estampilla pro Universidad de Caldas y Universidad Nacional de Colombia sede Manizales, se puso en marcha a partir del año 1998, procurando apoyar la gestión de las universidades públicas de la región, y así fomentar la inversión y el desarrollo social de la comunidad departamental. De los recursos provenientes de dicha estampilla, se observa un decrecimiento del 15.7%, al año 2000, debido a las situaciones de orden económico vividas por la región y el país; así mismo para el año 1999, se observa un decrecimiento del 12.21%, provocado por la misma situación. Lo que afectó las contrataciones con los municipios y el Departamento de Caldas, en donde esta la principal fuente de este recurso.

### **Consideraciones Adicionales Sobre Los Ingresos**

Uno de los elementos esenciales del sistema de gestión administrativo actual, se basa en la centralización de ingresos, para esto la aplicación de la unidad de caja, como principio fundamental de estatuto financiero estableció una dinámica que hizo esto posible.

Otro elemento dentro de este sistema implica que los ordenadores de gasto deben fortalecer el sistema a través de la búsqueda de nuevas alternativas de ingresos para la Universidad, tal es el caso de los programas especiales, que para la vigencia 2001 representaban el 45% del total de los recursos propios y que le dan a la institución una posibilidad muy importante de disminuir la dependencia que tiene la Universidad de Caldas con los recursos de la nación.

Así mismo los ingresos por cuenta de la estampilla pro Universidad de Caldas – Universidad Nacional sede Manizales, debe tener un mayor apoyo por parte de los municipios del Departamento de caldas, en la medida en que todos se vinculen a este aporte, es tarea pues, de la administración gestionar con los alcaldes y Concejos Municipales del Departamento que este impuesto sea establecido.

**4.3.1.2 Gastos:**

**Gastos por Funcionamiento Serie 1997 – 2001**

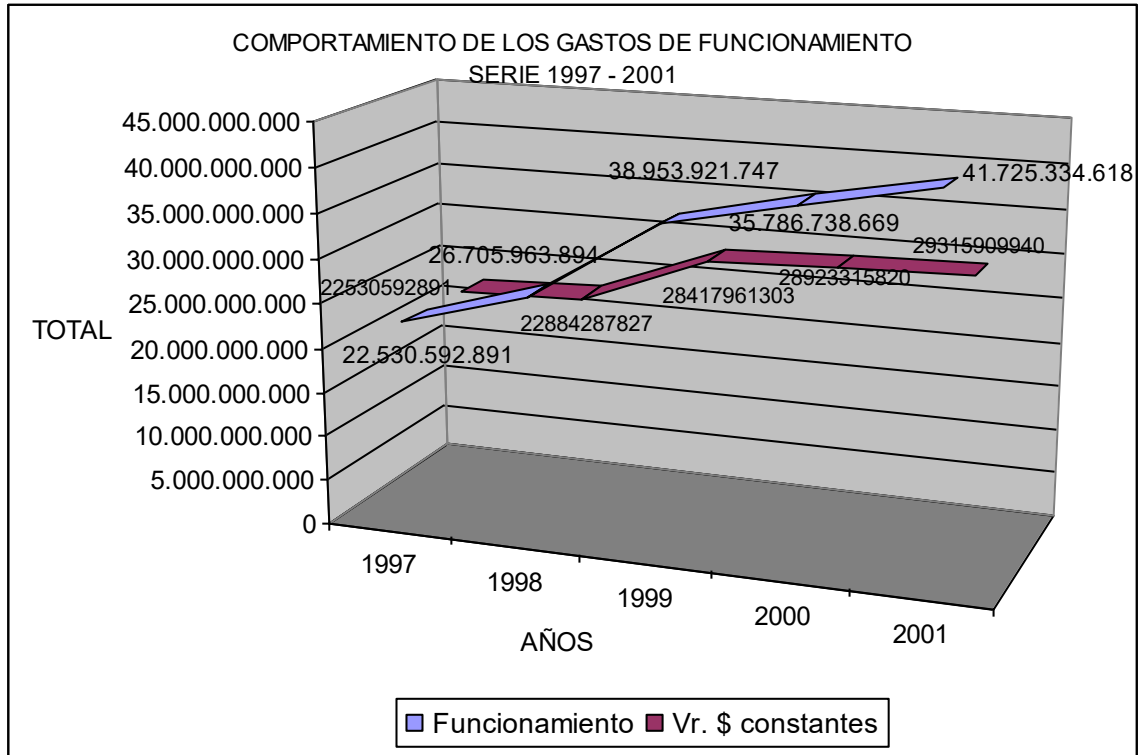


Gráfico No.5

Como se puede observar en el gráfico No. 5, el comportamiento de los gastos de funcionamiento muestra como para el año 1998, se obtuvo un incremento en los gastos del 18.53% en valores corrientes y en valores constantes del 2%, mientras que para ese mismo año el incremento de los ingresos estaba sobre 24.29%, quiere decir 5.76 puntos por debajo; así mismo para la vigencia 1999, el incremento en los gastos estuvo en un 15.9% en valores corrientes y en valores constantes del 24%, mientras el ese mismo año el incremento de los ingresos sobre el 40.94%, quiere decir 25.04 puntos por debajo. Hasta este año se estaban cumpliendo cabalmente las políticas y metas establecidas para la ejecución presupuestal.

Ya para el año 2000, el incremento en los gastos estuvo en el 15.16% en valores corrientes y en valores constantes del 2%, mientras en ese mismo año el

incremento de los ingresos estuvo sobre 4.24%, quiere decir 10.92 puntos por encima; por último para el año 2001 el incremento en los gastos estuvo en el 16.5% en valores corrientes y en valores constantes del 1,3%, mientras ese mismo año el incremento de los ingresos estuvo sobre el 7.83%, quiere decir 8.67 puntos por encima; notándose en estos dos años una diferencia importante en el gasto y observando el inadecuado cumplimiento de las metas y políticas propuestas y ejecutadas hasta el año 1999.

### Gastos por Funcionamiento Agrupado por Servicios Personales y Gastos Generales Serie 1997 – 2001

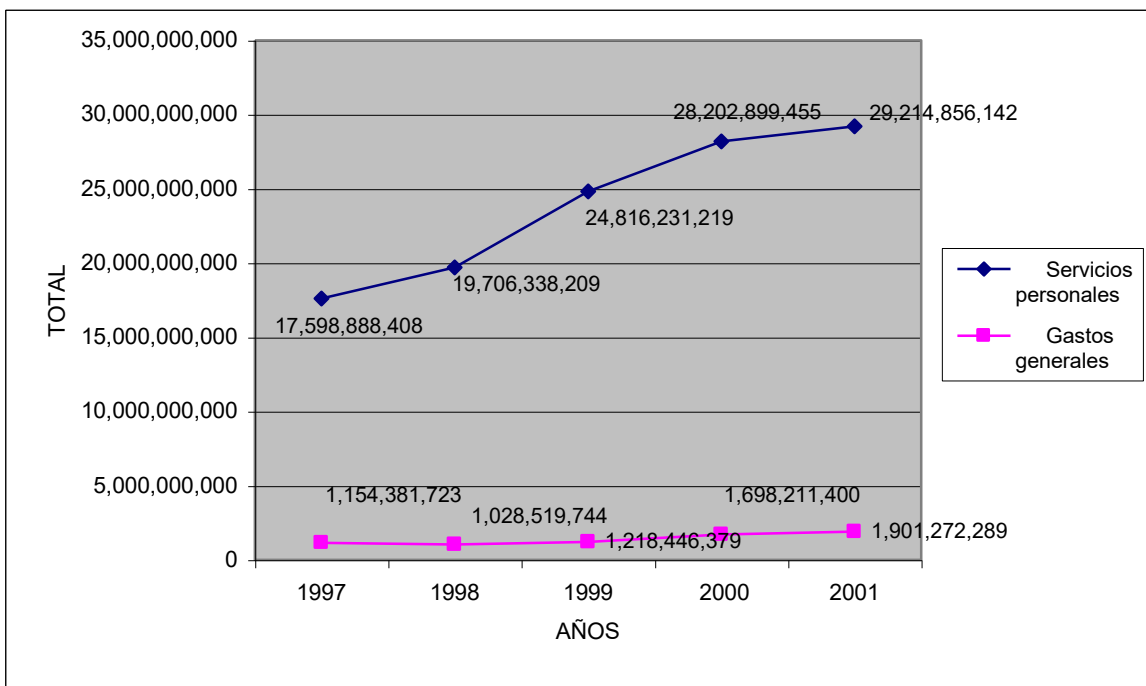


Gráfico No. 6

Como se muestra en el gráfico No.6, el comportamiento de los gastos por servicios personales, indica una serie de variaciones vigencia por vigencia de la siguiente forma: en el año 1998, el 11.97%, es decir 12.32 puntos por debajo del incremento en los ingresos totales de esa vigencia<sup>15</sup> y 10.22 puntos por debajo del

<sup>15</sup> Ver gráfico No.3 aumentos porcentuales de ingresos 1997 - 2001

aumento salarial ponderado autorizado para ese mismo periodo<sup>16</sup>. En el año 1999, el 25.93%, es decir 15.01 puntos por debajo del incremento en los ingresos totales de esa vigencia y 13.09 puntos por encima del aumento salarial ponderado autorizado para ese mismo periodo. En el año 2000, el 13.64%, es decir 9.4 puntos por encima del incremento en los ingresos totales de esa vigencia y 4.4 puntos por encima del aumento salarial ponderado autorizado para ese mismo periodo. Ya para el año 2001, el 3.58%, es decir 4.25 puntos por debajo del incremento en los ingresos totales de esa vigencia y 0.26 puntos por encima del aumento salarial ponderado autorizado para ese mismo periodo.

Así mismo el comportamiento de los gastos generales muestra como para el año 1998, estos se redujeron en 10.2%, para el año 1999, se observa un incremento del 18.27%, 22.67 puntos por encima de los ingresos totales de esa vigencia; para el año 2000, se observa un incremento del 39.37%, 35.13 puntos por encima de los ingresos totales de esa vigencia; y para el año 2001, se observa un incremento del 11.95%, 4.12 puntos por encima de los ingresos totales de esa vigencia. Lo que necesariamente determina el no cumplimiento de las políticas y metas presupuestales propuestas para los años evaluados.

### Comportamiento de Gastos de Comercialización Serie 1997 – 2001

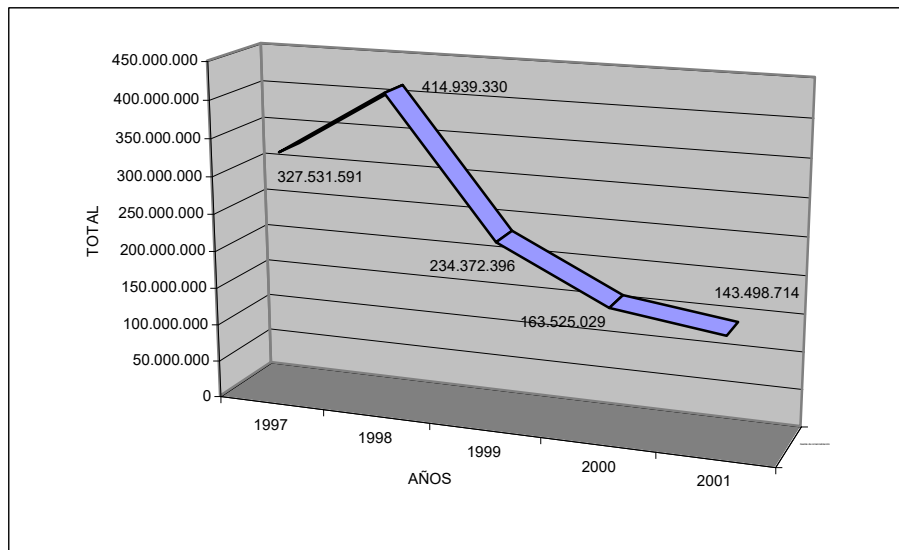


Gráfico No. 7

<sup>16</sup> Variaciones porcentuales en [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co) 1997 - 2001

Como se muestra en el gráfico No. 7, el comportamiento de los gastos de comercialización, indica una serie de variaciones como las que siguen: para el año 1998, se observa un incremento del 26.68%; mientras que en la vigencia 1999, se observa un decremento del 43.51%; en la vigencia 2000, un decremento del 30.22%; y para el año 2001 un decremento del 12.24%.

Lo que manifiesta en este rubro, el no cumplimiento de las metas propuestas para el recaudo de ingresos desde el año de 1998. Cabe anotar que esta situación se pudo presentar según conversaciones sostenidas con los directivos de dichos centros de gasto, debido a la situación macro y microeconómica que se vivieron en el País en esos años, y que afecto directamente los recursos de los usuarios de dichos servicios.

### Comportamiento de Gastos de Contratación de Personal por Rubro de Honorarios y de Horas Cátedra Serie 1997 – 2001

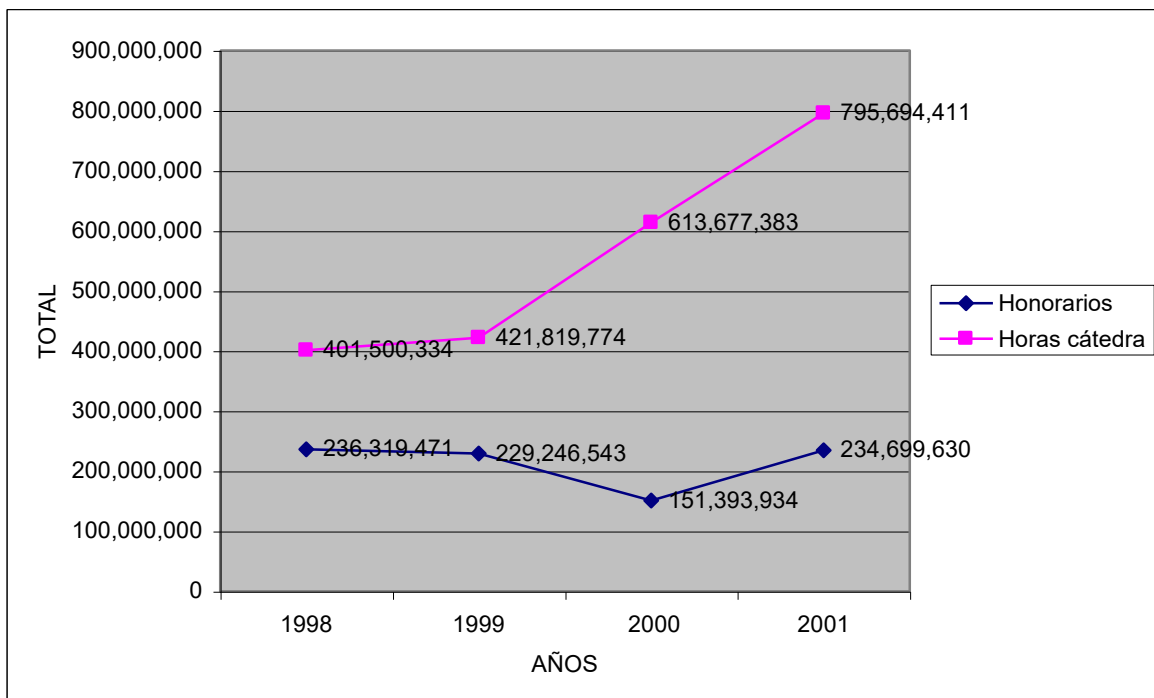


Gráfico No. 8

Como se observa en el gráfico No. 8, la contratación de personal en cuanto al rubro de honorarios, mostró el siguiente comportamiento: para la vigencia de 1999 se incrementó en un 5,06%, lo que representó 7,78 puntos por debajo del incremento salarial de dicha vigencia; para el año 2000, el incremento fue de 45,48%, es decir 36.24 puntos por encima del aumento salarial de dicho año; y ya para el año 2001, el incremento fue del 29, 66%, es decir, 26.34 puntos por encima del aumento salarial para ese año. Estos datos siguen mostrando la tendencia al no cumplimiento de las metas presupuestales propuestas, para cada uno de los años, y la necesidad institucional de vincular más personal por concepto de contratación docente y administrativa, debido a la creación de nuevos programas académicos.

En cuanto al rubro de horas cátedra, se observa un comportamiento con tendencias más controladas, buscando con mayor decisión el cumplimiento de las metas propuestas así: para el año 1999 un decremento del 3%, para el año 2000 un decremento del 34%, y para la vigencia 2001 un incremento del 55%, año en el cual no se cumplen las metas presupuestales propuestas, debido básicamente a la satisfacción de necesidades de contratación de los nuevos programas académicos.

### Comportamiento de Gastos de Materiales y Suministros serie 1997 – 2001

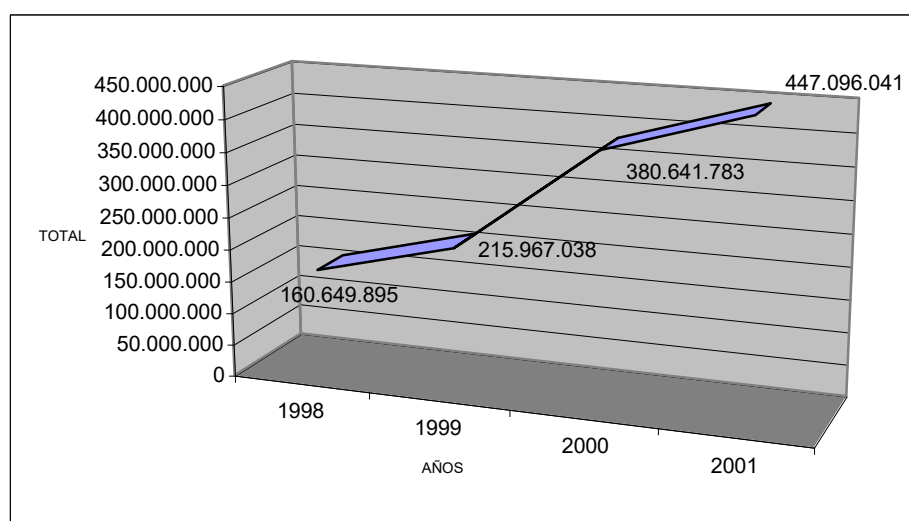


Gráfico No.9

Como se observa en el gráfico No.9, el comportamiento de los gastos por concepto de materiales y suministros durante el periodo evaluado muestra el siguiente comportamiento: para la vigencia de 1999, se tuvo un incremento del 34.43%, para el año 2000, un incremento del 76.24% y para la vigencia de 2001 un incremento del 17.45%. Lo que manifiesta el no cumplimiento de las metas en cuanto a racionalización del gasto y lo que se explica por aumento de los precios de los suministros, producto del incremento del I.V.A. y el cambio tecnológico al pasar de cintas de impresión a cartuchos a impresoras burbuja y láser. Así mismo el hecho de que los programas especiales realicen sus gastos de materiales y suministros a través de la Sección de Bienes y suministros.

### Comportamiento de Gastos por Concepto de Mantenimiento Serie 1997 – 2001

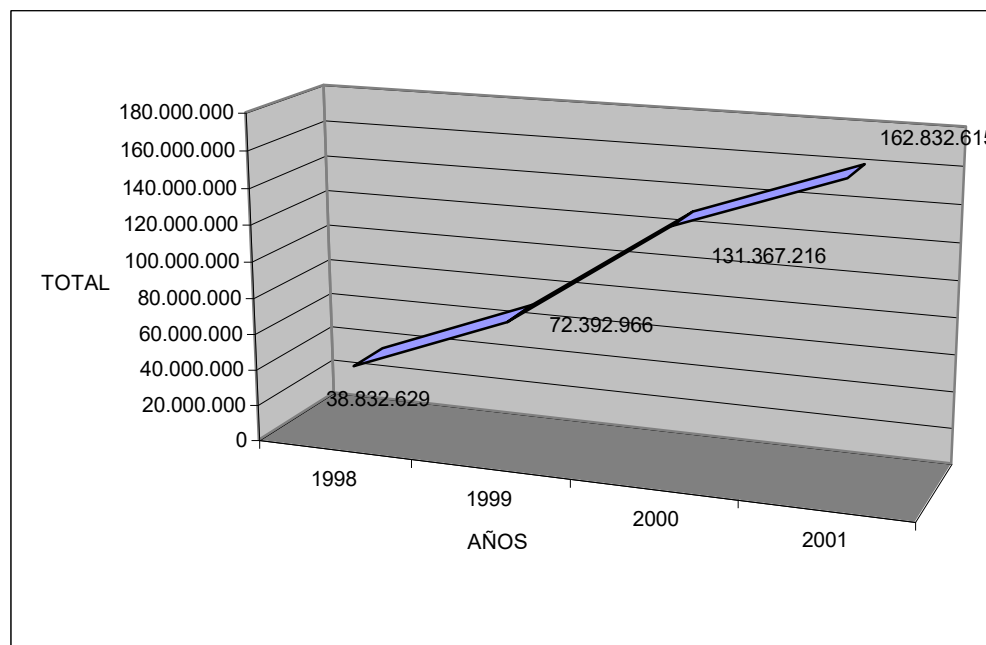


Gráfico No.10

Como se observa en el gráfico No.10, el comportamiento de los gastos por concepto de mantenimiento durante el periodo evaluado muestra lo siguiente: para la vigencia de 1999, se tuvo un incremento del 86.4%, para el año 2000, un

incremento del 81.46% y para la vigencia de 2001 un incremento del 24%. Lo que manifiesta el no cumplimiento de las metas en cuanto a racionalización del gasto y lo que se explica por aumento de los precios de los servicios de mantenimiento y el cambio tecnológico ya que se ha dado en los últimos años una dotación importante de equipos de cómputo.

### Comportamiento de Gastos por Concepto de Mantenimiento Serie 1997 – 2001

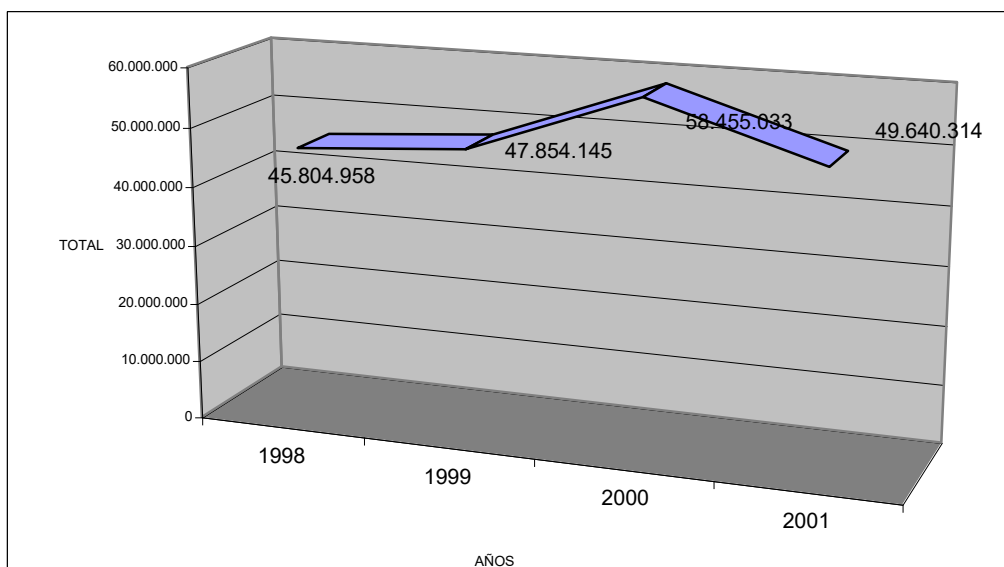


Gráfico No.11

Como se observa en el gráfico No.11, el comportamiento de los gastos por concepto de viáticos y gastos de viaje durante el periodo evaluado muestra lo siguiente: para la vigencia de 1999, se tuvo un incremento del 4,5%, para el año 2000, un incremento del 11,7% y para la vigencia de 2001 un decremento del 7,1%. Lo que manifiesta el cumplimiento de las metas en cuanto a racionalización del gasto, mostrando unos incrementos por debajo de los incrementos anuales de los gastos generales de la Universidad, y esto debido a unos lineamientos muy fuertes frente a la necesidad de austeridad en el gasto de este rubro.



### Comportamiento de Gastos por Concepto de Comunicaciones y Transporte Serie 1997 – 2001

Como se observa en el gráfico No.12, el comportamiento de los gastos por concepto de comunicaciones y transporte durante el periodo evaluado, muestra lo siguiente: para la vigencia de 1999, se tuvo un incremento del 335%, para el año 2000, un incremento del 34% y para la vigencia de 2001 un decremento del 3,8%. La situación observada en las primeras tres vigencias, se explica debido a que por este rubro se pagó el servicio de acceso a Internet, ya en el 2001 se conservan las metas de racionalización del gasto y austeridad en el mismo.

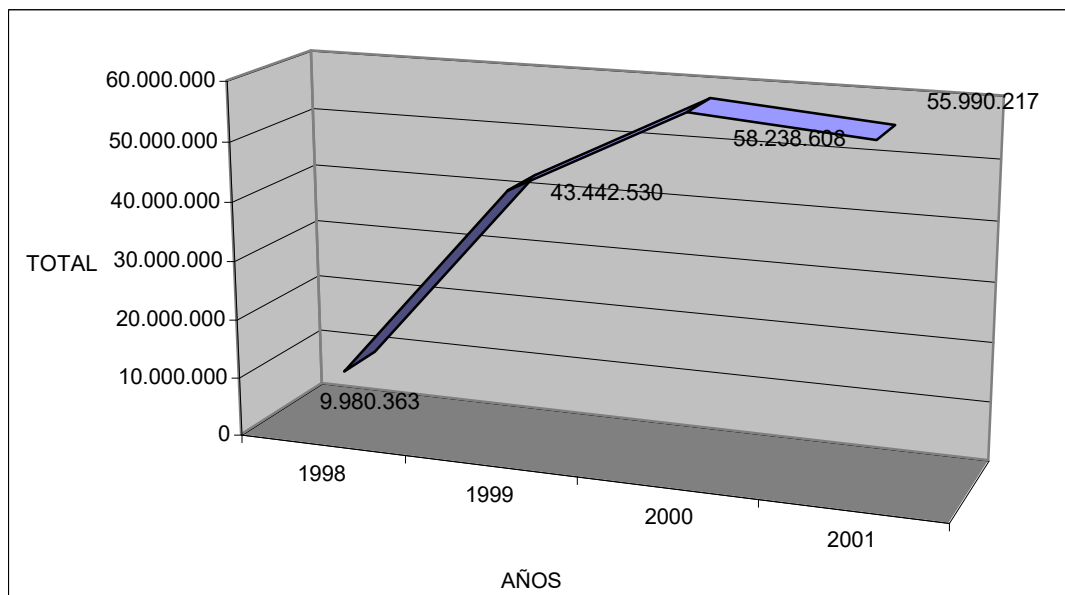


Gráfico No.12

### Comportamiento de Gastos por Concepto de Operaciones Comerciales Serie 1997 – 2001

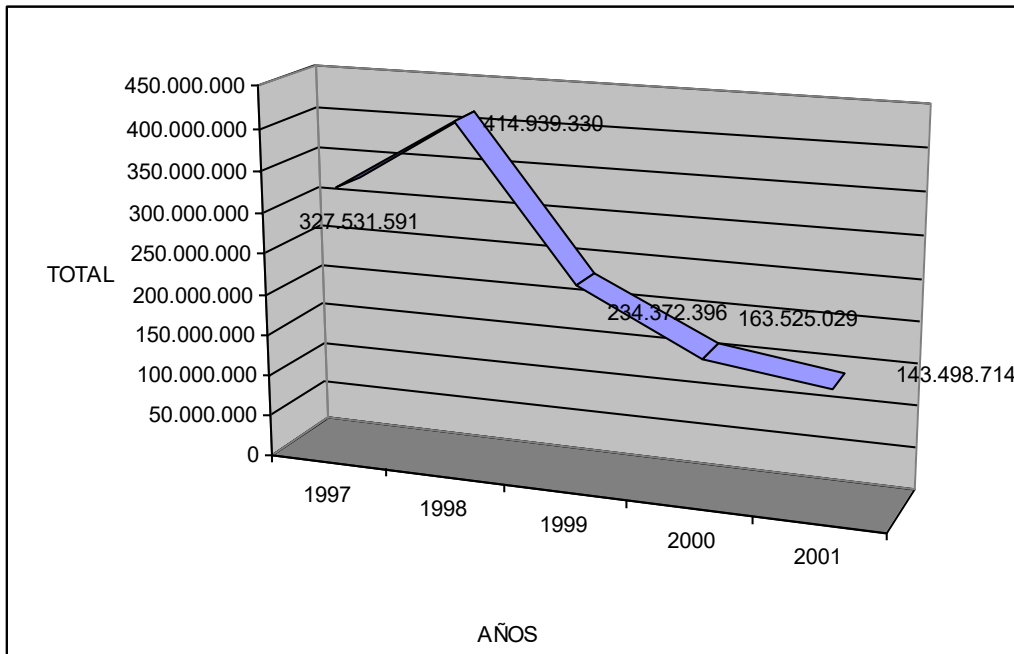


Gráfico No. 13

Como se observa en el gráfico No.13, el comportamiento de los gastos por concepto de operaciones comerciales durante el periodo evaluado muestra lo siguiente: para la vigencia de 1998, se tuvo un incremento del 26,68%, para el año 1999, un decremento del 43,5%, para el año 2000, un decremento del 30,23% y para la vigencia de 2001 un decremento del 12,24%. Estos datos muestran una tendencia al cumplimiento de las metas presupuestales, para cada uno de los años, pero el decremento de los gastos básicamente responden a la falta de ingresos, por efecto de ventas de bienes y servicios, los cuales se resintieron fuertemente debido a la situación económica del país y en especial al problema de la economía cafetera.

### Comportamiento de Gastos por Concepto de Prácticas Académicas Serie 1997 – 2001

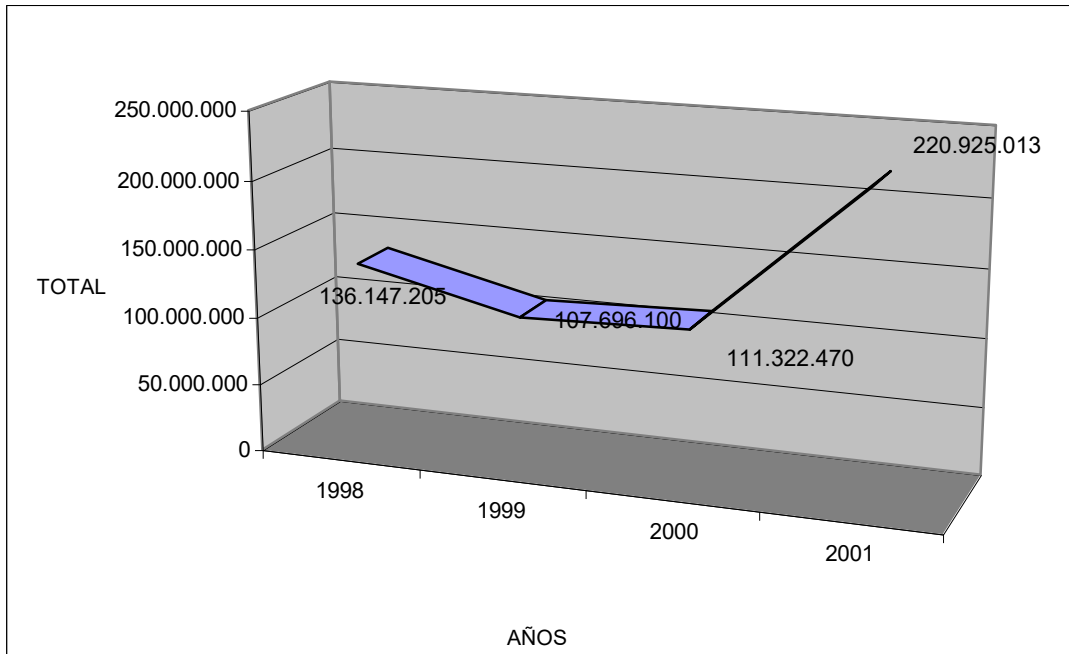


Gráfico No.14

Como se observa en el gráfico No.14, el comportamiento de los gastos por concepto de prácticas académicas durante el periodo evaluado muestra lo siguiente: para la vigencia de 1999, se tuvo un decremento del 21%, para el año 2000, un incremento del 3,36% y para la vigencia de 2001 un incremento del 98,45%. Estos datos muestran una tendencia más que al cumplimiento de las metas presupuestales, al cumplimiento de la responsabilidad social de la Universidad, al garantizar la realización de las diferentes prácticas de los programas académicos en las algunas zonas de la geografía Nacional, y así dar cumplimiento a los objetivos institucionales, en docencia extensión e investigación.

### Comportamiento de Gastos por Concepto de Gastos por Bienestar Universitario Serie 1997 – 2001

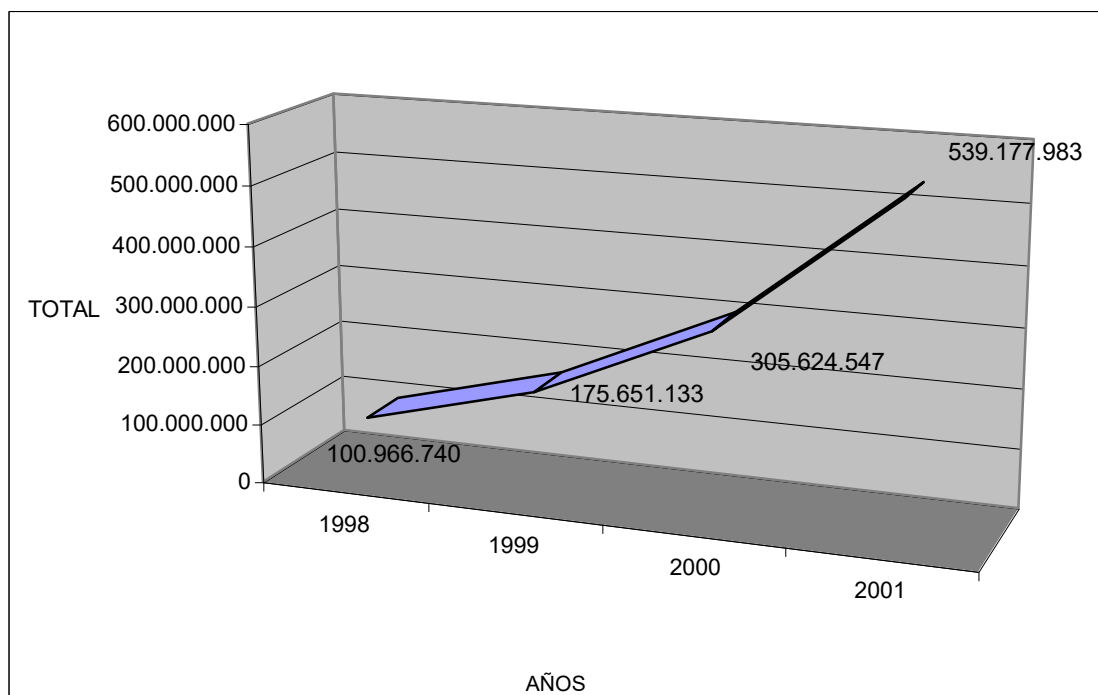


Gráfico No.15

Como se observa en el gráfico No.15, el comportamiento de los gastos por concepto de bienestar universitario durante el periodo evaluado muestra lo siguiente: para la vigencia de 1999, se tuvo un incremento del 73,96%, para el año 2000, un incremento del 74% y para la vigencia de 2001 un incremento del 76,41%. Al igual que en el caso de las prácticas académicas, estos datos muestran una tendencia más que al cumplimiento de las metas presupuestales, al cumplimiento de la responsabilidad social de la Universidad, al garantizar para la comunidad universitaria, mayor inversión en programas de bienestar que apuntan al desarrollo y crecimiento personal de los estudiantes, docentes y empleados de la Institución, dando así cumplimiento a los objetivos institucionales en este campo.

### Comportamiento de Gastos por Concepto de Capacitación Docente Serie 1997 – 2001

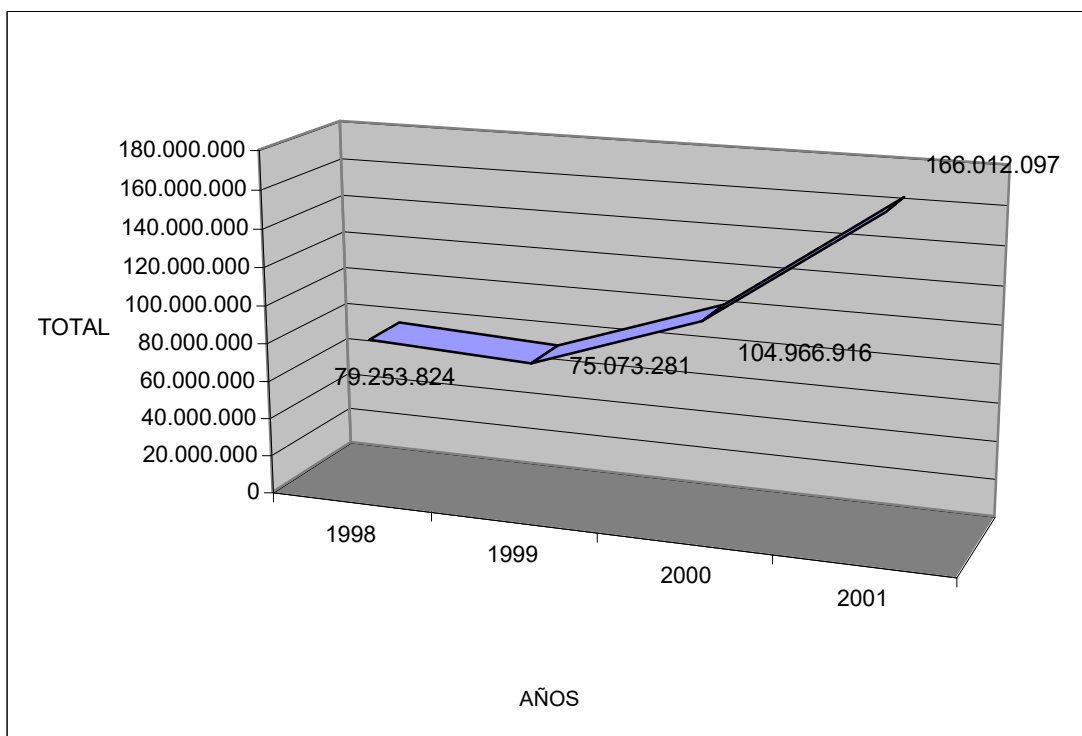


Gráfico No.16

Como se observa en el gráfico No.16, el comportamiento de los gastos por concepto de inversión en capacitación docente durante el periodo evaluado muestra lo siguiente: para la vigencia de 1999, se tuvo un decremento del 5,27%, para el año 2000, un incremento del 39,82% y para la vigencia de 2001 un incremento del 58,12%. Frente a este rubro de inversión, es importante destacar, como a partir de la vigencia de 1999, se ha venido aumentando la asignación para tal fin, con el propósito de mejorar los niveles de competencias de los docentes y generar una mejor dinámica frente a la generación de conocimiento y desarrollo de la docencia, la extensión y la investigación.

### Comportamiento de Gastos por Concepto de Capacitación Administrativa Serie 1997 – 2001

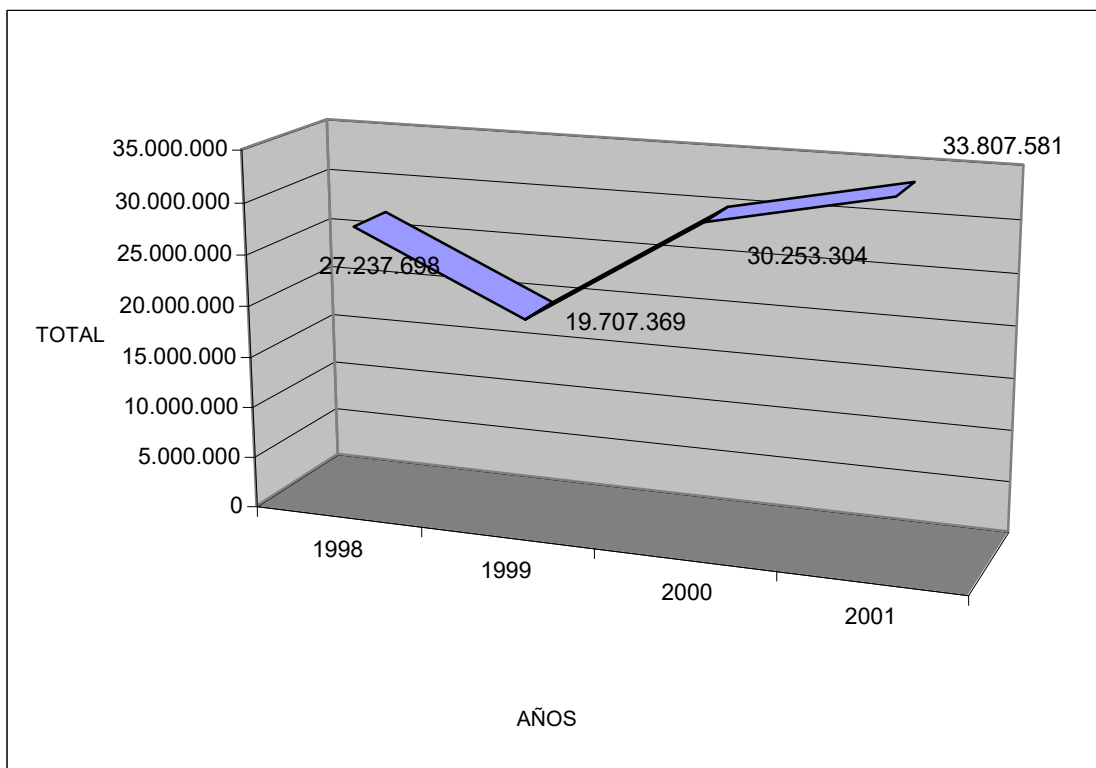


Gráfico No.17

Como se observa en el gráfico No.17, el comportamiento de los gastos por concepto de inversión en capacitación administrativa durante el periodo evaluado muestra lo siguiente: para la vigencia de 1999, se tuvo un decremento del 27,64%, para el año 2000, un incremento del 53.51% y para la vigencia de 2001 un incremento del 11,74%. Como en el caso de la capacitación administrativa, a partir de la vigencia de 2000, se ha venido aumentando la asignación para tal fin, con el propósito de mejorar los niveles de competencias del personal administrativo y generar una mejor dinámica frente a la aplicación de soluciones a las diferentes problemáticas y situaciones que vive a diario la Universidad.

**Comportamiento de Gastos por Concepto de Programas Especiales  
Serie 1997 – 2001**

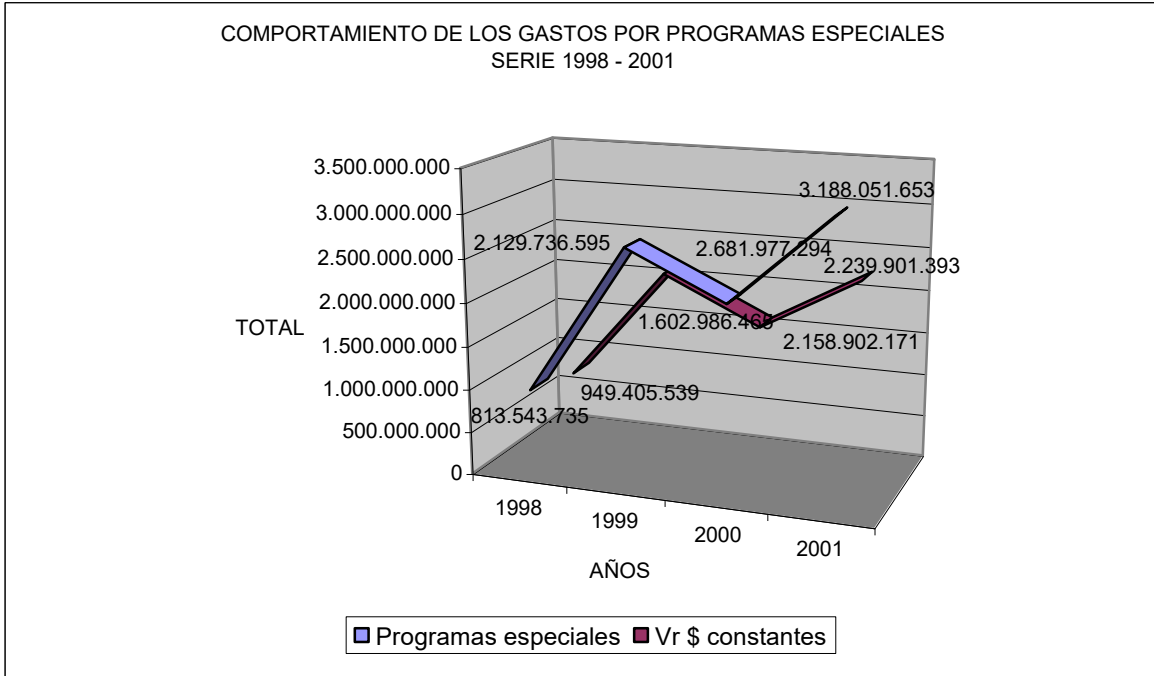


Gráfico No.18

Como se observa en el gráfico No.18, el comportamiento de los gastos por concepto de programas especiales durante el periodo evaluado muestra lo siguiente: para la vigencia de 1999, se tuvo un incremento del 182% en valores corrientes y en valores constantes del 162%, para el año 2000, un decremento del 19,5% en valores corrientes y en valores constantes del 25% y para la vigencia de 2001 un incremento del 47,67% en valores corrientes y en valores constantes del 40%. La tendencia de los datos muestra un gran crecimiento para el año 1999, y un incremento importante para el año 2001, causados por el impulso administrativo y académico que se le dieron a dichos programas, ahora bien, la situación del año 2000 se presentó básicamente por el cambio de administración y la necesidad de reconfigurar el clima interno que vivió la Universidad, luego de la problemática resultante de la administración anterior.

### 4.3.2 Análisis de Programas Especiales:

Con base en el estudio realizado en agosto de 2001, por la Dirección de Planeación de la Universidad frente a los programas especiales, se extractan los elementos más importantes del mismo. Dicho análisis muestra comportamientos y tendencias de la creación de los programas, así como la proyección y ejecución del presupuesto.

La creación de la figura presupuestal de programas especiales, aparece alrededor del año 1996, como una alternativa para manejar los recursos propios que se estaban generando en ese entonces, bajo la resolución de descentralización No. 002681, la cual delega el gasto en los directores de departamento de la Universidad; a su vez dichos dineros eran administrados directamente por la Fundación IGALA. A partir de 1999 se entrega la administración de los programas especiales a la Universidad de Caldas, dando cumplimiento al principio presupuestal de unidad de caja.

**4.3.2.1 Creación de Programas Especiales:** El comportamiento de creación y sostenimiento de programas especiales se puede observar a continuación:

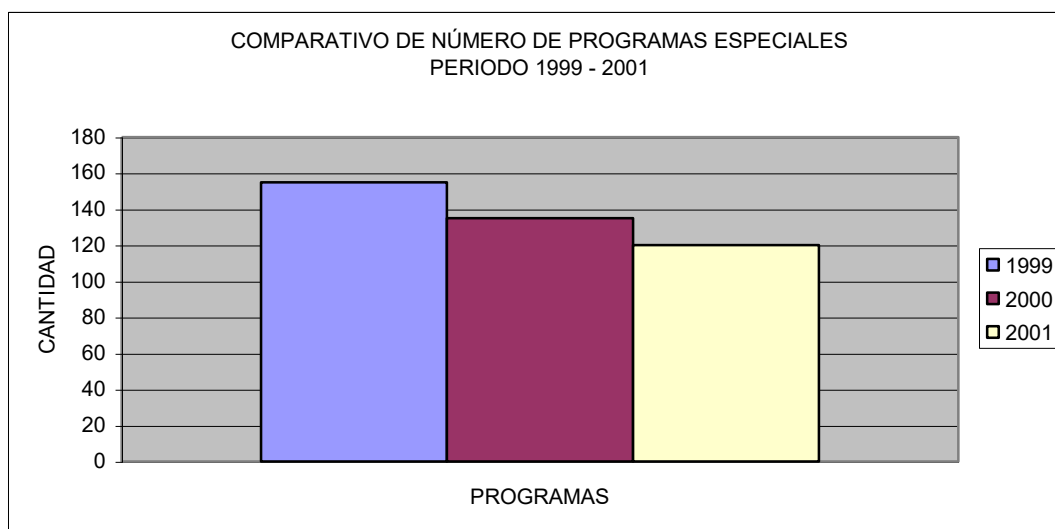


Gráfico No. 19



Como se puede observar en el gráfico No. 19, la creación de los programas especiales tiene una tendencia a la baja durante el periodo 1999 - 2001, pasando de -13% en la vigencia 2000, a -23% en la vigencia 2001, hecho preocupante en la medida en que significa esto una falta de recaudo de ingresos, que de una u otro forma desbalancea el gasto institucional y puede crear conflictos al tener que ajustarse sólo al recaudo efectivo de los mismos. Esta situación se podría explicar por factores como:

- La falta de políticas institucionales que inviten a los docentes y empleados a proyectar la Universidad en el ámbito externo y con ello genera más alternativas de recaudo de ingresos, a través de capacitación y asesoría de servicios entre otros.
- La baja innovación y creatividad de parte de los docentes y empleados para generar otras alternativas educativas y de ingresos
- La desmotivación y falta de compromiso de parte de la comunidad universitaria para la creación de programas especiales
- La restricción de la normatividad (acuerdo 029 de 1997 que dicta disposiciones de pago para docentes de educación a distancia, acuerdo 010 de 1999 que define los incentivos monetarios para docentes, refiriendo el acuerdo 029 de 1999 y acuerdo 18 de 1997 que reglamenta la realización de cursos de extensión)

**4.3.2.2 Presupuesto Proyectado y Recaudo Efectivo de Ingresos:** El comparativo de los ingresos presupuestados y su real recaudo, se puede observar a continuación teniendo en cuenta que el valor del recaudo efectivo de la vigencia 2001, estaba proyectado con base en el recaudo a junio 30 de 2001, correspondiendo a 1.471.630.406:

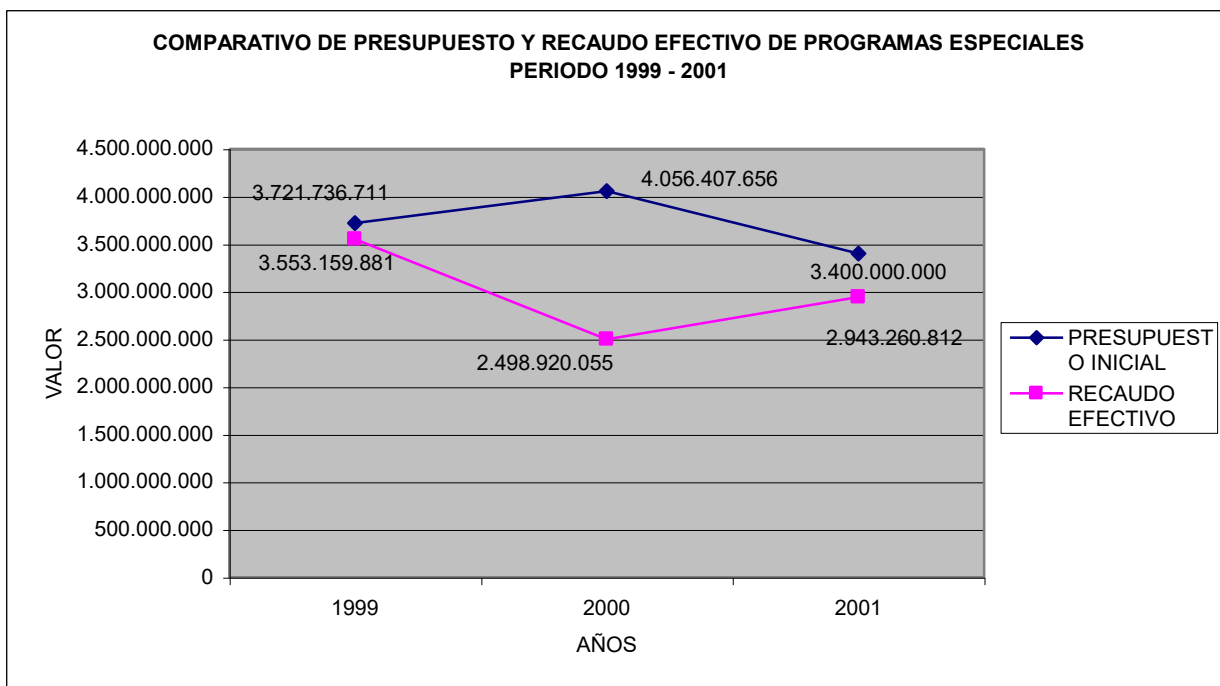


Gráfico No. 20

Se puede observar en el gráfico No. 20, que de acuerdo a los ingresos presupuestados, se dejó de recaudar en 1999, el 4,53%, equivalente a \$168,576,830, así mismo en el año 2000 se dejó de recaudar, el 38,40% equivalente a 1,557,487,601 y en el año 2001 se tiene proyectado de acuerdo a la tendencia mostrada hasta junio del presente, se dejará de recaudar el 13,43% de los ingresos presupuestados lo que equivale a \$456,739,188. Situación que se podría explicar por lo siguiente:

- Se presupuestaron los ingresos muy por encima de la realidad, mostrando un valor "inflado" de los mismos.
- No se hicieron las gestiones correspondientes para lograr las metas fijadas.
- Algunos programas no se ejecutaron en su totalidad debido al desestímulo personal o institucional.

**4.3.2.3 Inversión:** De acuerdo a la normatividad que rige la presupuestación de los ingresos de los programas especiales (acuerdo 057 de noviembre de 1999), el

30% de los mismos se dedicarán exclusivamente para inversión, a continuación se muestra el comportamiento de este rubro:

### Presupuesto y Ejecución de Inversión

El comparativo de los ingresos presupuestado de inversión y la ejecución, es la siguiente:

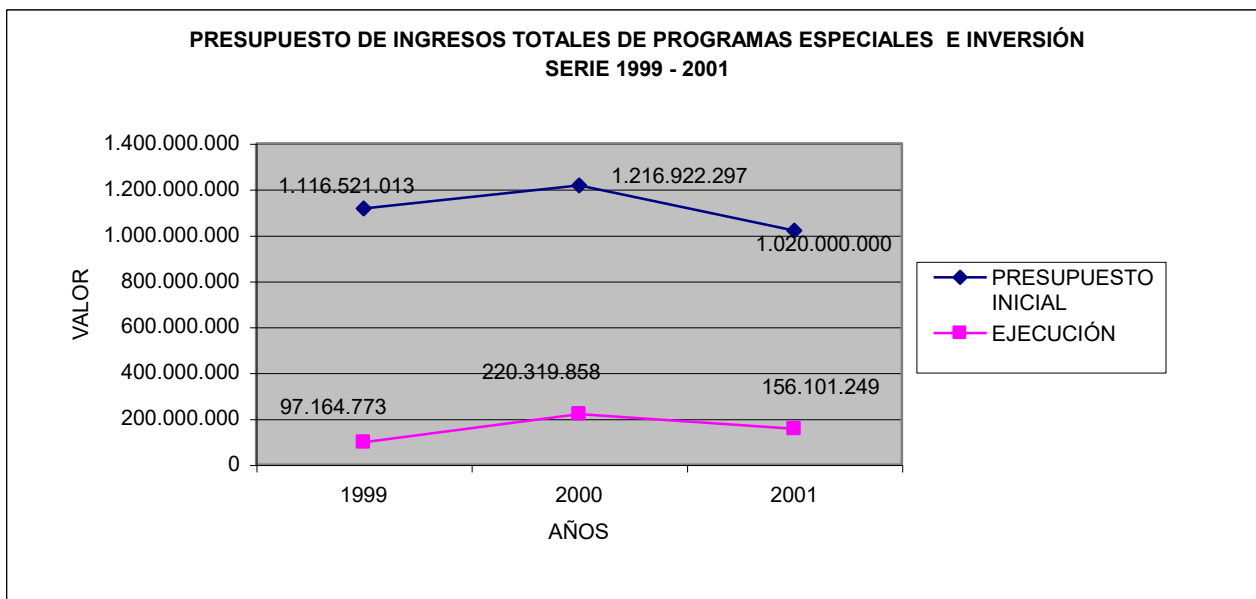


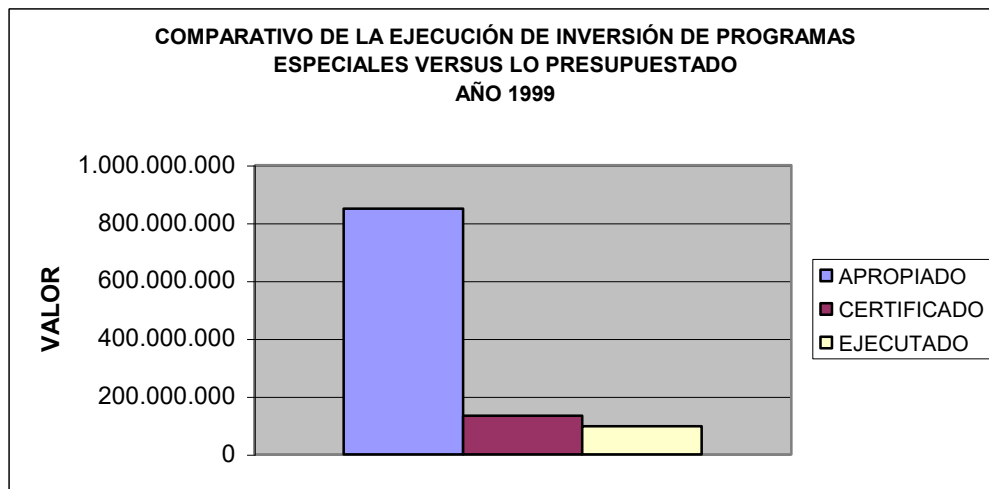
Gráfico No. 21

El gráfico No. 21 muestra información referente a la ejecución real de los programas especiales en el periodo 1999 - 2001, de lo cual se destaca: en el año 1999 se ejecutó el 9% de lo presupuestado, en el año 2000 el 18% de lo presupuestado y en la vigencia 2001, el 15%, lo que se puede explicar de acuerdo con lo siguiente:

- En el año 1999 se presentó un reordenamiento de los programas especiales, como resultado del traslado del manejo de los recursos de dichos programas de la Fundación IGALA a la Universidad de Caldas.
- En el año 2000, se redujo la inversión por efectos del embargo al que fue sometido la Institución por cuenta de la demanda de la prima técnica

- En todos los años se puede suponer que debido a la dinámica de funcionamiento y a los requerimientos de los mismos programas especiales, los dineros de inversión tienen que cubrir otras necesidades, por tanto es necesario redefinir lo inicialmente presupuestado.
- En la vigencia 2001 sólo se está calculando con base en la información a junio 30, lo que muestra una tendencia que podría ajustar dicha inversión al 30% al fin de año.

**4.3.2.4 Presupuesto y Ejecución de Inversión año 1999:** Para el año 1999 se registro la siguiente información referente a presupuesto y ejecución:



IGráfico No. 22

Lo primero es observar en el gráfico No. 22, la diferencia existente entre el cálculo del 30% de inversión de los programas especiales \$1.116 millones y lo apropiado para la vigencia 1999, \$849 millones, situación que se presentó debido a las razones expuestas anteriormente. Ahora bien, también se observa el comportamiento de la inversión en 1999, donde se certifica sólo el 15.7% de la inversión y ésta llega a una ejecución real de 11.4%, lo cual se puede explicar por lo siguiente:

- Los pagos a la fundación IGALA que disminuyeron drásticamente los presupuestos de inversión.

- La redefinición de cada presupuesto por efectos de las necesidades que estos tuvieron en la vigencia.

**4.3.2.5 Presupuesto y Ejecución de Inversión Año 2000:** Para el año 2000 se registró la siguiente información referente a presupuesto y ejecución:

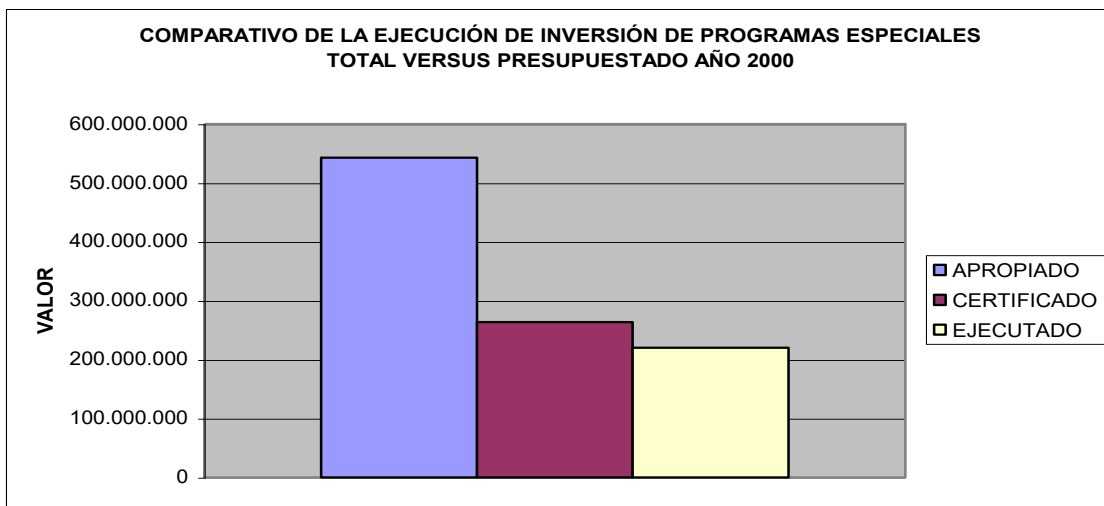


Gráfico N° 23

Se observa en el gráfico No. 23. la diferencia existente entre el cálculo del 30% de inversión de los programas especiales \$1.216 millones y lo apropiado para la vigencia 2000, \$543 millones, situación que se presentó debido a las razones expuestas anteriormente. Ahora bien, también se observa el comportamiento de la inversión en la vigencia 2000, donde se certifica sólo el 48.6% de la inversión y ésta llega a una ejecución real de 40.6%, lo cual se puede explicar por lo siguiente:

- El caso del embargo a los recursos propios
- La redefinición de cada presupuesto

**4.3.2.6 Presupuesto y Ejecución de Inversión Año 2001:** Para el año 2001 se registro la siguiente ejecución en lo referente a presupuesto y ejecución a junio 30:

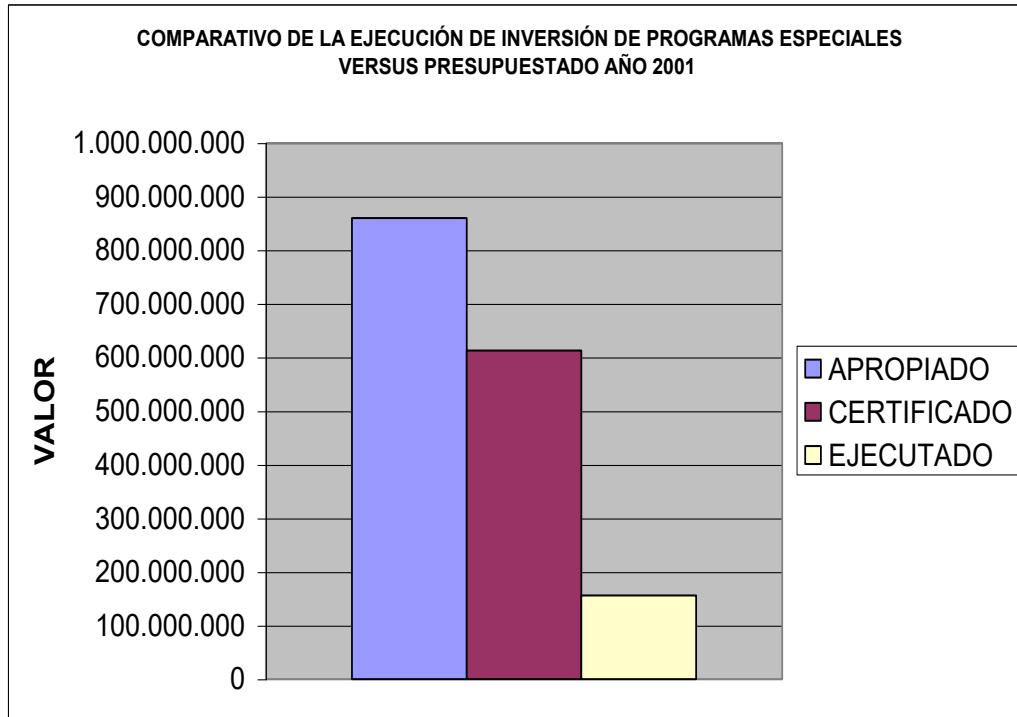


Gráfico No. 24

Se observa la diferencia existente entre el cálculo del 30% de inversión de los programas especiales \$1.020 millones (cuadro No. 3) y lo apropiado para la vigencia 2001, \$860 millones, situación que se presentó debido a las razones expuestas en los puntos anteriores.

Ahora bien, también se observa el comportamiento de la inversión en la vigencia 2001, donde se certifica el 71.3% de la inversión y ésta llega a una ejecución real de 18.2%, lo cual se puede explicar por lo siguiente:

- El caso del embargo a los recursos propios de la Universidad del año anterior esto genera un aumento en la certificación de la inversión para esta vigencia.
- La redefinición de cada presupuesto por efectos de las necesidades que estos tuvieron en la vigencia.

#### **4.4 RESULTADOS DEL COMPORTAMIENTO DE LOS ACTOS ADMINISTRATIVOS PERIODO 1997 – 2001**

Dentro de los objetivos planteados esta el establecer las diferentes situaciones sucedidas con los actos administrativos que la Universidad definió, con el fin de hacer efectiva la ordenación de la delegación del gasto, de tal manera que se agruparon estos mismos en:

- Resolución: cualquier acto administrativo, delegando las funciones del Rector establecidas en el estatuto general.
- Orden de servicio: contrato de prestación de servicios sin formalidades plenas.
- Orden de compra: contrato de compraventa sin formalidades plenas.
- Orden de trabajo: contrato de trabajo sin formalidades plenas.

Es de anotar que los contratos con formalidades plenas para la Universidad de Caldas son aquellos mayores a 60 S.M.L.M.V. Para el efecto entonces, se encontró lo siguiente:

#### 4.4.1 Órdenes de Servicio:

**Comportamiento de Órdenes de Servicio Serie 1997 – 2001**

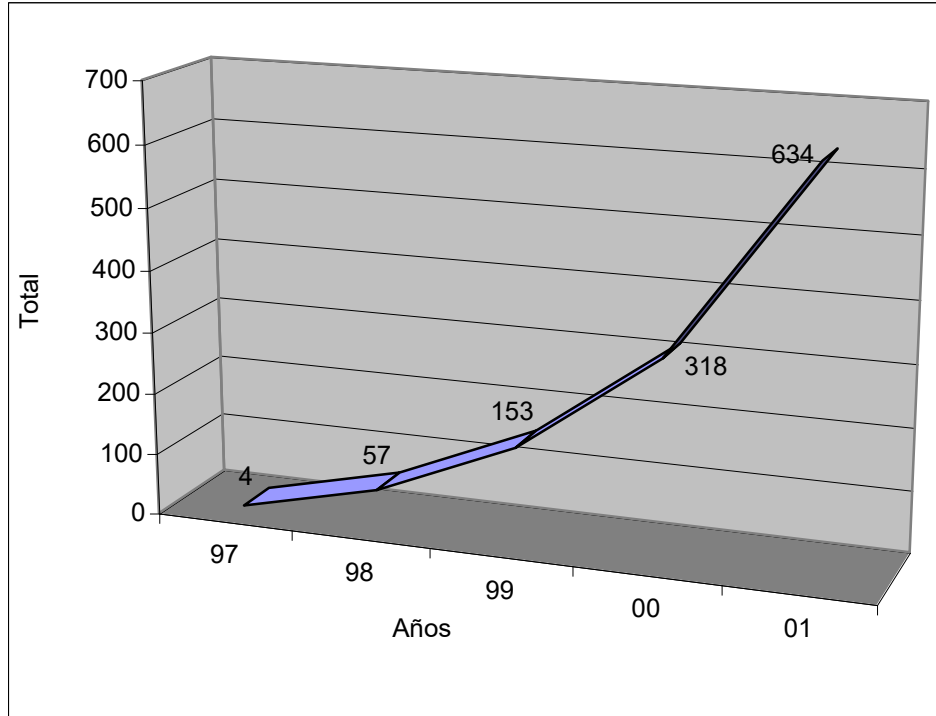


Gráfico No. 25

Como se observa en el gráfico No.25, el número de órdenes de servicio durante este periodo muestra un comportamiento progresivo, de tal manera que se encuentra un incremento del 1325% para el año 1998, básicamente por la implantación del modelo de ordenación a finales del año 1997, ya para el año 1999 el incremento alcanzó el 168%; para el año 2000 el incremento fue del 107% y para el 2001 fue del 99%. Esta tendencia se explica debido al incremento de servicios que fue necesario contratar por la Universidad, ya que no contaba con los recursos necesarios para realizarlos internamente.



## Comportamiento de Órdenes de Servicio por Centro de Gasto Serie 1997 – 2001

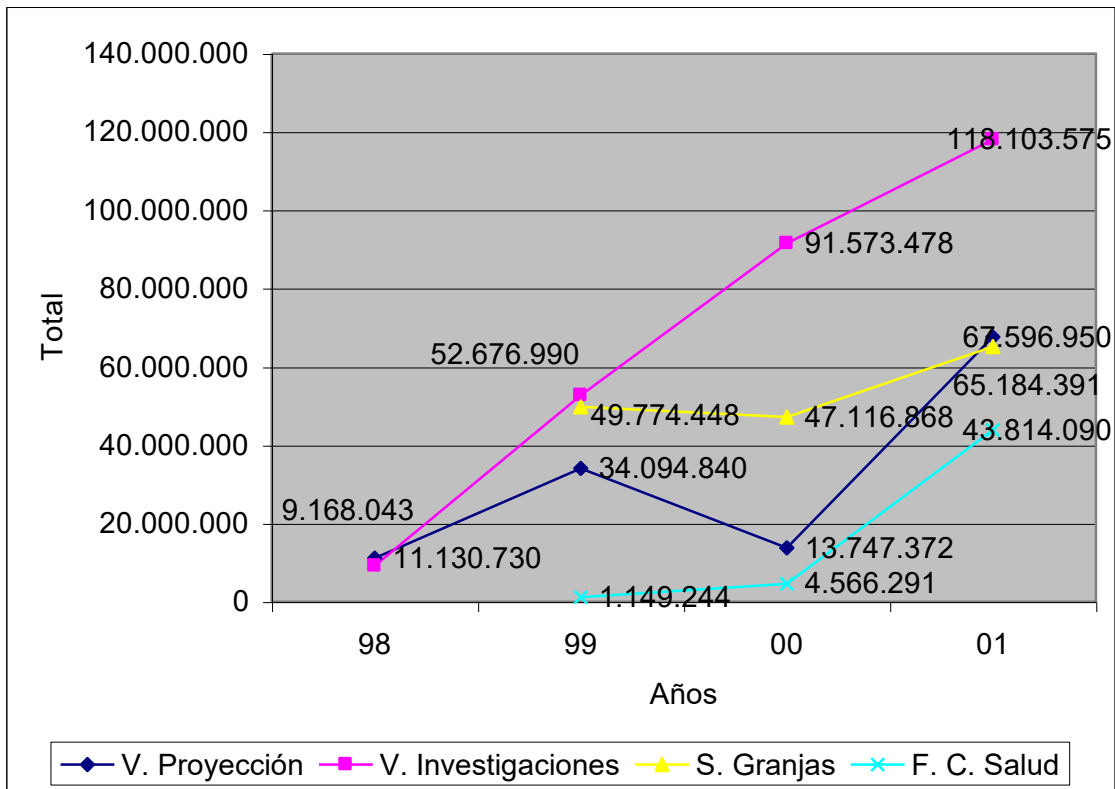


Gráfico No.26

Ahora bien, como una manera de entender este comportamiento representado en pagos, se observa en la gráfica No.26. Algunos de los centros de gasto con tendencias de crecimiento, que fluctúan de acuerdo a las necesidades de los mismos, es así como en el caso de la Vicerrectoría de Proyección Universitaria, durante los años 1999, 2002 y 2001 se tiene un incremento del 206%, en el primer año; Un decremento del 59,7%, en el segundo año y un incremento del 374% en el último año. Para el caso del sistema granjas y la facultad de ciencias para la salud en el año 2000 muestran una tendencia negativa.

Así mismo en el caso de la Vicerrectoría de investigaciones se observa un comportamiento con tendencia positiva, encontrándose incrementos del 347% en el primer año, del 84% en el segundo año y del 28% en el último año.

**Comportamiento de Órdenes de Servicio por Artículo Presupuestal  
Agrupado Serie 1997 – 2001**

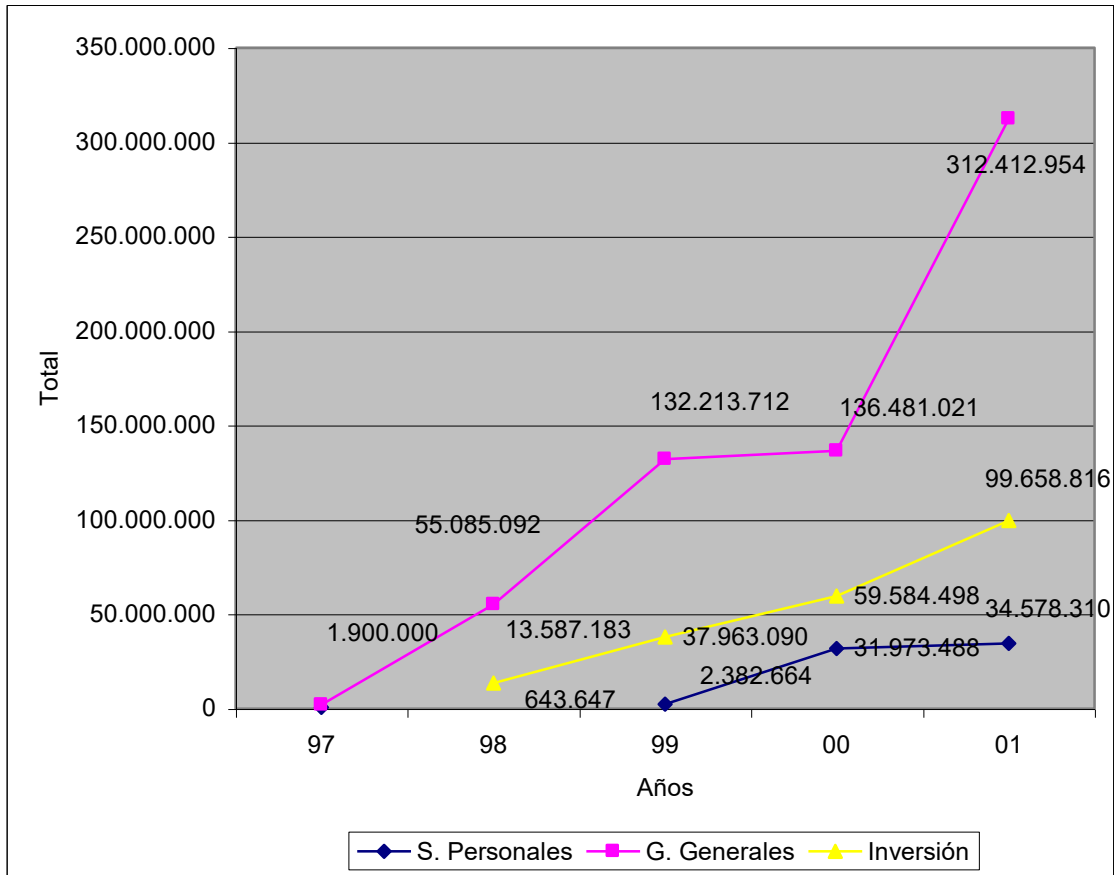


Gráfico No.27

También es importante observar en el gráfico No.27, como es el comportamiento de los gastos de los centros ordenadores del gasto en el periodo mencionado, tal es el caso de los servicios personales que tuvieron incrementos sucesivos del 124% y del 8% para el año 2000 y 2001 respectivamente. Así mismo en los gastos por servicios generales los incrementos fueron del 279%, 140%, 3% y 128% para los años 1998, 1999, 2000 y 2001 respectivamente. Igualmente para el caso de la inversión se observan incrementos del 579%, 56% y 67% respectivamente para los años 1999, 2000 y 2001.

Es claro que en el año de 1997, las cifras no son significativas debido a que fue en esta vigencia que se dio inicio a la implantación del modelo.

**Comportamiento de Órdenes de Servicio con Respaldo de Cuenta de Cobro  
o Factura Serie 1997 – 2001**

<b>Años</b>	<b>Sin inf.</b>	<b>Cuenta</b>	<b>Factura</b>
97	3		1
98	48	7	2
99	123	11	11
00	284	17	17
01	539	25	11
<b>Total</b>	<b>997</b>	<b>60</b>	<b>42</b>

Cuadro No.1

Como se muestra en el cuadro No.1 la documentación revisada cuenta con un 6% de respaldo de cuentas de cobro y un 4% en facturas, lo que representa una gran falencia en estos procesos debido a la imposibilidad de constatar efectivamente que los pagos por órdenes de servicio se hicieron adecuadamente, aunque se asume debe ser un problema de tipo archivístico o de proceso y no en sí de los pagos efectuados.

**Comportamiento de Órdenes de Servicio con Respaldo de Recibido a Satisfacción ó  
Acta de Entrega Serie 1997 – 2001**

<b>Años</b>	<b>Sin información</b>	<b>Recibido a satisfacción</b>	<b>Acta de entrega</b>
97	4	0	0
98	37	19	1
99	77	67	0
00	270	48	0
01	497	136	0
<b>Total</b>	<b>885</b>	<b>270</b>	<b>1</b>

Cuadro No.2

Como se muestra en el cuadro No.2, la documentación revisada cuenta con un 30% de respaldo de órdenes con recibido a satisfacción y actas de entrega que no alcanzan el 1%, y al igual que lo anterior, se nota una falencia en la medida que es muy difícil de constatar efectivamente que los pagos por órdenes de servicio se hicieron adecuadamente, aunque de presumir que debe ser un problema de tipo archivístico o de proceso y no en sí de los pagos efectuados.

### Comportamiento de Órdenes de Servicio con Respaldo de Cotizaciones Versus Total de Órdenes Serie 1997 – 2001

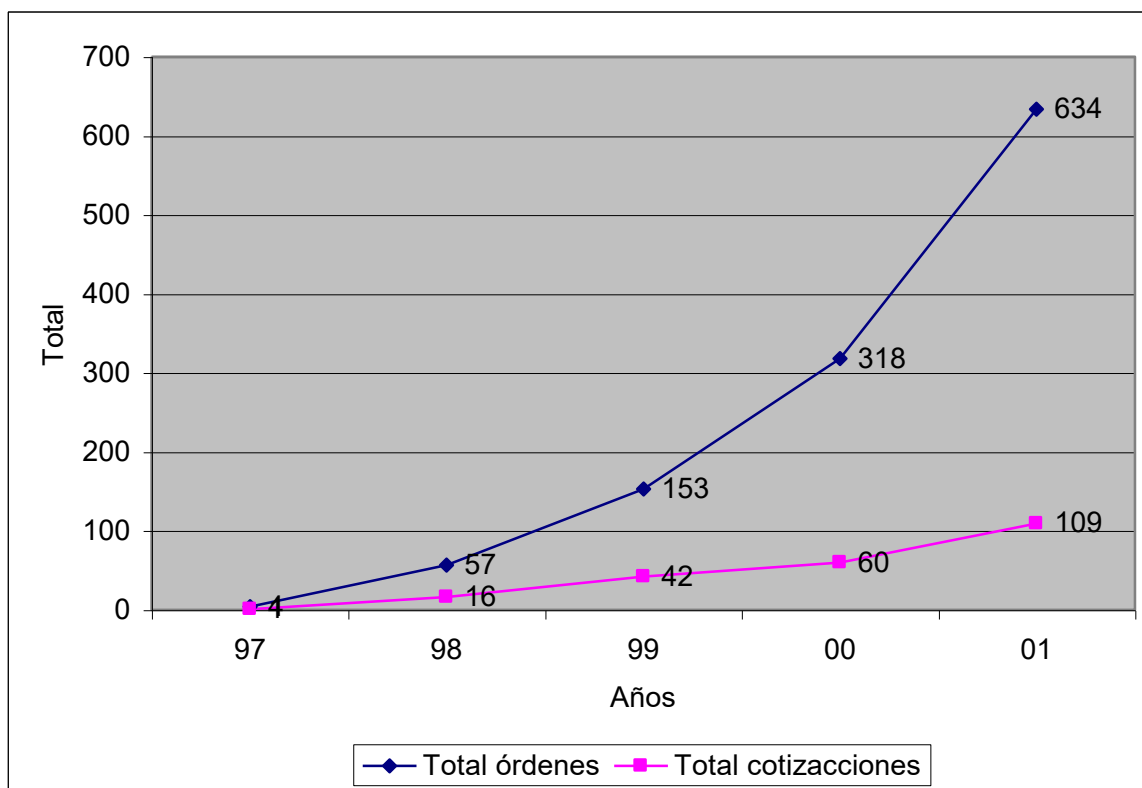


Gráfico No.28

Como se observa en el gráfico No.28, del total de órdenes de servicio por vigencia, sólo el 28%, 27%, 18% y el 17% contaban con cotizaciones que respaldaran este acto administrativo, para los años 1998, 1999, 2000 y 2001 respectivamente.

**Comportamiento de Órdenes de Servicio con Respaldo de Compromiso Presupuestal  
Versus Total de Órdenes Serie 1997 – 2001**

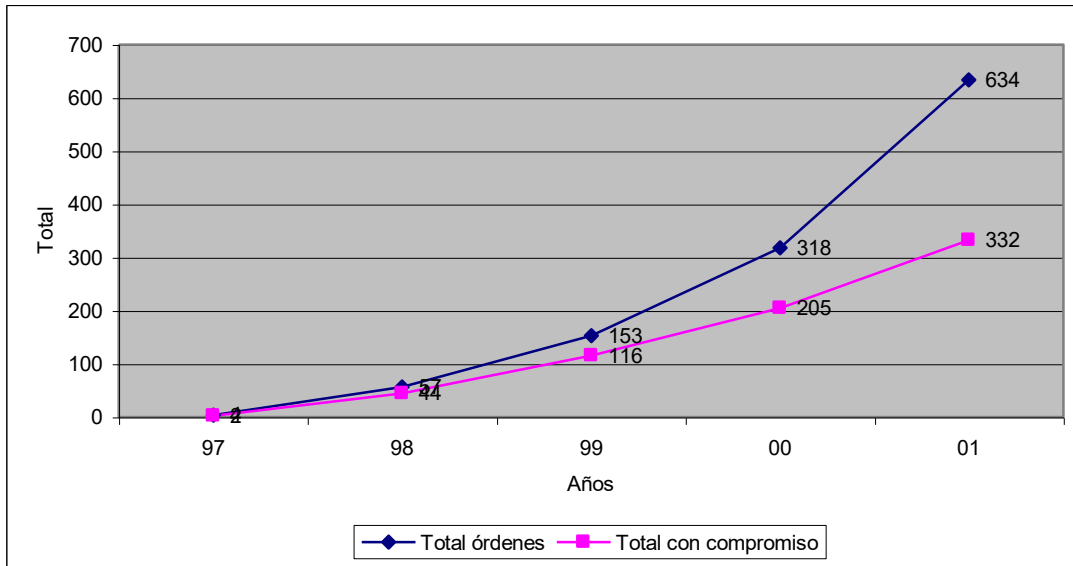


Gráfico No.29

En este mismo sentido, se observa en el gráfico No.29, como de todas las órdenes de servicio en el periodo evaluado se contaban con compromiso presupuestal el 77%, 76%, 64% y 52% para los años 1998, 1999, 2000 y 2001 respectivamente. Se asume que esta situación fue generada por situaciones de orden archivístico, pero no de pago.

**4.4.2 Resoluciones:**

**Comportamiento del Total de Resoluciones por Año Serie 1997-2001**

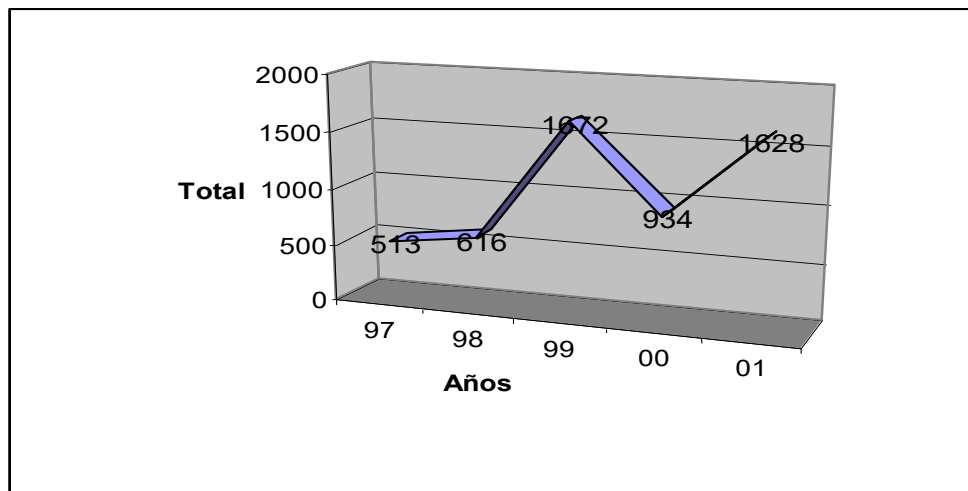


Gráfico No.30

Como se observa en el gráfico No.30, el número de resoluciones durante este periodo, muestra un comportamiento tal, que se encuentra un incremento del 20% para el año 1998, para el año 1999 el incremento alcanzó el 171%; para el año 2000 el decremento fue del 45% y para el 2001 un incremento del 74%.

Lo que muestra a partir de 1999 una cierta estabilidad en el manejo de las resoluciones, buscando aplicarse a las metas propuestas en cada vigencia.

### Comportamiento de Resoluciones por Centro de Gasto Serie 1997-2001

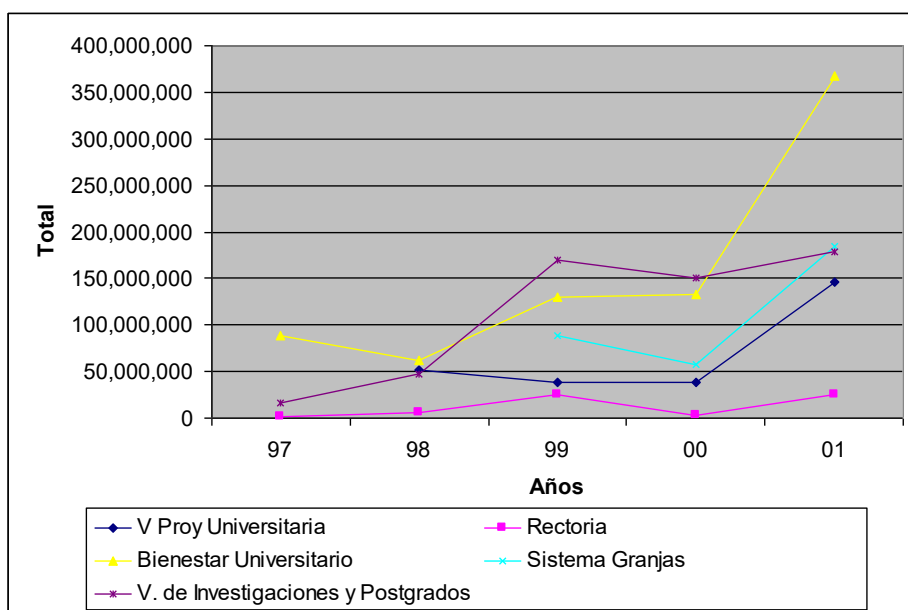


Gráfico No. 31

Como se observa en el gráfico No.31, existe una tendencia en los centros de gasto a que en el año 2000 las resoluciones disminuyan y para la vigencia 2001, se incrementen. De acuerdo a esto, en la Vicerrectoría de Proyección universitaria, al año 1999 el decremento fue del 24%, permaneciendo casi constante para el año 2000 e incrementándose un 277%, para el año 2001. Para el caso de la División de Bienestar Universitario, para el año 1998, el decremento fue del 70%, para el año 1999, el incremento fue del 109%, para el año 2000 fue del 2% y para la vigencia 2001 el incremento fue del 176%. Mientras que para la Vicerrectoría de Investigaciones y postgrados para el año 1998, el incremento fue del 176%, para el año 1999, fue del 260%, para el año 2000 un decremento del 89% y para la vigencia 2001 un incremento del 19%.

## Comportamiento de Resoluciones por Artículo Presupuestal

Serie 1997-2001

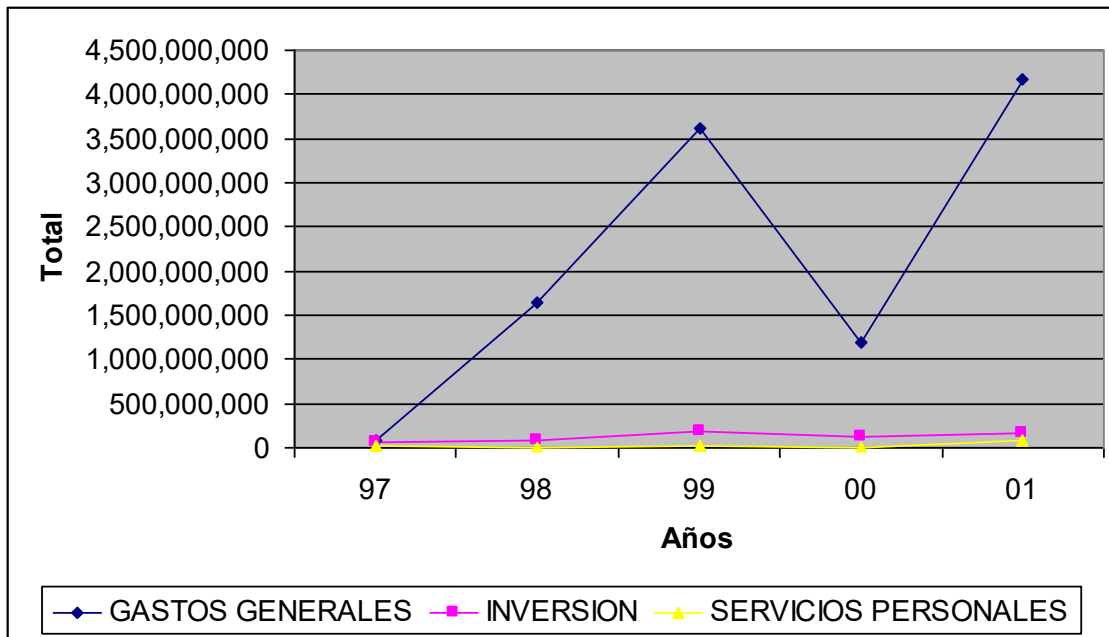


Gráfico No.32

Ahora bien, es importante observar en el gráfico No.32, como es el comportamiento de los gastos de los centros ordenadores del gasto en el periodo mencionado, tal es el caso de los servicios personales que presenta fluctuaciones, notándose una disminución en el año 2000 del 80% y un aumento del 274% para el año 2001, explicado básicamente por que en esta vigencia se hicieron algunos traslados presupuestales de acuerdo a los rubros. Así mismo en los gastos por servicios generales los incrementos fueron del 177% y 120% para los años 1998 y 1999; Ya para la vigencia de 2000, se nota un decremento del 67% y para la vigencia 2001 un incremento del 249%. Igualmente para el caso de la inversión se observan incrementos del 15% y 134% respectivamente para los años 1998 y 1999, ya para el año 2000 se presentó un decremento del 34% y para la vigencia 2001 un incremento del 33%.

**Comportamiento de las Resoluciones con Respaldo de Compromiso Presupuestal  
versus el Total de Resoluciones Serie 1997-2001**

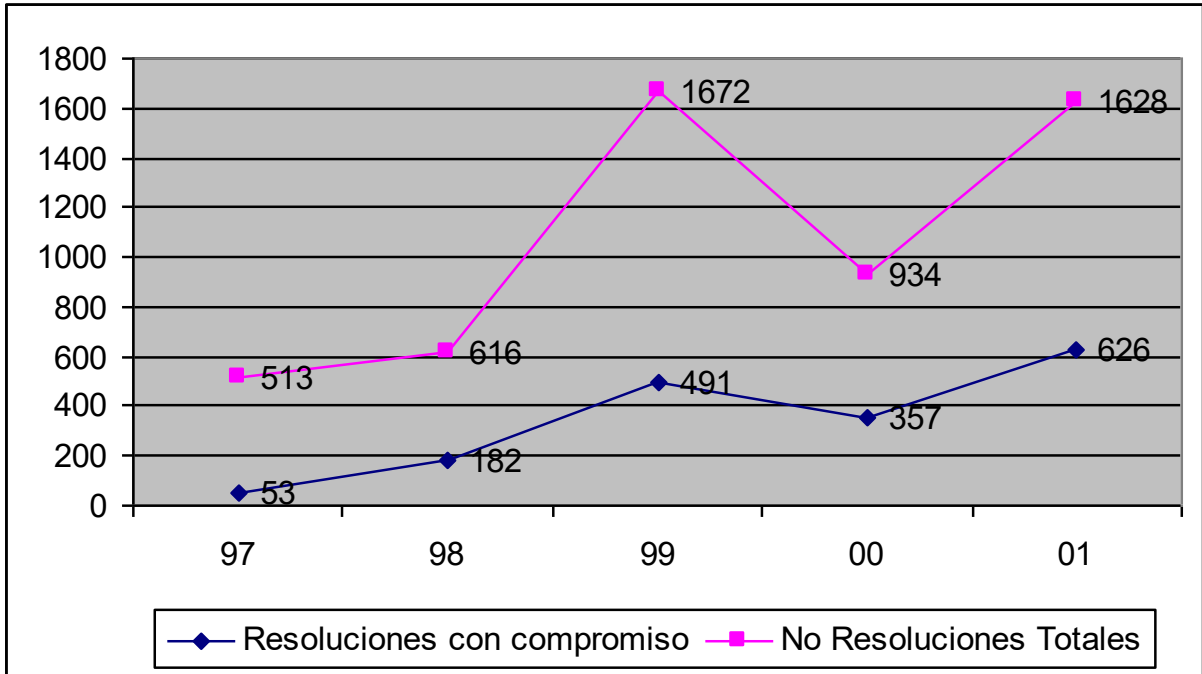


Gráfico No. 33

Como se observa en el gráfico No.33, de todas las resoluciones en el periodo evaluado se contaban con compromiso presupuestal el 10%, 29.5%, 29%, 38% y 38% para los años 1997, 1998, 1999, 2000 y 2001 respectivamente. Se asume que esta situación fue generada por situaciones de orden archivístico, pero no de pago.



**Comportamiento de las Resoluciones con Respaldo de Certificado  
de Disponibilidad Presupuestal Versus el  
Total de Resoluciones Serie 1997-2001**

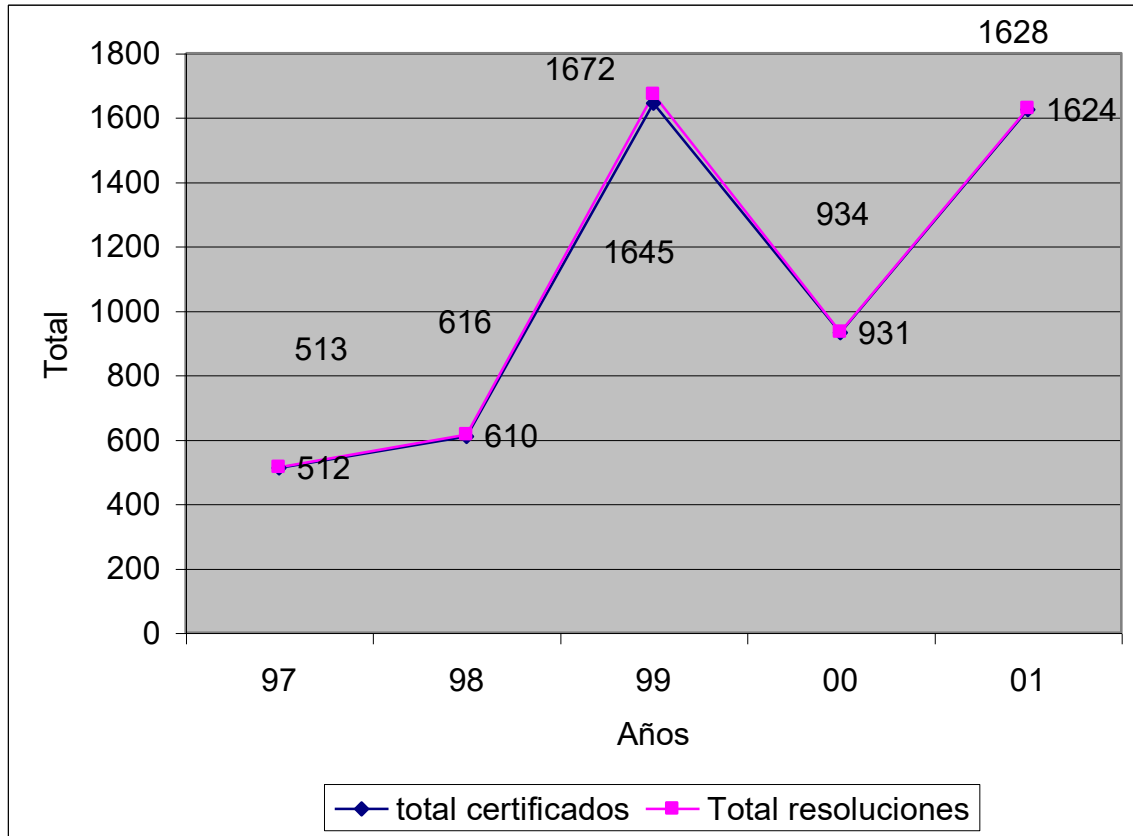


Gráfico No.34

Como se observa en el gráfico No.34, de todas las resoluciones en el periodo evaluado se contaban con compromiso presupuestal el 99%, 99%, 98%, 99% y 99% para los años 1997, 1998, 1999, 2000 y 2001 respectivamente. Situación conforme con lo establecido en la norma y que comparado con las órdenes de servicio, si se nota una clara aplicación a la regla.

#### 4.4.3 Órdenes de Trabajo, de Trabajo Intelectual y de Compra:

Comportamiento del Número de Órdenes de Trabajo y  
Órdenes de Compra Serie 1997 – 2001

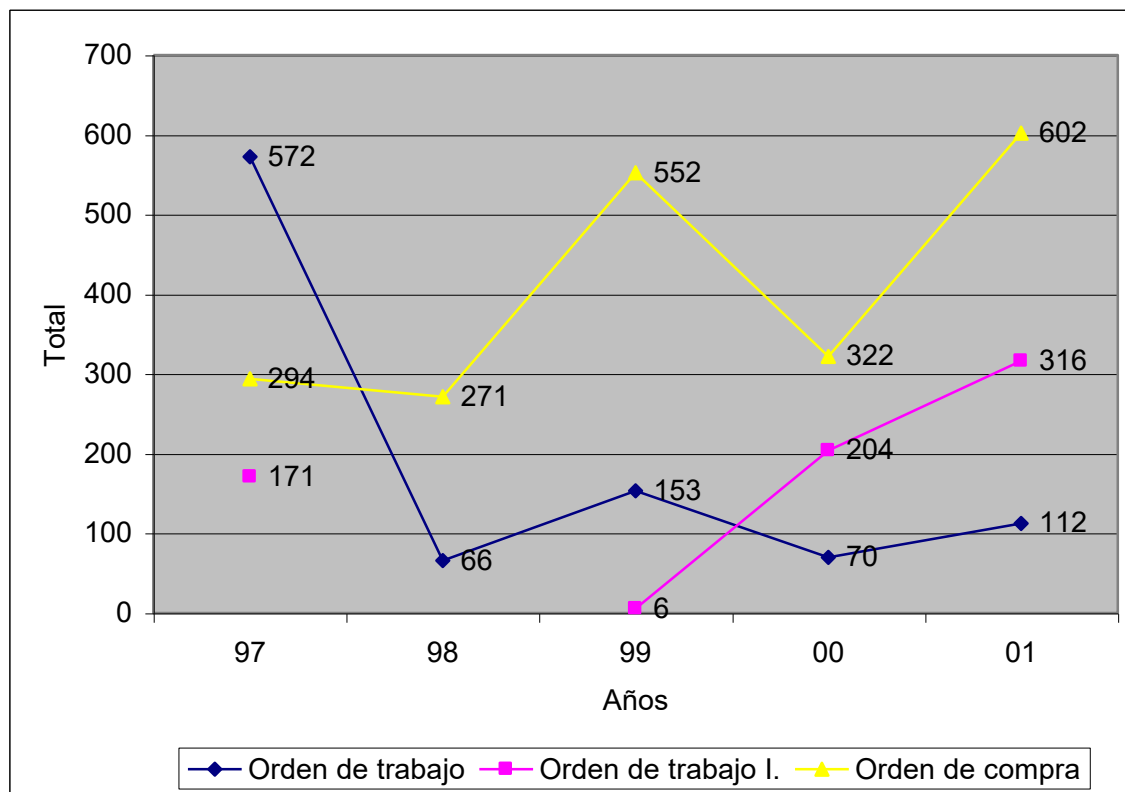


Gráfico No.35

Como se observa en el gráfico No.35, el número de órdenes de trabajo durante este periodo, muestra el siguiente comportamiento: un decremento del 88% para el año 1998, para el año 1999 un incremento del 132%; para el año 2000 un decremento del 54% y para el 2001 un incremento del 60%. En cuanto a las órdenes de trabajo intelectual el comportamiento es el siguiente: un incremento del 345% para el año 2000 y para el 2001 un incremento del 54%. En cuanto a las órdenes de compra el comportamiento es el siguiente: un decremento del 8% para el año 1998, para el año 1999 un incremento del 104%; para el año 2000 un decremento del 41% y para el 2001 un incremento del 87%.

**Comportamiento del Total en Pesos de las Órdenes de Trabajo y  
Órdenes de Compra por Año  
Serie 1997 - 2001**

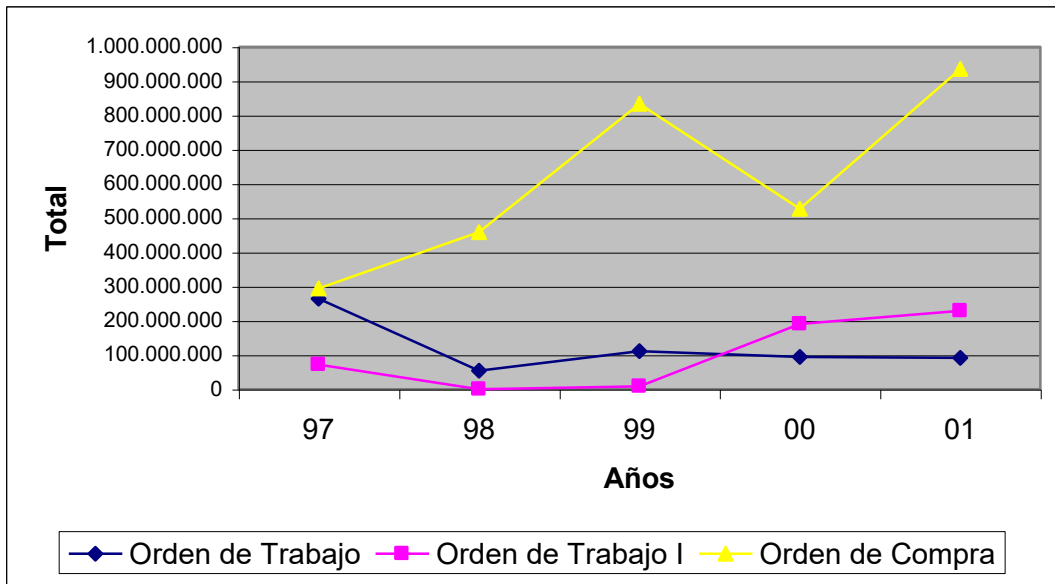


Gráfico No.36

Como se observa en el gráfico No.36, las cantidades de dinero gastadas en órdenes de trabajo durante este periodo, muestra el siguiente comportamiento: un decremento del 80% para el año 1998, para el año 1999 un incremento del 107%; para el año 2000 un decremento del 16% y para el 2001 un decremento del 3%. En cuanto a las órdenes de trabajo intelectual el comportamiento es el siguiente: un incremento del 212% para el año 2000 y para el 2001 un incremento del 20%. En cuanto a las órdenes de compra el comportamiento es el siguiente: un incremento del 56% para el año 1998, para el año 1999 un incremento del 82%; para el año 2000 un decremento del 37% y para el 2001 un incremento del 77%.

**Comportamiento de las Órdenes de Trabajo por Artículo Presupuestal  
por Año Serie 1997-2001**

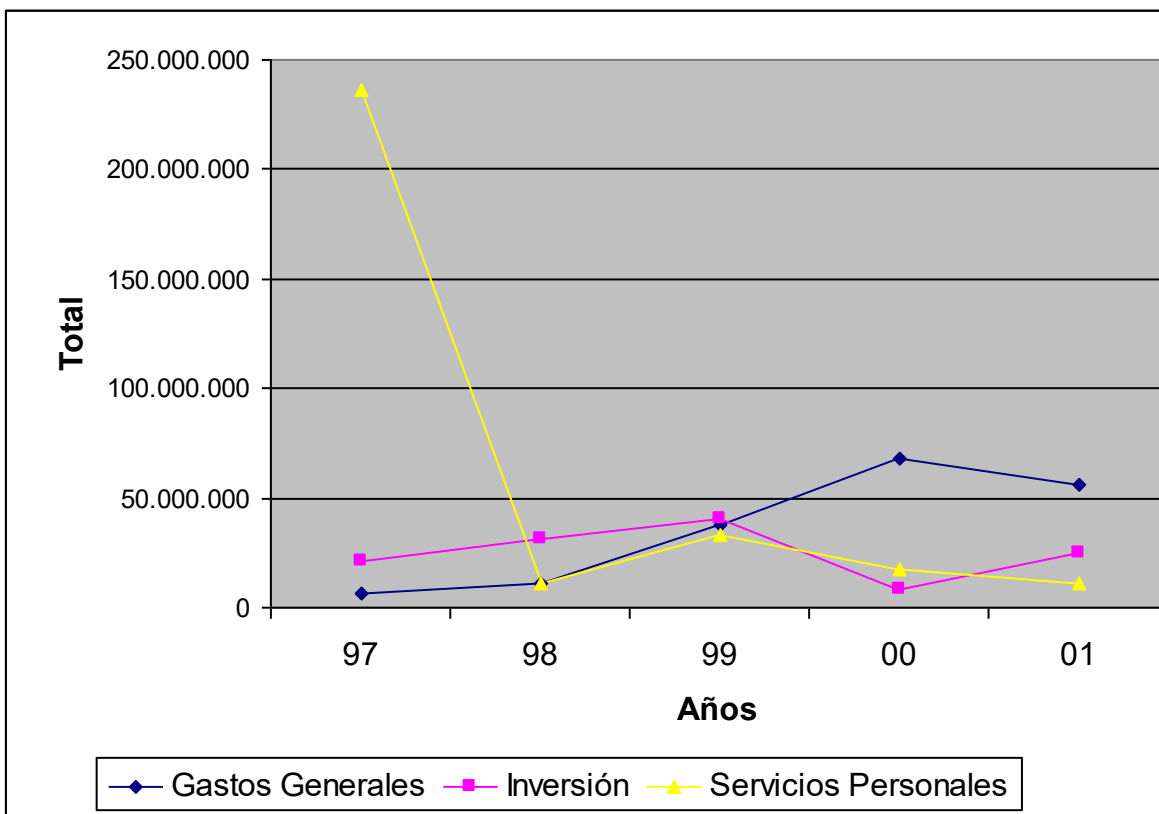


Gráfico No.37

Como se observa en el gráfico No.37, las cantidades de dinero gastadas por artículo presupuestal, en órdenes de trabajo durante este periodo, muestra el siguiente comportamiento: En cuanto a gastos generales, un incremento del 67% para el año 1998, para el año 1999 un incremento del 231%; para el año 2000 un incremento del 80% y para el 2001 un decremento del 18%. En cuanto a inversión el comportamiento es el siguiente: un incremento del 48% para el año 1998, para el año 1999 un incremento del 28%; para el año 2000 un decremento del 80% y para el 2001 un incremento del 192%. En cuanto al pago de servicios personales el comportamiento es el siguiente: un decremento del 95% para el año 1998, para el año 1999 un incremento

del 205%; para el año 2000 un decremento del 48% y para el 2001 un decremento del 38%.

Lo que se puede destacar de estas tendencias es que a través de las órdenes de trabajo (pago a personas por prestación de servicios especializados), se estén pagando también gastos generales y se esté realizando inversión, lo cual puede generar confusión.

**Comportamiento de las Órdenes de Trabajo Intelectual  
por Artículo Presupuestal por Año  
Serie 1997-2001**

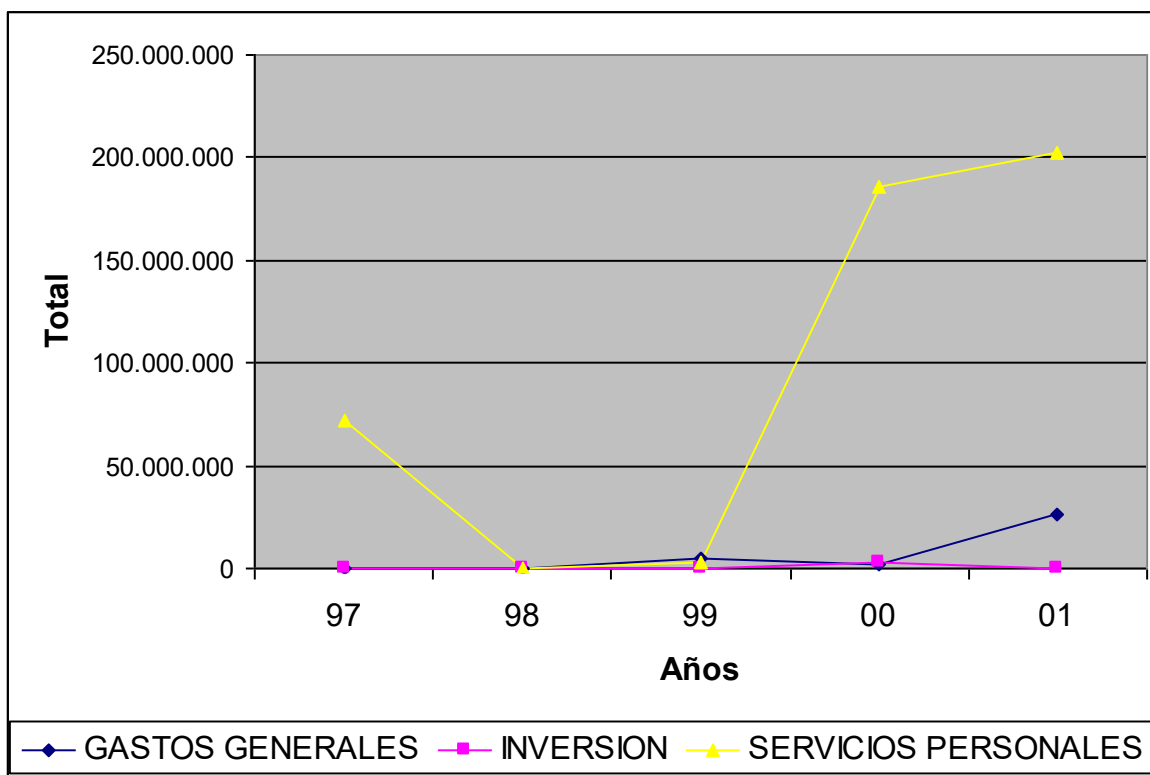


Gráfico No.38

Como se observa en el gráfico No.38, las cantidades de dinero gastadas por artículo presupuestal, en órdenes de trabajo intelectual durante este periodo, muestra el siguiente comportamiento: En cuanto a gastos generales, un decremento del 63% para el año 2000 y para el 2001 un incremento del 125%. En cuanto a inversión el comportamiento es el siguiente: un decremento del 76% para el año 2001. En cuanto al pago de

servicios personales el comportamiento es el siguiente: un incremento del 548% para el año 2000 y para el 2001 un incremento del 90%.

Lo que se puede destacar de estas tendencias es que a través de las órdenes de trabajo intelectual (pago a personas conocedoras de ciertos temas específicos), se estén pagando también gastos generales y sé este realizando inversión, lo cual puede generar confusión.

**Comportamiento de las Órdenes de Compra por Artículo Presupuestal  
Serie 1997-2001**

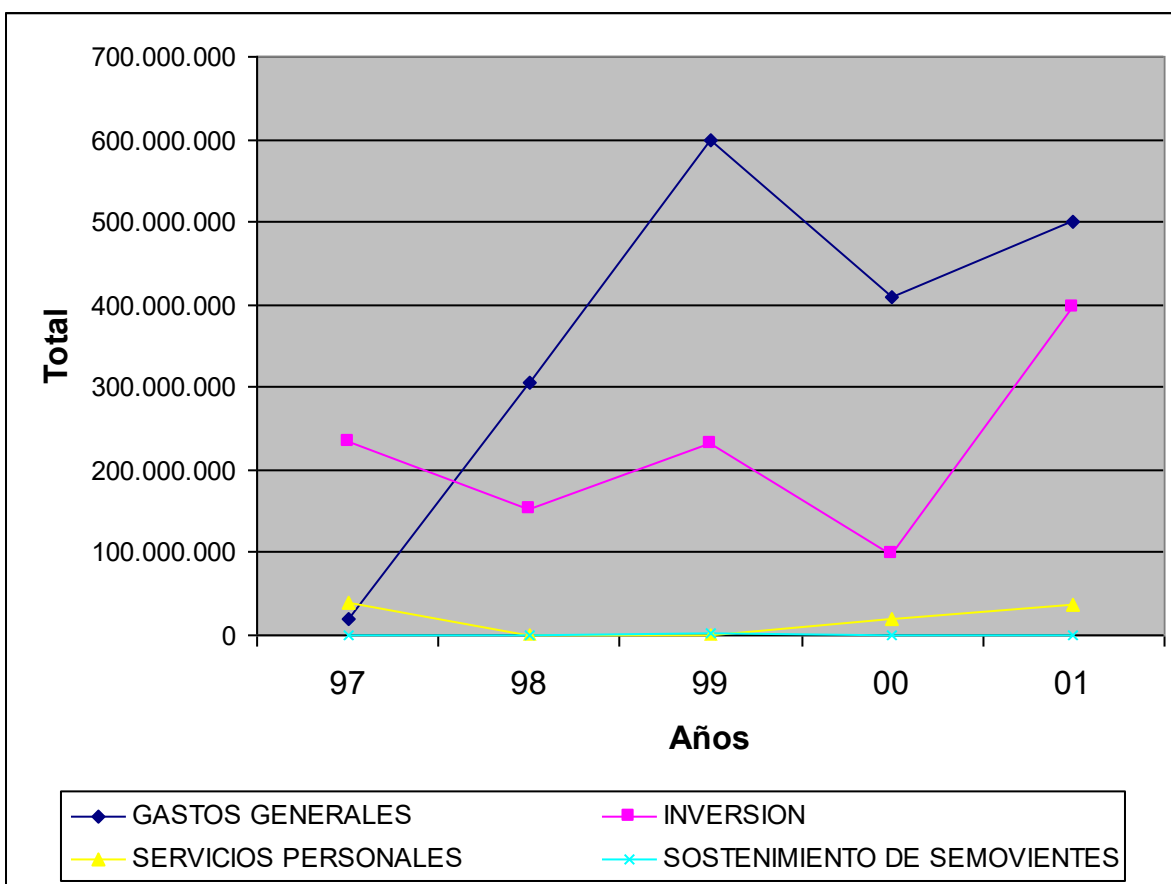


Gráfico No.39

Como se observa en el gráfico No.39, las cantidades de dinero gastadas por artículo presupuestal, en órdenes de compra durante este periodo, muestra el siguiente comportamiento: En cuanto a gastos generales, un incremento del 136% para el año 1998, para el año 1999 un incremento del 96%; para el año 2000 un decremento del

32% y para el 2001 un incremento del 22%. En cuanto a inversión el comportamiento es el siguiente: un decremento del 34% para el año 1998, para el año 1999 un incremento del 52%; para el año 2000 un decremento del 68% y para el 2001 un incremento del 304%. En cuanto al pago de servicios personales el comportamiento es el siguiente: un incremento del 88% para el año 2001.

Lo que se puede destacar de estas tendencias es que a través de las órdenes de compra (pago por concepto de compras), se estén pagando también servicios personales y se esté realizando pagos por servicios generales, lo cual puede generar confusión.

## Comportamiento de las Órdenes de Trabajo por Número de Cotizaciones

Serie 1997-2001

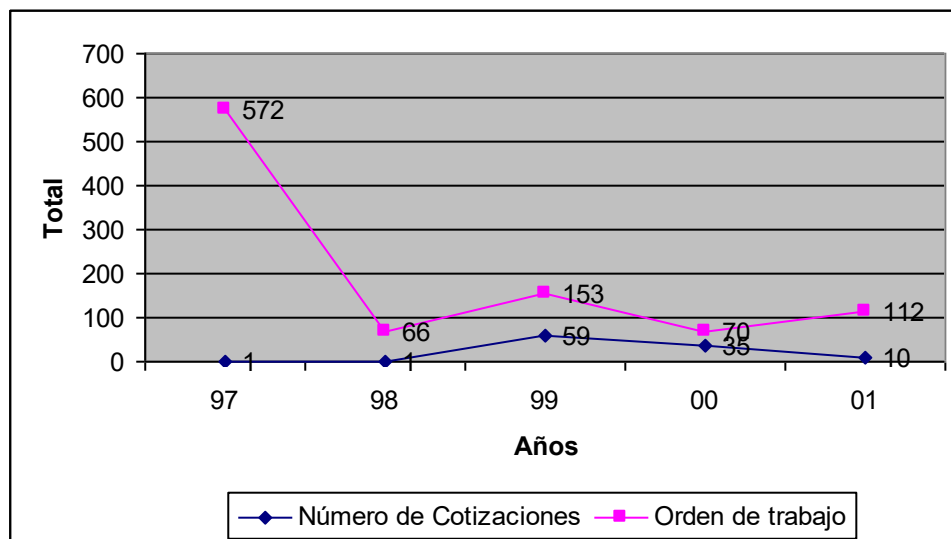


Gráfico No.40

Como se observa en el gráfico No.40, del total de órdenes de trabajo por vigencia, sólo el 0.01%, 0.02%, 39%, 54% y el 9% respectivamente, contaban con cotizaciones que respaldaban este acto administrativo, para los años 1998, 1999, 2000 y 2001 respectivamente.

## Comportamiento de las Órdenes de Trabajo con Certificado de Disponibilidad

Presupuestal Serie 1997-2001

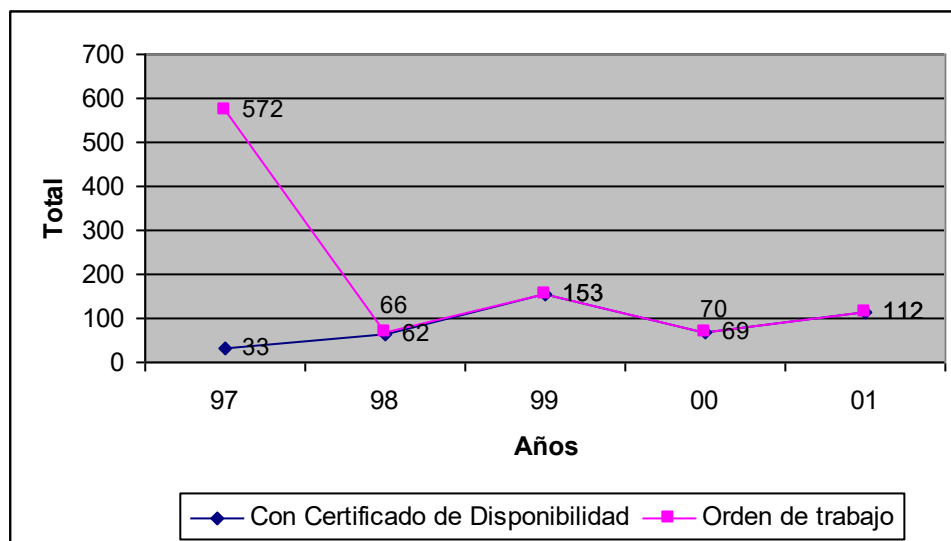


Gráfico No.41



Como se observa en el gráfico No.41, de todas las órdenes de trabajo en el periodo evaluado contaban con certificado de disponibilidad presupuestal el 58%, 94%, 100%, 99%, y 100% para los años 1997, 1998, 1999, 2000 y 2001 respectivamente. Situación conforme con lo establecido en la norma a excepción de los primeros años. Ahora bien se asume que la falta de certificados es una situación de orden de control de documentos, ya que los pagos fueron efectivos en su momento.

**Comportamiento de las Órdenes de Trabajo Intelectual con Certificado de Disponibilidad Presupuestal y Cotizaciones Serie 1997-2001**

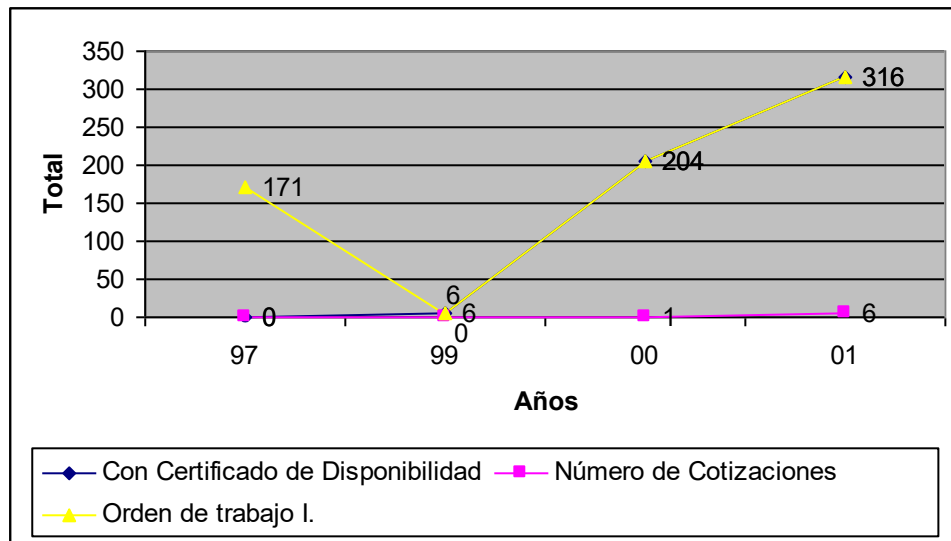


Gráfico No.42

Como se observa en el gráfico No.42, del total de órdenes de trabajo intelectual por vigencia, no se alcanza ni al 2%, el que estas cuenten con cotizaciones que respalden el acto administrativo para la serie evaluada y básicamente debido a la misma naturaleza de dicho acto.

Ahora bien en el caso de los certificados de disponibilidad presupuestal es exacta la existencia de los mismos como respaldo de las órdenes de trabajo intelectual en el periodo. Situación que está de acuerdo con la norma.

### Comportamiento de las Órdenes de Compra con Certificado de Disponibilidad Presupuestal y Número de Cotizaciones Serie 1997-2001

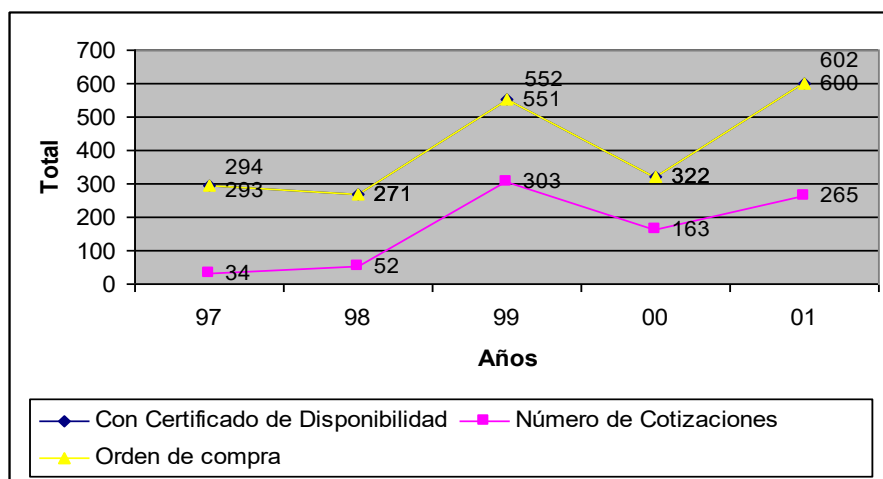


Gráfico No. 43

Como se observa en el gráfico No.43, del total de órdenes de compra por vigencia, el 12%, 19%, 55%, 51% y el 44% contaban con cotizaciones que respaldaran este acto administrativo, para los años 1997, 1998, 1999, 2000 y 2001 respectivamente. Ahora bien en el caso de los certificados de disponibilidad presupuestal es casi exacta la existencia de los mismos como respaldo de las órdenes de compra intelectual en el periodo. Situación que está de acuerdo con la norma.

### Comportamiento de las Órdenes de Trabajo con Compromiso Presupuestal Serie 1997-2001

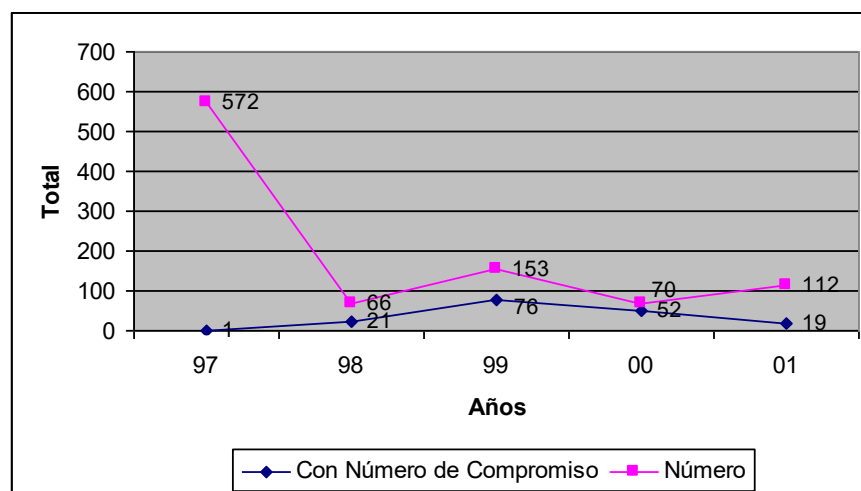


Gráfico No.44

Como se observa en el gráfico No.44, de todas las órdenes de trabajo en el periodo evaluado se contaban con compromiso presupuestal el 0.01%, 32%, 46%, 75% y 17% para los años 1997, 1998, 1999, 2000 y 2001 respectivamente. Se asume que esta situación fue generada por situaciones de orden archivístico, pero no de pago.

**Comportamiento de las Órdenes de Trabajo Intelectual  
con Compromiso Presupuestal  
Serie 1997-2001**

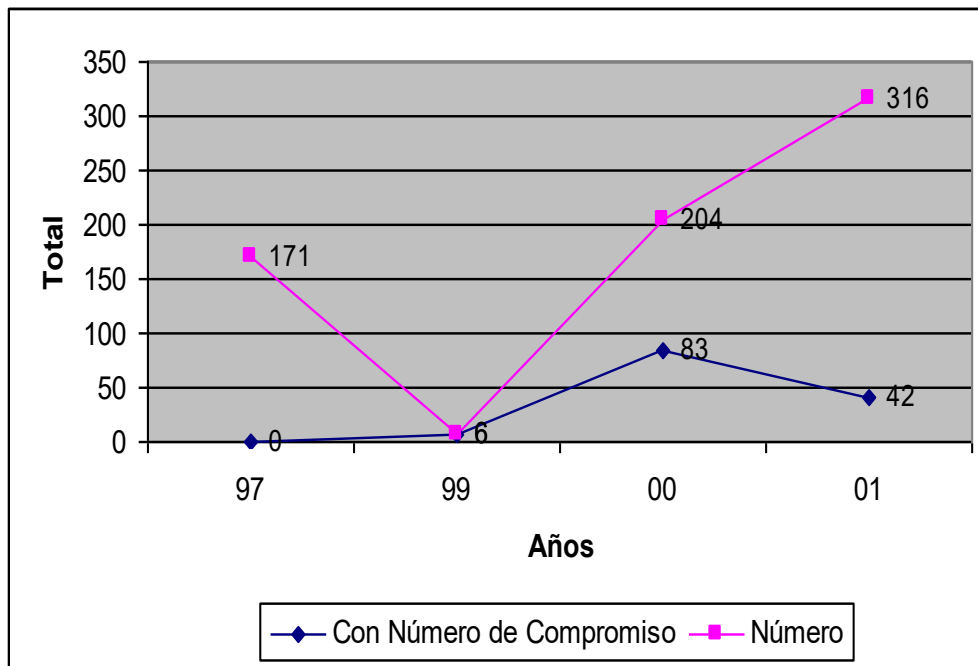


Gráfico No.45

Como se observa en el gráfico No.45, de todas las órdenes de trabajo intelectual en el periodo evaluado se contaban con compromiso presupuestal el 0%, 100%, 40%, y 13% para los años 1997, 1999, 2000 y 2001 respectivamente. Se asume que esta situación fue generada por situaciones de orden archivístico, pero no de pago.

## Comportamiento de las Órdenes de Compra con Compromiso Presupuestal

### Serie 1997-2001

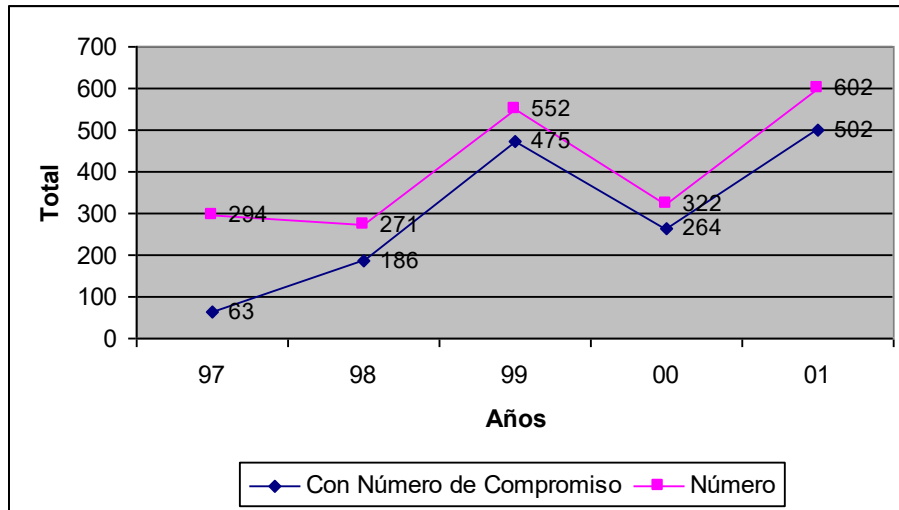


Gráfico N° 46

Como se observa en el gráfico No.46, de todas las órdenes de compra en el periodo evaluado contaban con compromiso presupuestal el 31%, 67%, 86%, 82% y 83% para los años 1997, 1998, 1999, 2000 y 2001 respectivamente. Se asume que esta situación fue generada por situaciones de orden archivístico, pero no de pago.

## Comportamiento de las órdenes de trabajo con factura o cuenta de cobro

### Serie 1997-2001

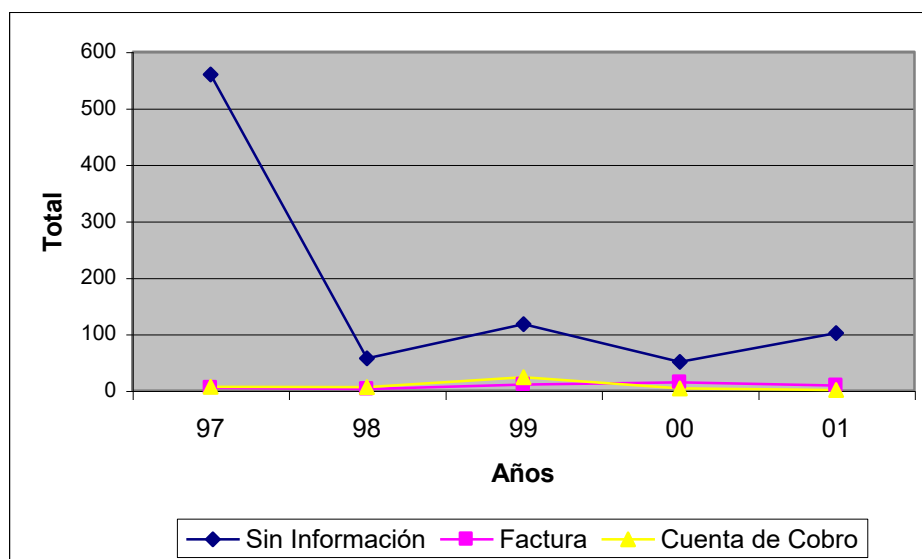


Gráfico No.47

Como se muestra en el gráfico No.47 la documentación revisada de órdenes de trabajo cuenta con un 1% de respaldo de cuentas de cobro y un 1% en facturas, lo que representa una gran falencia en estos procesos debido a la imposibilidad de constatar efectivamente que los pagos por órdenes de trabajo se hicieron adecuadamente, aunque se asume debe ser un problema de tipo archivístico o de proceso y no en sí de los pagos efectuados.

### Comportamiento de las Órdenes de Trabajo Intelectual con Factura o Cuenta de Cobro Serie 1997-2001

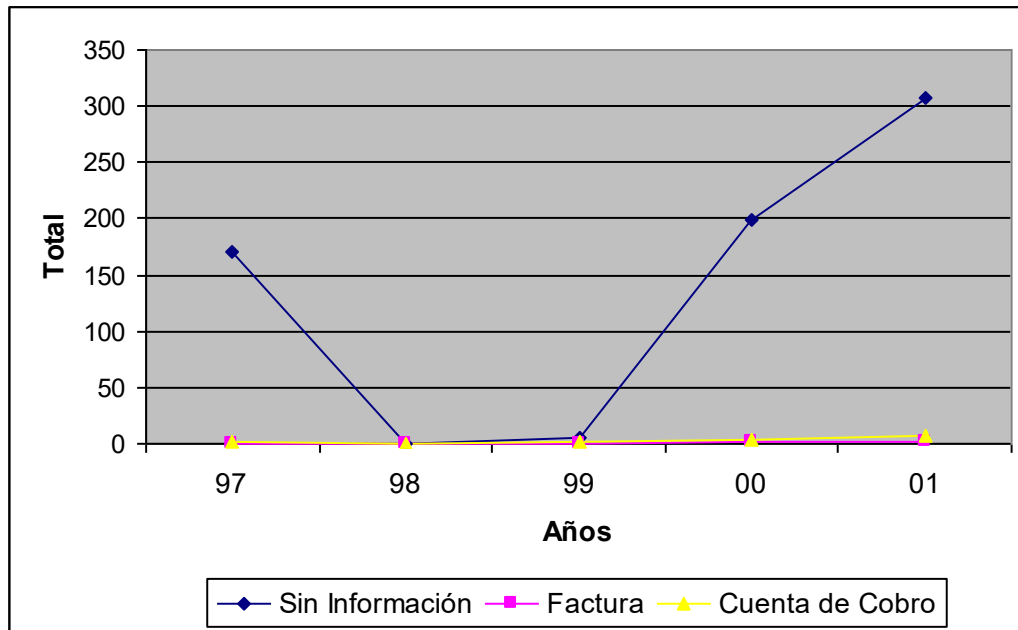


Gráfico No.48

Como se muestra en el gráfico No.48, la documentación revisada de órdenes de trabajo intelectual cuenta con un 2% de respaldo de cuentas de cobro y un 1% en facturas, lo que representa una gran falencia en estos procesos debido a la imposibilidad de constatar efectivamente que los pagos por órdenes de trabajo intelectual se hicieron adecuadamente, aunque se asume debe ser un problema de tipo archivístico o de proceso y no en sí de los pagos efectuados.

### Comportamiento de las Órdenes de Compra con Factura o Cuenta de Cobro Serie 1997-2001

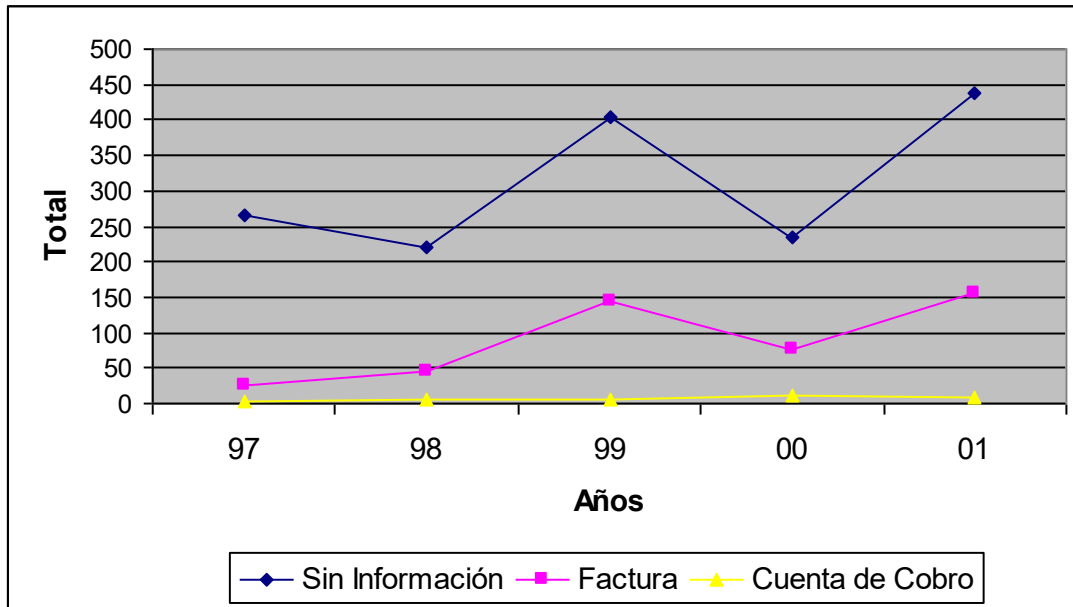


Gráfico No.49

Como se muestra en el gráfico No.49, la documentación revisada de órdenes de compra cuenta con un 2% de respaldo de cuentas de cobro y un 22% en facturas, lo que representa una gran falencia en estos procesos debido a la imposibilidad de constatar efectivamente que los pagos por órdenes de compra se hicieron adecuadamente, aunque se asume debe ser un problema de tipo archivístico o de proceso y no en sí de los pagos efectuados.

**Comportamiento de las Órdenes de Trabajo por el Documento de  
Recibido a Satisfacción o Constancia de Ejecución  
Serie 1997-2001**

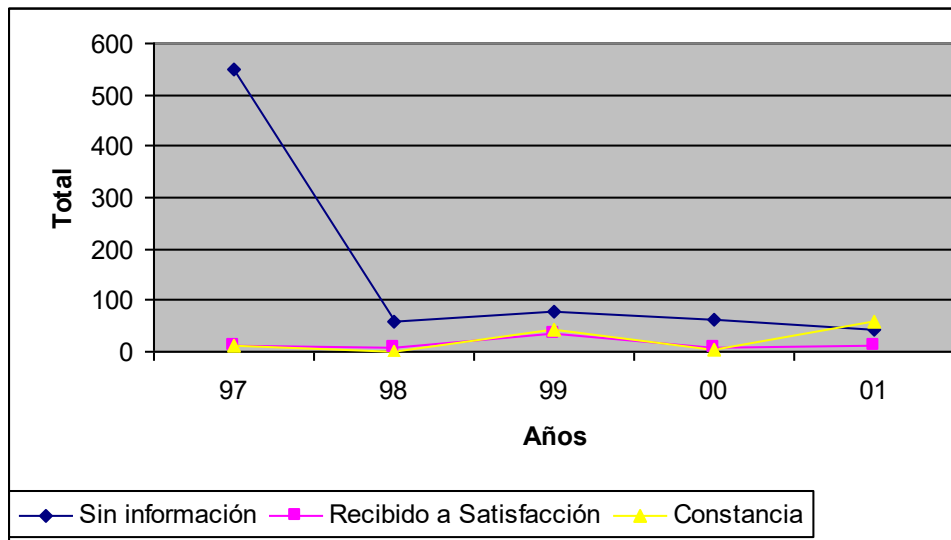


Gráfico No. 50

Como se muestra en el gráfico No.50, la documentación revisada de órdenes de trabajo cuenta con un 7% de respaldo de órdenes con recibido a satisfacción y las constancias de ejecución alcanzan el 11%, y al igual que lo anterior, se nota una falencia en la medida que es difícil de constatar efectivamente que los pagos por órdenes de trabajo se hicieron adecuadamente, aunque de presumir que debe ser un problema de tipo archivístico o de proceso y no en sí de los pagos efectuados.

**Comportamiento de las Órdenes de Trabajo Intelectual por el Documento de Recibido a Satisfacción o Constancia de Ejecución  
Serie 1997-2001**

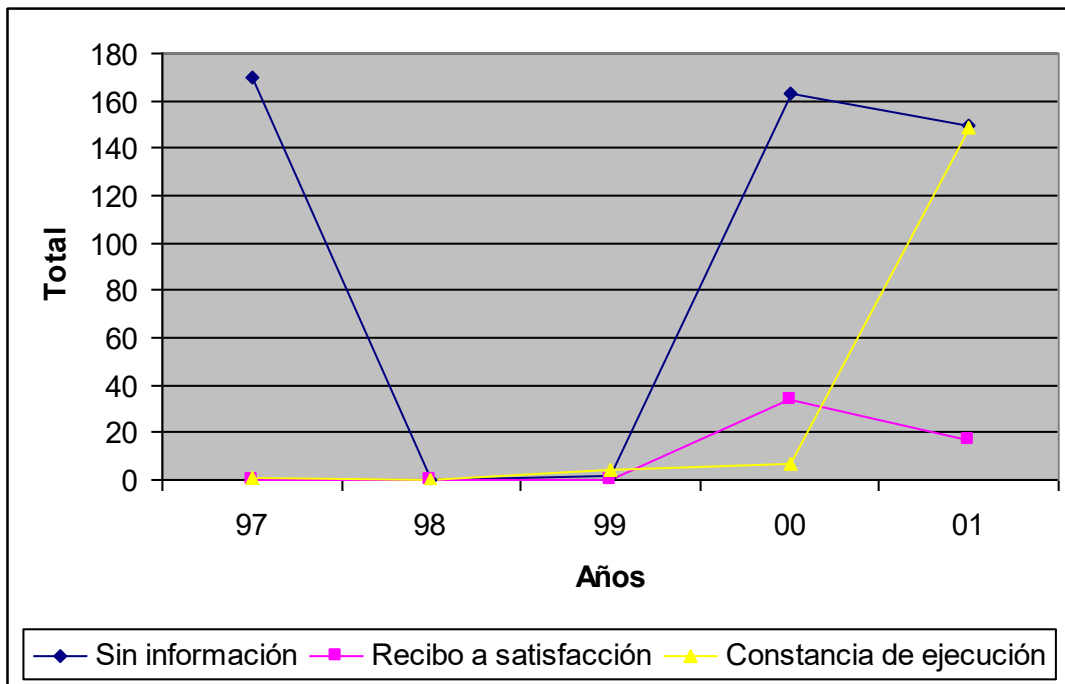


Gráfico No.51

Como se muestra en el gráfico No.51, la documentación revisada de órdenes de trabajo intelectual cuenta con un 10% de respaldo de órdenes con recibido a satisfacción y constancias de ejecución alcanzan el 30%, y al igual que lo anterior, se nota una falencia en la medida que es difícil de constatar efectivamente que los pagos por órdenes de trabajo intelectual se hicieron adecuadamente, aunque de presumir que debe ser un problema de tipo archivístico o de proceso y no en sí de los pagos efectuados.



**Comportamiento de las Órdenes de Compra por el Documento de  
Recibido a Satisfacción o Constancia de Ejecución  
Serie 1997-2001**

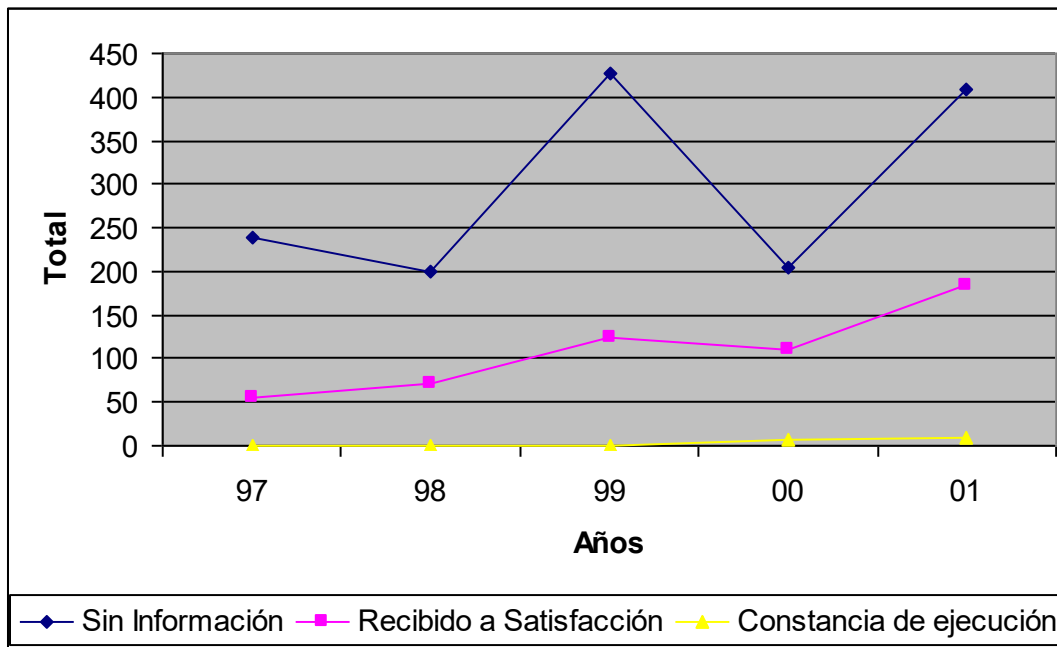


Gráfico No.52

Como se muestra en el gráfico No.52, la documentación revisada de órdenes de compra cuenta con un 27% de respaldo de órdenes con recibido a satisfacción y constancias de ejecución alcanzan el 1%, y al igual que lo anterior, se nota una falencia en la medida que es difícil de constatar efectivamente que los pagos por órdenes de compra se hicieron adecuadamente, aunque de presumir que debe ser un problema de tipo archivístico o de proceso y no en sí de los pagos efectuados.

## **4.5 CONTROL, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**

Frente a las actividades de control, seguimiento y evaluación del proceso de delegación de la ordenación del gasto en la Universidad de Caldas, existen entes institucionales que deben procurar por la realización de una gestión enfocada en uno de sus componentes al control. De hecho en los manuales de procesos y procedimientos existentes en la Universidad, aparecen definidos los controles de las actividades y las tareas que se deben de realizar, así mismo en los diferentes estatutos se define con claridad quién o quiénes deben hacer control. Para el caso específico de la delegación de la ordenación del gasto, la resolución que establece este sistema administrativo, también define quiénes y cómo deben de realizar el control, el seguimiento y evaluación del mismo. Es así como se le solicitó a la Oficina de Control Interno, a la Secretaría General y a la Vicerrectoría administrativa un consolidado de dichos informes con el fin de realizar el análisis pertinente.

Pero la Secretaría General no contestó nuestra petición, la Vicerrectoría administrativa efectivamente respondió, confirmando que la norma no se cumple en ese aspecto y que por lo tanto no tiene como realizar control, seguimiento y evaluación del sistema, en la medida en que no le envían informes de los centros de gasto y en el caso de la Oficina de Control Interno estos son los hallazgos:

### **4.5.1 Consolidado de los Informes de Evaluación Seguimiento y Control de la Ordenación del Gasto, Según la Resolución de Descentralización:**



## INFORME DE LA OFICINA DE CONTROL INTERNO SOBRE LA DESCENTRALIZACIÓN AÑO 1997

EXISTE INFORME	CONCLUSIONES DEL INFORME	SOPORTES	CONTENIDO DE LOS SOPORTES	REFERENCIA	ESTRUCTURA DE LOS SOPORTES	CENTROS DE GASTO EVALUADOS	RECOMENDACIONES
No	<p>No existen, pero se toman los resultados finales de la encuesta a saber:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El 88% de los encuestados dicen sí.</li> <li>2. El 72% de los encuestados dicen que sí.</li> <li>3. El 61% dicen que sí.</li> <li>4. - La falta de efectividad en los trámites de la división financiera.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- La contratación de personal.</li> <li>- Falta de planeación en la descentralización del gasto.</li> </ul> </li> <li>5. El 76% dicen sí</li> <li>6. - Ordenes de compra, trabajo, resoluciones, anticipos y pagos.</li> <li>7. El 76% dicen sí</li> <li>8. No hay claridad en la</li> </ol>	Encuesta sobre la evaluación del proceso de descentralización	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Si esta bien enterado del proceso de descentralización?</li> <li>2. Si se recibió la capacitación?</li> <li>3. Si se requiere más capacitación?</li> <li>4. Temas que preocupan</li> <li>5. Si se tiene ya instalado el sistema?</li> <li>6. Si se ha efectuado algún proceso, trámite o acto administrativo de acuerdo con la nueva resolución, y cuál?.</li> <li>7. Si se aprecian diferencias con el procedimiento anterior?</li> <li>8. Si hay agilización,</li> </ol>	Carpeta de la Oficina de Control Interno: Análisis, evaluación, proceso de descentralización 1996 - 1997 (3272-0159)	<p>* La evaluación está orientada al proceso de descentralización.</p> <p>* La pregunta 2, 3 y 4 tratan el tema de capacitación en el proceso de descentralización.</p> <p>* La pregunta 5 y 6 evalúan la existencia del software y su uso.</p> <p>* Y el resto de preguntas definen la opinión del encuestado frente al mejoramiento o dificultades encontradas con este proceso y las sugerencias.</p>	<p>Laboratorios y equipos, Centro de extensión, Jardín botánico, Granjas, Bienestar universitario, División de desarrollo humano, Sección de bienes y suministros, CRE, Servicios auxiliares, Centro de comunicaciones informáticas, Departamento materno infantil, Facultad de ciencias jurídicas y sociales, Oficina de investigaciones, Departamento de estudios de familia, Oficina de planeación.</p>	

<p>respuesta.</p> <p>9. Agilidad, mayor control, oportunidad, facilidad, mejor comunicación, funcionalidad.</p> <p>10. - Falta de agilidad de la división financiera.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- falta de claridad sobre procesos.</li> <li>- El software es incompleto y tiene inconsistencias.</li> <li>- Computadores no aptos para el software de descentralización.</li> </ul> <p>11. - Realizar talleres de presupuesto, brindar mayor agilidad, amabilidad y eficiencia por parte de la división financiera.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se debe trabajar bajo ambiente de red.</li> <li>- Mayor capacitación.</li> </ul>		<p>en cuanto tiempo se han reducido los trámites?</p> <p>9. Beneficios que se han logrado?</p> <p>10. Dificultades que se han encontrado</p> <p>11. Sugerencias para mejorar el proceso</p>				
---	--	---	--	--	--	--

Cuadro No.3

Como se puede observar en el cuadro No.3, existe un enfoque de parte de dicha dependencia, para evaluar el proceso de descentralización y con esto se pudo generar confusión, en la medida en que se debe tratar el tema de la delegación de la ordenación del gasto. Así mismo dentro de las conclusiones del informe se destacan: el mejoramiento de los procesos con el uso de este sistema administrativo, la necesidad de una mayor capacitación y acompañamiento; además de contar con una infraestructura adecuada en redes para consolidar el mismo.

En cuanto a la estructura de la encuesta se destaca como existe un reiterado enfoque al tema de la descentralización, y se cuestiona sobre la capacitación, el software que se usa y la opinión de los ordenadores sobre el tema, pero se nota una falta de profundización en lo referente a los procesos y la legalidad, entre otros.

### INFORME DE LA OFICINA DE CONTROL INTERNO SOBRE LA DESCENTRALIZACIÓN AÑO 1998

EXISTE INFORME	CONCLUSIONES DEL INFORME	SOPORTES	CONTENIDO DE LOS SOPORTES	REFERENCIA	ESTRUCTURA DE LOS SOPORTES	CENTROS DE GASTO EVALUADOS	RECOMENDACIONES
Sí - Análisis y Evaluación sobre la descentralización.	<p>* No se está llevando el control financiero adecuado por parte de los ordenadores del gasto, ni de las Vicerrectorías a excepción de la Vicerrectoría administrativa, ni los decanos.</p> <p>* En el momento cada ordenador del gasto actúa con independencia y sin control.</p> <p>* No se está dando cumplimiento al Art. 17 de la resolución 3681 de 1996 (Informe sobre ejecución de ingresos y gastos).</p> <p>* Se observan discrepancias en la información enviada por IGALA y la de los ordenadores del gasto.</p> <p>* No hay claridad en algunos rubros presupuestales manejados por IGALA.</p> <p>* La fundación IGALA no mantiene actualizado el registro</p>	<p>* Informes de Ingresos y Egresos de cada ordenador del gasto.</p> <p>* Circular 007446 de control de Interno</p> <p>* Informe de Control Interno.</p>	Informes de ingresos y egresos	Carpeta de la Oficina de Control Interno: Análisis, evaluación, proceso de descentralización 1998 (3184-0079)	Informes de ingresos y egresos	Laboratorios y equipos, Sección de Bienes y suministros, División de Servicios Generales, División Financiera, División de Bienestar Universitario, Jardín Botánico, Centro de Biblioteca, Dirección de Planeación, Facultad de Artes y Humanidades, Especialización en Educación, Procae, Centro Editorial, Cáncer de cervix, Vicerrectoría de Investigaciones y postgrados, Departamento de acción física humana, Sección servicios de	<p>* Los ordenadores del gasto deben hacer una conciliación mensual con IGALA.</p> <p>* Las Vicerrectorías y los decanos deben ejercer su función de control y rendir informes mensuales a rectoría.</p> <p>* Debe concientizarse al ordenador del gasto de la responsabilidad que le compete, para lo cual el comité de descentralización debe adoptar medidas urgentes.</p> <p>* Se hace notable la necesidad de capacitación en manejo financiero y registro contable por</p>

	<p>sobre los ordenadores del gasto.</p> <p>* Los bienes adquiridos a través de la fundación IGALA no han ingresado al inventario de la Universidad.</p> <p>* IGALA no está exigiendo el presupuesto debidamente aprobado por planeación.</p> <p>* Solo el 12.34% de los ordenadores del gasto respondieron la circular 007446 de dic 11/97, donde se solicita la relación de ingresos y egresos discriminados y en general el estado de cuentas o balance financiero de cada ordenador.</p>					<p>salud, Departamento de salud mental, Oficina de postgrados de la Facultad de Ciencias para la Salud, Maestría en Filosofía, Proyecto de Profesionalización en Trabajo Social, Centro de Extensión y Educación Continuada, Especialización en Biomatemáticas, Especialización en Gerencia Agraria, Departamento de Fitotecnia, Especialización en proyectos, Especialización en gerencia agraria, Departamento de Desarrollo Rural, Vicerrectoría de Proyección</p>	<p>parte de los ordenadores.</p> <p>* Apoyar un trabajo de tesis de la tecnología en sistemas para un software aplicativo de control sistematizado.</p>
--	---	--	--	--	--	---	---



						Universitaria	
Sí - diagnóstico sobre descentraliza ción programas especiales	<p>* Diligenciaron la encuesta sólo el 52% de los ordenadores (22).</p> <p>* Existe un alto porcentaje de ordenadores del gasto que no diligenciaron la encuesta.</p> <p>* Los decanos son los jefes inmediatos de los ordenadores del gasto y deben de tener en cuenta las apreciaciones realizadas en este documento con el fin de ser más objetivos en la calificación de servicios para el CAP.</p> <p>* Algunos ordenadores del gasto no llevan registro y control de la ejecución presupuestal, siendo una de sus obligaciones al posesionarse en dicho cargo.</p> <p>* Algunos ordenadores del gasto de los programas especiales no son los directores del departamento, conociendo que la resolución de descentralización así lo</p>	* Encuesta Diagnóstico de la descentraliz ación Programas Especiales.	<p>1. Lleva Usted el registro y control correspondiente a la ejecución presupuestal?</p> <p>2. El ordenador del programa especial es el director del departamento?</p> <p>3. En dicho programa se efectuaron compras superiores a 60 SMLMV?</p> <p>4. Las adquisiciones superiores a 60 SMLMV fueron autorizadas por el ordenador del gasto?</p> <p>5. La firma de convenios, contratos, cartas de compromiso y sus presupuestos fueron firmados por el ordenador del gasto?</p> <p>6. El subcódigo asignado al programa especial que Usted maneja fue asignado por la</p>	Carpeta de la Oficina de Control Interno: Análisis, evaluación, proceso de descentralización 1998 (3184-0079)	<p>* Las preguntas 3, 4, 10, 11, 12, 13, 14, 15 son de contratación.</p> <p>* La pregunta 1 y 17 son relacionadas con Informes.</p> <p>* La pregunta 2, 5, 6, 7, 8, 9, 16, 18 y 19 son de trámite o proceso.</p> <p>* los coordinares de programas especiales se entienden como ordenadores de gasto.</p>		

	<p>estipula.</p> <p>* Algunos ordenadores del gasto autorizaron compras superiores a 60 S.M.L.M.V., siendo que esta autorización no le corresponde hacerla a ellos.</p> <p>* Algunos de los ordenadores del gasto firmaron documentos que le correspondía firmar a los Vicerrectores respectivos.</p> <p>* Las Vicerrectorías no están asignando a todos los programas los subcódigos correspondientes.</p> <p>* Muy pocos ordenadores del gasto destinan el 10% como un rubro específico para inversión y no se le informa al señor Rector sobre su recaudo efectivo.</p> <p>* Muchos de los ordenadores del gasto no conocen el procedimiento a seguir cuando se deben efectuar compras, lo cual hace recomendable insistir en el aspecto de capacitación.</p> <p>* No se están efectuando</p>		<p>Vicerrectoría?.</p> <p>7. El 10% de los ingresos de los eventos de naturaleza académica como postgrados, seminarios, cursos, conferencias y congresos fueron destinados como apoyo a la inversión?</p> <p>8. El Señor Rector definió el destino de los recursos del numeral 7?</p> <p>9. El coordinador del programa informó a la rectoría el valor del 10% presupuestado y mensualmente el recaudo efectivo?</p> <p>10. En las adquisiciones hasta 5 SMLMV solicitó 2 cotizaciones?</p> <p>11. En las adquisiciones superiores a 5 SMLMV y hasta 60 SMLMV solicitó 3 cotizaciones?</p> <p>12. En las adquisiciones superiores a 60 SMLMV</p>				
--	--	--	--	--	--	--	--

	<p>compras globales por intermedio de la División de Servicios Generales la cual reduciría costos y unificaría criterios para las mismas.</p> <p>* No sé esta haciendo el seguimiento adecuado a los bienes devolutivos adquiridos por los programas especiales, ni han entrado a inventarios.</p> <p>* Las Vicerreorías al presentar el informe mensual sobre le ejecución de ingresos y gastos a la Rectoría, debe contar con información remitida de los ordenadores de los programas especiales, los cuales en su mayoría no la están enviando.</p> <p>* Algunos de los ordenadores del gasto están tramitando actos administrativos, siendo hechos cumplidos. Otros no saben y autorizan hechos cumplidos</p> <p>* Algunos de los ordenadores del gasto están autorizando pagos siendo ellos mismos los</p>		<p>fueron avaladas por la junta de compras?</p> <p>13. Para dichas adquisiciones se solicitaron como mínimo 3 cotizaciones.</p> <p>14. Los contratistas acreditaron la vinculación al sistema general de pensiones y salud?</p> <p>15. Se ejecutaron algunas compras globales por parte de la División de Servicios Generales?</p> <p>16. Se elaboraron los comprobantes de entrada a almacén a los bienes devolutivos adquiridos por dicho programa?</p> <p>17. Mensualmente le hace llegar a la Vicerreoría correspondiente el informe sobre la ejecución de Ingresos y</p>				
--	--	--	---	--	--	--	--

	beneficiarios de estos	<p>Gastos?</p> <p>18. Tramitó actos administrativos definidos en el presupuesto de gasto, cuando eran hechos cumplidos?</p> <p>19. Cuándo el beneficiario del pago era Usted mismo, la autorización de este pago fue firmada por el jefe inmediato?</p>				
--	------------------------	---	--	--	--	--

Cuadro No.4

Como se puede observar en el cuadro No.4, se realizaron dos informes que tratan dos temas complementarios, la descentralización y los programas especiales. En el primer informe, se sigue evaluando el proceso de descentralización y con esto se pudo generar confusión, en la medida en que se debe tratar el tema de la delegación de la ordenación del gasto. Así mismo dentro de las conclusiones del informe se destacan: la falta de autocontrol, seguimiento y evaluación, así como la existencia de diferencias entre la información que manejaba la Fundación IGALA y los ordenadores del gasto y algunas dificultades propias del manejo de dicha fundación. También cabe destacar el bajo nivel de respuesta de los ordenadores del gasto a la encuesta. Ahora bien los soportes tenidos en cuenta para esta evaluación fueron los informes de ingresos y egresos. Cabe destacar también como en este informe se definen sugerencias para mejorar los procesos, de estas se pueden mencionar: se recalca la necesidad de darle cumplimiento a la norma y en ese sentido trabajar más acompañado de los procesos que en ese momento estaba desarrollando IGALA y presentar los informes de para el control de parte de los ordenadores del gasto

En cuanto al informe sobre los programas especiales, que para ese momento tenían como ordenadores de gasto a los coordinadores de los mismos programas (situación que no se entiende en la medida que la delegación de funciones directivas se debe hacer sobre personas con cargos directivos), se destacan las siguientes conclusiones: se siguen presentando situaciones como el no llevar registro y control de la ejecución presupuestal por parte de los ordenadores del gasto, existen confusiones en la responsabilidad de los procesos de los ordenadores, no se hacen las compras globales, se siguen presentando básicamente los mismos problemas del año 1997 y en general no se le da esta dando estricto cumplimiento a la norma.

En cuanto a la estructura de la encuesta se destaca un cambio importante, en la medida que se trata de analizar la situación de la realidad versus lo establecido en la resolución de ordenación de su momento.

## INFORME DE LA OFICINA DE CONTROL INTERNO SOBRE LA DESCENTRALIZACIÓN AÑO 1999

EXISTE INFORME	CONCLUSIONES DEL INFORME	SOPORTES	CONTENIDO DE LOS SOPORTES	REFERENCIA	ESTRUCTURA DE LOS SOPORTES	CENTROS DE GASTO EVALUADOS	RECOMENDACIONES
No	<p>* De acuerdo a los resultados ya hay más conocimiento de los ordenadores del gasto acerca del manejo de la normatividad interna que conlleva el acuerdo de la descentralización del gasto, pero que como todavía hay un pequeño grupo de ordenadores del gasto que no tienen mucho conocimiento acerca del mismo, se sugiere que para llegar a una cultura del autocontrol se continúe con la capacitación permanente.</p> <p>* Hacer mucho énfasis en la necesidad de conocer el acuerdo 029 de 1997 que tiene que ver con la</p>	Encuesta sobre la evaluación del proceso de descentralización	<p>1. Hace Usted solicitud previa del Certificado de Disponibilidad para Ejecución Presupuestal?</p> <p>2. En cuanto a control de la ejecución presupuestal, cada cuánto registra y concilia los datos?</p> <p>3. Con cuánto tiempo tramita Usted la solicitud de avance para viáticos y gastos de viaje?</p> <p>4. Está pendiente de que el beneficiario de un avance, una vez cumplida la comisión, lo legalice dentro del tiempo establecido?</p> <p>5. Cree Usted que la oficina que tramita los pagos de avance lo hace oportunamente?</p> <p>6. Los convenios interinstitucionales fueron firmados por los decanos?</p> <p>7. La dirección de planeación le asignó el código de centro de</p>	Carpeta de la Oficina de Control Interno: Diagnóstico de descentralización 1999 (3348-0056)	<p>* En enfoque es hacia los programas especiales.</p> <p>* De la pregunta 1 al 5 evalúa procedimientos.</p> <p>* Las preguntas 6, 7, 8, 10 y 12 evalúan normatividad.</p> <p>* Las preguntas 13 a la 18, 23 evalúan cumplimiento del estatuto de contratación.</p> <p>* Las preguntas 19, 20, 21, 22, 24, 25, 28 - 30, evalúan procedimientos.</p>	Facultad de Artes y Humanidades, 011D001, CEAD, Sistematización de datos, laboratorios y equipos, maestría en filosofía, servicios médicos, maestría en agro ecología, sistema granjas, maestría en dialéctica del inglés, cursos básicos de música, división de bienestar universitario, proyecto opera, artes escénicas, comunicación en radio y televisión, capacitación de	

	<p>normatividad interna en el manejo de los programas especiales del CEAD, porque hay ordenadores del gasto que desconocen dicho acuerdo.</p> <p>* Como se presentan con frecuencia cambios con los ordenadores del gasto, se sugiere que la oficina pertinente haga la capacitación personalizada cada vez que se efectúe dicho cambio para informarlos oportunamente del manejo de los puntos que contiene el acuerdo de descentralización del gasto, que es básico en todo el proceso de gestión de los programas especiales, y así se puedan evitar los errores en que pueden incurrir por falta de conocimiento en la normatividad interna que los rige. Esta capacitación se debe hacer extensiva a</p>		<p>gasto al programa especial que Usted maneja?</p> <p>8. Para distribuir el presupuesto del programa especial que Usted maneja, tuvo en cuenta el acuerdo No. 057 de noviembre 4 de 1998 expedido por el Consejo Superior?</p> <p>9. Adquirió devolutivos, por cuánto valor, los reportó a la oficina de Inventarios de la Universidad?</p> <p>10. Conoce y aplica el estatuto financiero?</p> <p>12. Conoce y aplica el estatuto interno de contratación?</p> <p>13. Solicitó dos cotizaciones en compras hasta 5 SMLMV?</p> <p>14. Solicitó 3 cotizaciones en compras de 5 SMLMV hasta 60 SMLMV?</p> <p>15. Las compras superiores a 60 SMLMV fueron previamente aprobadas por la junta de compras de la Universidad?</p> <p>16. Solicitó 3 cotizaciones en compras superiores a 60.1 SMLMV?</p>		<p>* La pregunta 26 y 27 evalúa opinión.</p>	<p>educadores, taller de diseño básico, jardín botánico, cursos de extensión e ingeniería de alimentos, tecnología en sistemas, administración de proyectos empresariales, licenciatura en educación ambiental, maestría en fitopatología, especialización en sistemas de producción bovina, facultad de ciencias agropecuarias, Vicerrectoría académica, especialización en promoción de la salud, maestría en enfermería, diplomado en</p>	
--	---	--	---	--	--	--	--

	<p>las secretarias, quienes son las que llevan las cuentas y conocen los procedimientos.</p> <p>* La comunicación permanente con los ordenadores del gasto es de vital importancia, es necesario solicitarles que tengan en cuenta y que se acojan a los plazos estipulados para los trámites administrativos y así puedan mejorar esa falta de planeación que se detectó en las respuestas conceptuales que se hicieron.</p> <p>* Según las respuestas acerca de adquisición de bienes devolutivos, es necesario que todos los que hayan comprado estos bienes los reporten oportunamente a inventarios, estén pendientes del</p>		<p>17. Conoce y aplica el procedimiento para contratación de servicios en cuanto a resoluciones, ordenes de trabajo y contratos?</p> <p>18. En los contratos de prestación de servicios, el contratista acreditó su vinculación al Sistema General de Pensiones?</p> <p>19. Cómo ordenador del gasto, Usted envió a Contabilidad y Presupuesto la certificación del cumplimiento del objeto del contrato, de la orden de trabajo, de la resolución, para el pago de estos compromisos?</p> <p>20. Cómo ordenador del centro de gasto, Usted presenta el correspondiente presupuesto en la dirección de planeación en la fecha señalada?</p> <p>21. Envía Usted como ordenador del gasto el informe trimestral de ejecución de ingresos y gastos a las respectivas Vicerrectorías?</p> <p>22. Tramitó o legalizó actos administrativos u obligaciones con</p>			<p>epidemiología, postgrado clínico quirúrgicos, decanato de ciencias jurídicas y ciencias para la salud, programa de investigación en salud, Vicerrectoría de investigaciones y postgrados, licenciatura en educación indígena, división de desarrollo humano, Vicerrectoría de proyección universitaria, maestría en educación, departamento de salud animal, artes plásticas, dirección de planeación, profesionalización espinal, preescolar universitario,</p>	
--	--	--	--	--	--	---	--



<p>comprobante de salida y la identificación del bien con el correspondiente estique por cuanto estas adquisiciones incrementan el patrimonio de la universidad.</p> <p>* Es importante tener en cuenta las respuestas de la pregunta 26 sobre dificultades en materia de ejecución presupuestal, porque al analizarla se nota una respuesta común como es la tramitología, fuera de la capacitación, la que se nombró anteriormente.</p> <p>* Para Control Interno, es importante tener en cuenta cada una de las respuestas analizadas para hacer verificación de los procesos en los cuales se tienen dificultades</p>		<p>cargo al presupuesto de gastos cuando eran hechos cumplidos?</p> <p>23. las compras superiores a 60 SMLMV fueron ordenadas por el rector?</p> <p>24. Cuando Usted como ordenador del gasto era beneficiario del pago, la autorización del mismo era firmada por el superior inmediato?</p> <p>25. Recibió capacitación y asesoría por parte de planeación o división financiera para el manejo del centro de gastos?</p> <p>26. Qué dificultades en materia de la ejecución presupuestal ha debido sortear?</p> <p>27. Describa los temas sobre los cuales debería ser capacitado?</p> <p>28. Tiene su dependencia manuales de procedimientos?</p> <p>29. Maneja alguna suma de dinero en calidad de caja menor?</p> <p>30. Quién la maneja está debidamente afianzado?</p>			<p>postgrados de derecho, maestría en estudios de familia, tecnología en administración judicial, especialización en biomatemáticas, proyecto de cultura y droga y centro de biblioteca.</p> <p>* Respondieron 51 programas de 214 registrados. Equivalente al 24%</p>	
---	--	--	--	--	--	--

Cuadro No.5

Como se puede observar en el cuadro No.5, dentro de las conclusiones del informe se destacan: el tema se trata a través de la descentralización del gasto y no de la delegación de la ordenación del gasto, se requiere mayor capacitación en el tema, se siguen presentando problemas frente a la necesidad de que los inventarios de todos los bienes adquiridos a través de los programas especiales sean registrados en la Universidad y aparece como en los informes anteriores que sigue siendo de mucho trámite el realizar la ejecución del presupuesto.

En cuanto a la estructura de la encuesta se destaca que esta se realizó para programas especiales únicamente, no teniendo en cuenta a los ordenadores del gasto referidos en la resolución, evaluando procedimientos, normatividad y opinión al respecto de la descentralización.

Por último, la Oficina de Control Interno según oficio enviado por el jefe actual, realizaron en el año 1999, auditorías a algunos programas especiales como son: Cáncer de cervix, Maestría en agroecología, Maestría en fitopatología, Maestría en educación, Maestría en filosofía, Profesionalización en trabajo social, Seminario de grado, Postgrado derecho, Especialización en biomatemáticas, Proyecto salud comunitaria, Club Deportivo y primer congreso premio Nóbel.

#### **4.5.2 Junta de Compras:**

La Universidad de Caldas cuenta en la actualidad con una unidad de control denominada junta de compras, la cual tiene como fin básico según lo observado en las actas, establecer análisis de propuestas y cotizaciones y recomendar las diferentes adquisiciones provenientes de ofertas privadas y públicas para la Institución. Dicha junta esta compuesta por las siguientes personas:

- o Vicerrector Administrativo quien actúa como presidente de la junta
- o Secretario General o su delegado
- o Jefe de División Financiera o su delegado
- o Jefe de División de Servicios Generales o su delegado

- Coordinador de la Sección de Bienes y suministros quien es el secretario de la misma

Básicamente a la junta llegan aquellas solicitudes de compra que de acuerdo a lo establecido en el estatuto de contratación, así lo requieran, quiere decir esto, aquellas compras que superen cuantías por encima de 60 S.M.L.M.V.

Después de desarrollado el trámite de condiciones establecidas para los proveedores, la junta procede a solicitar a un comité o personas expertas en el tema específico de la compra a que realicen un análisis comparativo de las cotizaciones teniendo en cuenta varios criterios, algunos de los cuales aparecen en el acta 020 de noviembre 14 de 2001, se establece por primera vez, así registrado en las actas por parte de la junta, que para las compras a realizar se debe de tener en cuenta un orden referido a:

- El rubro por el cual se adquirirá la compra
- El certificado de disponibilidad presupuestal
- El presupuesto apropiado para dicha compra
- La fecha de apertura
- La fecha de cierre

También se establecen los siguientes factores para evaluación:

- Económico: 40%
- Técnico: 40%
- Experiencia y servicio: 20%

En cuanto a las garantías se observa que se deben de entregar las siguientes pólizas:

- De seriedad y cumplimiento
- De calidad y correcto funcionamiento
- De buen manejo del anticipo

Así mismo se define la lista de los proveedores que participarán y el procedimiento para adjudicación de la compra.

### **Concepto técnico**

Para cualquier compra recomendada por la junta, esta debe tener concepto técnico, el cual es definido por una persona o grupo de personas, que la junta, de acuerdo a su conocimiento y experiencia pueden dar una mayor transparencia al proceso.

### **RESULTADOS DE LA REVISIÓN DE LAS ACTAS DE LA JUNTA DE COMPRAS PERIODO 1997 – 2001**

Para establecer el resultado de la gestión de la junta de compras, se procedió a realizar una revisión de las actas, de las cuales se logró identificar y agrupar por categorías, las diferentes temáticas de las adquisiciones. Tales categorías son:

- o Adquisición de combustibles
- o Adquisición de equipo audiovisual
- o Adquisición de equipo computacional
- o Adquisición de equipo de transporte
- o Dotación de prendas de vestir para trabajadores y empleados
- o Adquisición de equipos de laboratorio
- o Construcción, dotación y mantenimiento de Infraestructura física
- o Adquisición de software
- o Adquisición de útiles de oficina
- o Contratación de celaduría
- o Dotación de aulas
- o Adquisición de equipo musical
- o Otros

De acuerdo a estas, se encontró lo siguiente:

### Valor de Adquisiciones Aprobadas por la Junta de Compras Vigencia 1997

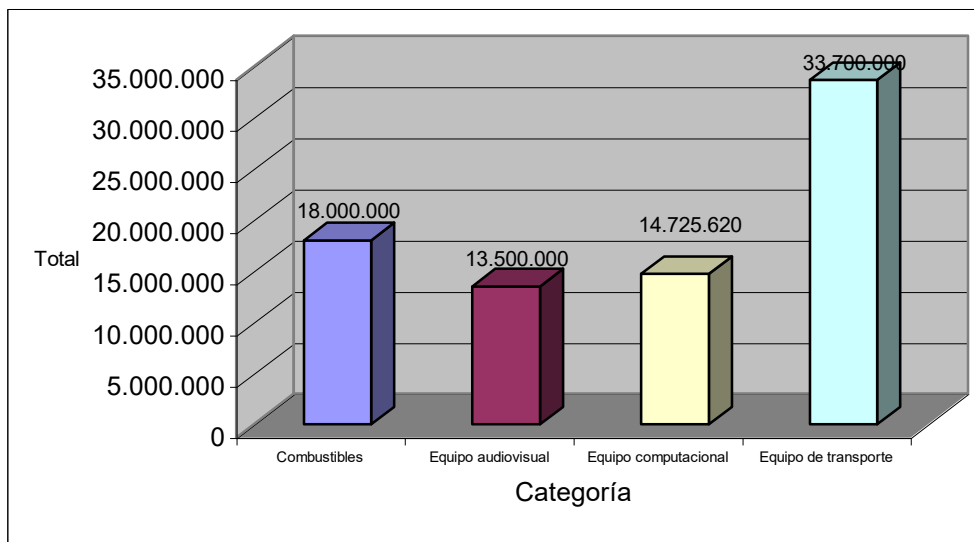


Gráfico No.53

Como se observa en el gráfico No.53, las compras aprobadas en la vigencia de 1997, estuvieron relacionadas con la adquisición de combustibles, equipo audiovisual, equipo computacional y equipo de transporte, esta última se destaca en el año como la compra con mayor cuantía en \$33.700.000, representada en un camión turbo diesel para las granjas de la Universidad. Dando cumplimiento a lo establecido en la resolución de descentralización y el estatuto de contratación.

### Valor de Adquisiciones Aprobadas por la Junta de Compras Vigencia 1998

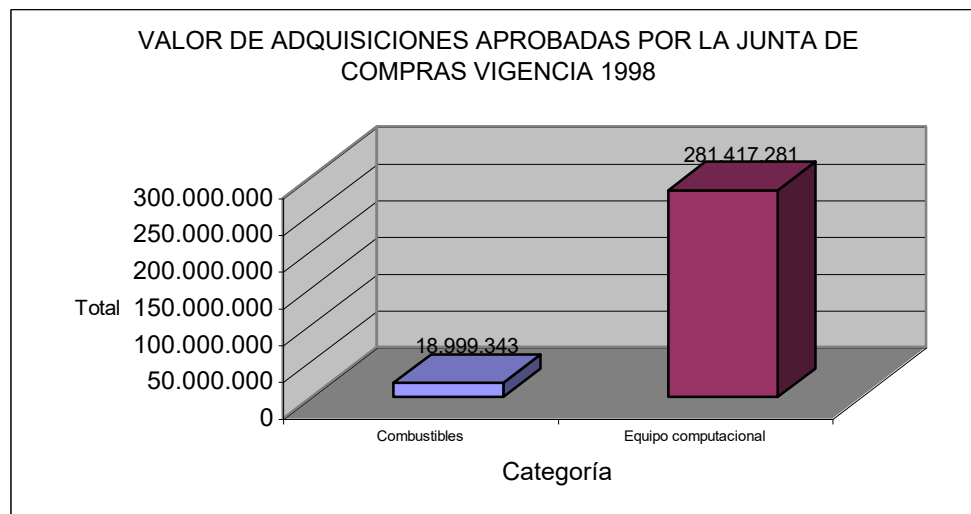


Gráfico No.54

Como Se observa en el gráfico No.54, Para la vigencia de 1998, los registros muestran como la mayor adquisición se realizó en equipo computacional, representada básicamente en la compra de la impresora Docutec de Xerox S.A. Por otro lado los combustibles se adquirieron a Terpel del centro. Dando cumplimiento a lo establecido en la resolución de descentralización y el estatuto de contratación.

### Valor de Adquisiciones Aprobadas por la Junta de Compras Vigencia 1999

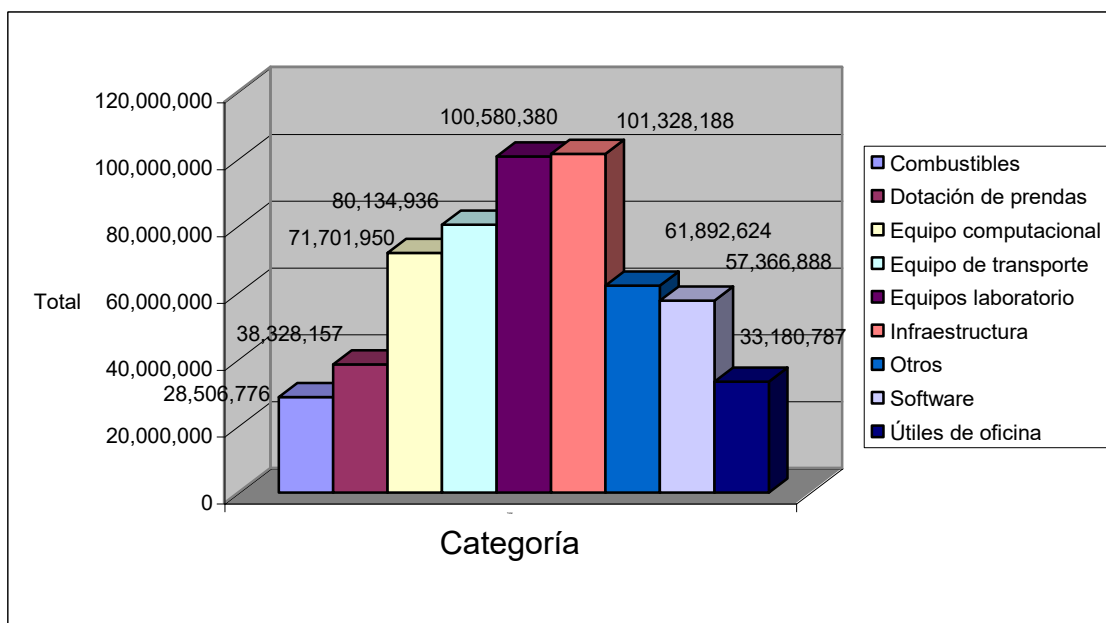


Gráfico No.55

Como se observa en el gráfico No. 55, en cuanto a la vigencia de 1999, las adquisiciones más representativas se hicieron con respecto a:

- o Infraestructura por \$101.328.188.000: representada en seis aprobaciones al año, básicamente para obras de cerramiento y divisiones modulares.
- o Equipos de laboratorio por \$100.580.380: representados en seis compras al año, básicamente para equipos varios de laboratorio.
- o Equipo de transporte por \$80.134.936: representado en un tractor agrícola
- o Equipo computacional por \$71.701.950: representado en cuatro compras al año, básicamente para computadores, impresoras y servidor.
- o Otros por \$61.892.624: representado en pasajes aéreos y seguros.

- o Software por 57.366.888: representado en seis compras al año, básicamente para bases de datos, licencias y software de aplicación.

Para el año 1999 el salario mínimo legal vigente estaba definido en \$236.460. Si se ajusta este valor a lo permitido por el estatuto de contratación, se observa que una oferta pública estaba tasada en \$50.838.900, valor que esta por debajo de las compras anteriormente mencionadas. Lo que se puede explicar por efectos de la inadecuada planeación en las compras y por la disponibilidad de los recursos por parte de los diferentes centros, en especial las facultades, quienes ordenan los programas especiales.

Además de esto se resalta como se hicieron seis compras al año para adquisición de útiles de oficina, tres compras al año para dotación de prendas de los trabajadores y dos adquisiciones de software. Lo que se explica por las situaciones antes mencionadas, situaciones que no dieron cumplimiento a lo establecido en la resolución de descentralización frente a compras globales.

### Valor de Adquisiciones Aprobadas por la Junta de Compras Vigencia 2000

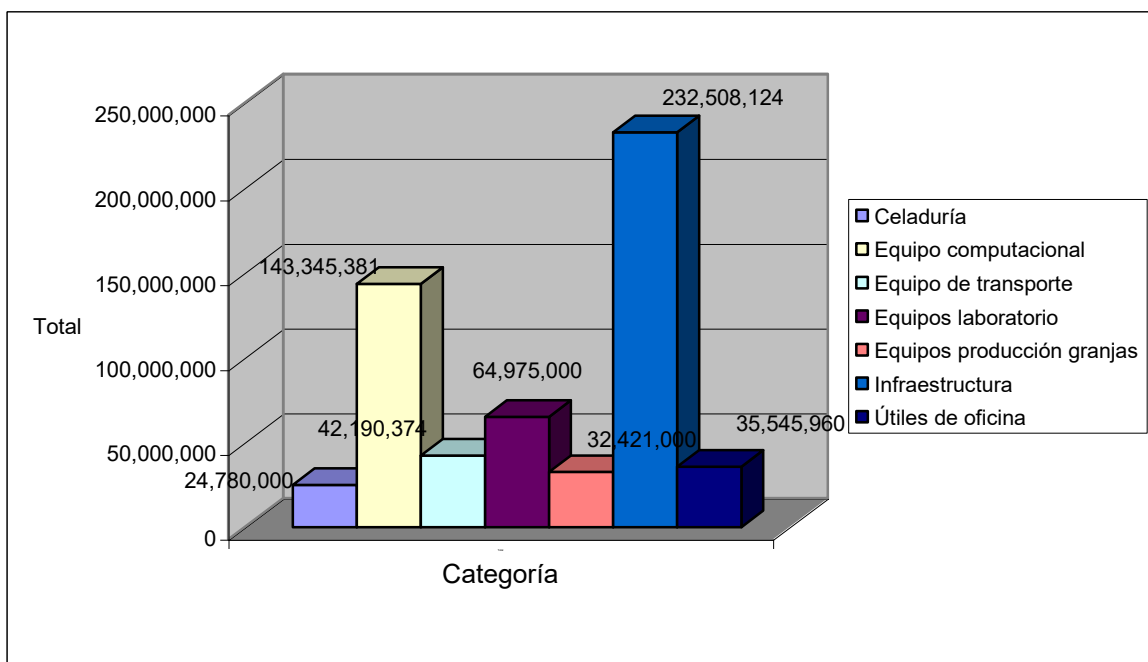


Gráfico No.56

Como se observa en el gráfico No. 56, ya para la vigencia de 2000, las adquisiciones más representativas se hicieron con respecto a:

- o Infraestructura por \$232.508.124: representada en once aprobaciones al año, básicamente para continuación de la construcción de las obras de las sedes Sancancio y Versailles.
- o Equipo computacional por \$143.345.381: representado en nueve compras al año, básicamente para computadores y servidores
- o Equipos de laboratorio por \$64.975.000: representados en una compra al año, básicamente para un espectrofotómetro de absorción atómica

Para el año 2000 el salario mínimo legal vigente estaba definido en \$260.106. Si se ajusta este valor a lo permitido por el estatuto de contratación, se observa que una oferta pública estaba tasada en \$55.922.790, valor que esta por debajo de las compras anteriormente mencionadas. Lo que se puede explicar por efectos de la inadecuada planeación en las compras y por la disponibilidad de los recursos por parte de los diferentes centros, en especial las facultades, quienes ordenan los programas especiales.

Además de esto se resalta como se hicieron tres contrataciones al año para celaduría.

Situaciones que no dieron cumplimiento a lo establecido en la resolución de descentralización frente a compras globales.

Si es importante resaltar como en esta vigencia se realizaron compras únicas anuales para equipos de transporte, de laboratorio, de producción de granjas y útiles de oficina, dando cumplimiento a lo establecido en la resolución de descentralización frente a compras globales.



### Valor de Adquisiciones Aprobadas por la Junta de Compras Vigencia 2001

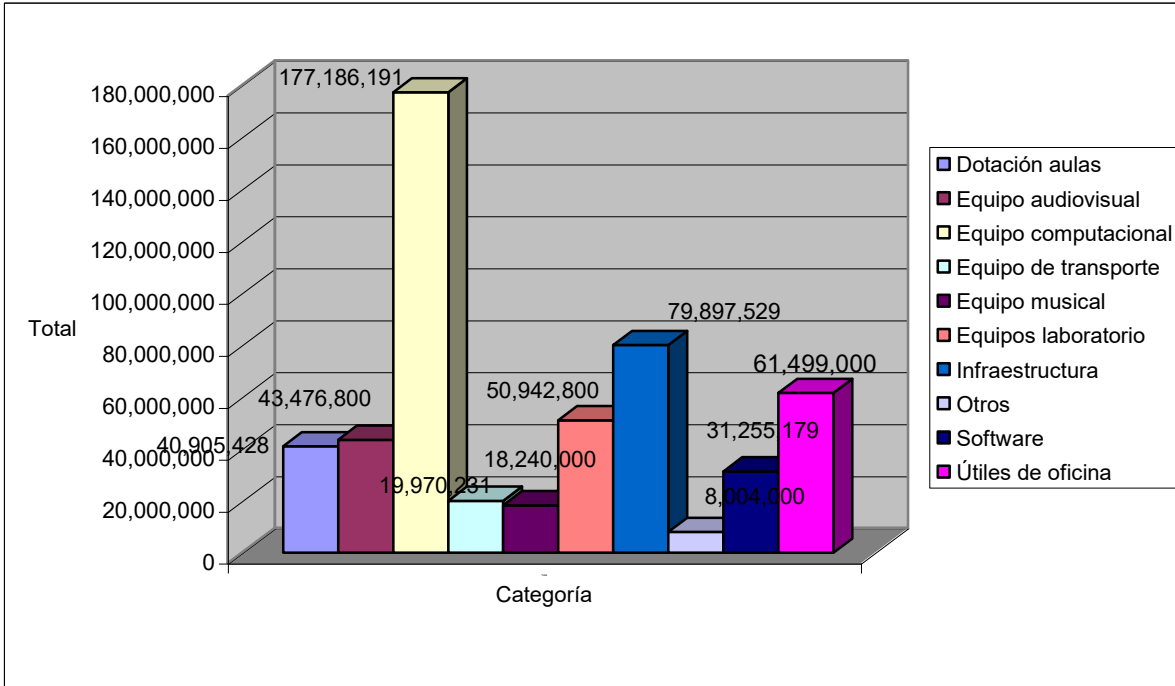


Gráfico No.57

Como se observa en el gráfico No. 57, en cuanto a la vigencia de 2001, las adquisiciones más representativas se hicieron con respecto a:

- o Equipo computacional por \$177.186.191: representado en siete compras al año, básicamente para computadores y servidores y una contratación para cableado estructurado de Ciencias Agropecuarias.
- o Infraestructura por \$79.897.529: representada en tres aprobaciones al año, básicamente para cerramiento de la Facultad de Ciencias agropecuarias e instalaciones eléctricas interiores energía regulada y normal.
- o Útiles de oficina por \$61.499.999: representados en dos adquisiciones al año, para compra de elementos de oficina.

Para el año 2001 el salario mínimo legal vigente estaba definido en \$286.000. Si se ajusta este valor a lo permitido por el estatuto de contratación, se observa que una oferta

pública estaba tasada en \$61.490.000, valor que esta por debajo de las compras anteriormente mencionadas. Lo que se puede explicar por efectos de la inadecuada planeación en las compras y por la disponibilidad de los recursos por parte de los diferentes centros, en especial las facultades, quienes ordenan los programas especiales.

Además de esto se resalta como se hicieron dos compras al año para adquisición de equipos de laboratorio, equipo audiovisual y dotación de aulas. Lo que se explica por las situaciones antes mencionadas

Situaciones que no dieron cumplimiento a lo establecido en la resolución de descentralización frente a compras globales.

### **Adquisiciones Aprobadas por la Junta de Compras Periodo 1997 - 2001**

La junta de compras tiene establecido dentro de sus procedimientos, requerir el concepto técnico de las adquisiciones y contratos para dar mayor objetividad para la recomendación y aprobación a un proveedor. Dicho concepto se solicita verbalmente o por escrito a personas que por sus cualidades y calidades pueden dar mayor transparencia la proceso.

Esta condición aunque no se establece en la ley como una condición para que se compre ó contrate, si es un mecanismo importante para dar objetividad a los procesos, de tal manera que sí esta establecido a nivel interno de la misma junta que se solicite el concepto y atender las recomendaciones según evaluaciones juiciosas y claras por parte de los evaluadores, se debe cumplir tal procedimiento.

Por supuesto que se busca dar aplicación adecuada a los principios de la contratación, de tal forma que no sé esta incurriendo en incumplimiento de la ley si este procedimiento no se lleva a cabo.

**Porcentaje de Adquisiciones Aprobadas por la Junta de Compras, con Concepto Técnico Periodo 1997 – 2001**

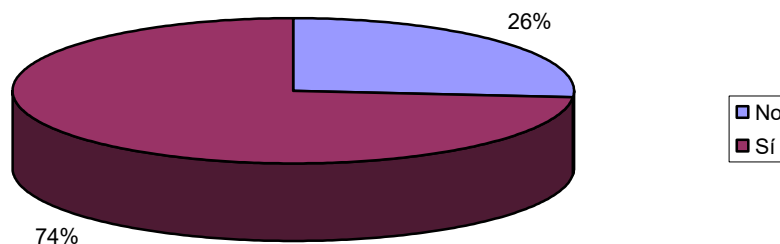


Gráfico No. 58

Como se observa en el gráfico No. 58, en promedio, durante el periodo 1997 – 2001, se aprobaron adquisiciones en un 74% con concepto técnico y un 26% sin este concepto.

**Porcentaje De Adquisiciones Aprobadas Por La Junta De Compras, Con Concepto Técnico Vigencia 1997**

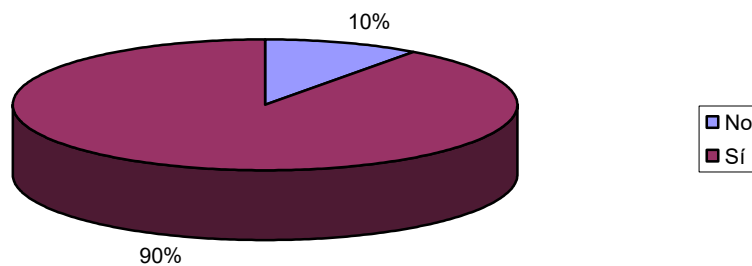


Gráfico No.59

Como se observa en el gráfico No.59, en promedio, durante la vigencia de 1997, se aprobaron adquisiciones en un 90% con concepto técnico y un 10% sin este concepto.

**Porcentaje de Adquisiciones Aprobadas por la Junta de Compras, con Concepto Técnico Vigencia 1998**

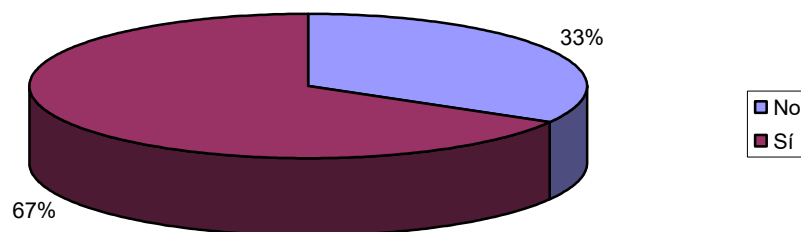


Gráfico No.60

Como se observa en el gráfico No.60, en promedio, durante la vigencia de 1998, se aprobaron adquisiciones en un 67% con concepto técnico y un 33% sin este concepto.

**Porcentaje de Adquisiciones Aprobadas por la Junta de Compras, con Concepto Técnico Vigencia 1999**

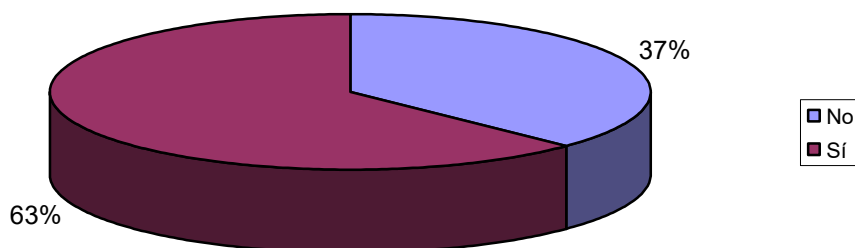


Gráfico No.61

Como se observa en el gráfico No.61, en promedio, durante la vigencia de 1999, se aprobaron adquisiciones en un 63% con concepto técnico y un 37% sin este concepto.

**Porcentaje de Adquisiciones Aprobadas por la Junta de Compras, con Concepto Técnico Vigencia 2000**

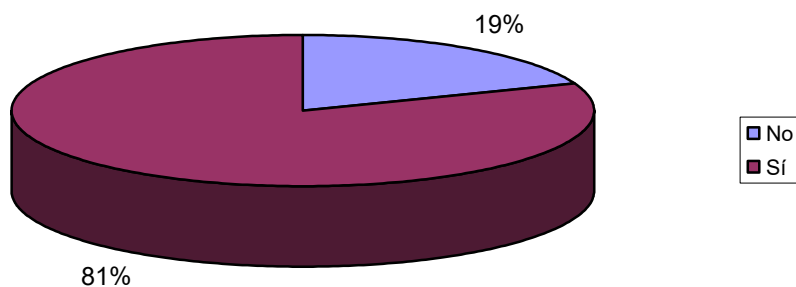


Gráfico No.62

Como se observa en el gráfico No.62, en promedio, durante la vigencia de 2000, se aprobaron adquisiciones en un 81% con concepto técnico y un 19% sin este concepto.

Porcentaje de adquisiciones aprobadas por la junta de compras, con concepto técnico vigencia 2001

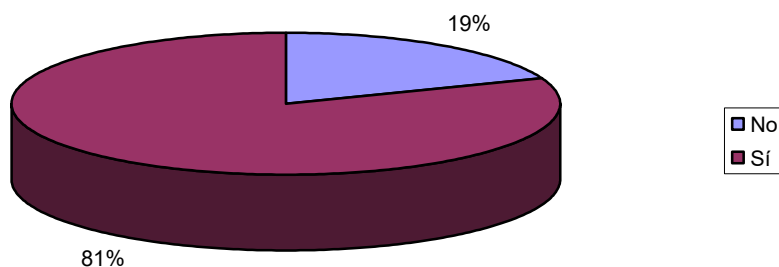


Gráfico No.63

Como se observa en el gráfico No.63 en promedio, durante la vigencia de 2001, se aprobaron adquisiciones en un 81% con concepto técnico y un 19% sin este concepto.

### **Consideraciones Adicionales**

Se pudo observar en el ejercicio de revisión de las actas, se reciben propuestas para ofertas privadas de proveedores que de una u otra forma han generado cierta confianza en los productos que ofrecen, ya que se les vuelve a pedir cotización para una compra siguiente; pero no se ha establecido por parte de la División de Servicios Generales una base de datos que permita que los oferentes de productos o servicios para la Universidad cuenten con una certificación que precise que sus ofrecimientos cuentan con un respaldo adecuado a las necesidades institucionales.

En este aspecto también se observa como los coordinadores de programas especiales u ordenadores del gasto siguiendo las normas e indicaciones de la sección de bienes y suministros solicitan las cotizaciones requeridas a diferentes proveedores, de los cuales se tienen referencias por terceras personas, pero no existe una guía general que establezca a quien solicitar las cotizaciones con el fin de garantizar una mayor confianza en las adquisiciones.

Al respecto tampoco se conocen evaluaciones técnicas de las empresas que cotizan a la Universidad, lo que puede incidir necesariamente en que se le vuelva a solicitar cotización a algún proveedor que no haya cumplido estrictamente con contratos establecidos anteriormente.

Frente a los criterios de evaluación de las propuestas de adquisición, debería elaborarse un documento norma que establezca estándares para generar igualdad de condiciones en ese proceso, buscando una mayor transparencia y objetividad.

En cuanto a los conceptos de las evaluaciones de cotizaciones y propuestas, se observa que no existe oficialmente reglamentación para que desarrolle este proceso y esto incide en que se solicite evaluación técnica a diferentes personas, tal es el caso de lo referente a sistemas, donde algunas cotizaciones son evaluadas por el jefe de sistemas y otras por el departamento de sistemas e informática, para el mismo tema.

## 4.6 RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LA ENCUESTA SOBRE DELEGACIÓN EN LA ORDENACIÓN DEL GASTO PERIODO 1997-2001

Fueron analizadas un total de 29 de encuestas a ordenadores del gasto, equivalente al 81%, de 36 ordenadores que son la población total de la investigación, con los siguientes resultados:

### 4.6.1 Conocimiento Sobre la Ordenación del Gasto

En este punto analizamos el grado de conocimiento que tienen los encuestados sobre la ordenación del gasto. Los siguientes fueron los resultados:

Como se observa en el gráfico No. 64, con respecto a sí conoce qué artículos presupuestales le han sido asignados para la ordenación del gasto, el 93% dice conocerlos y sólo un 7% no sabe qué artículos le fueron asignados:

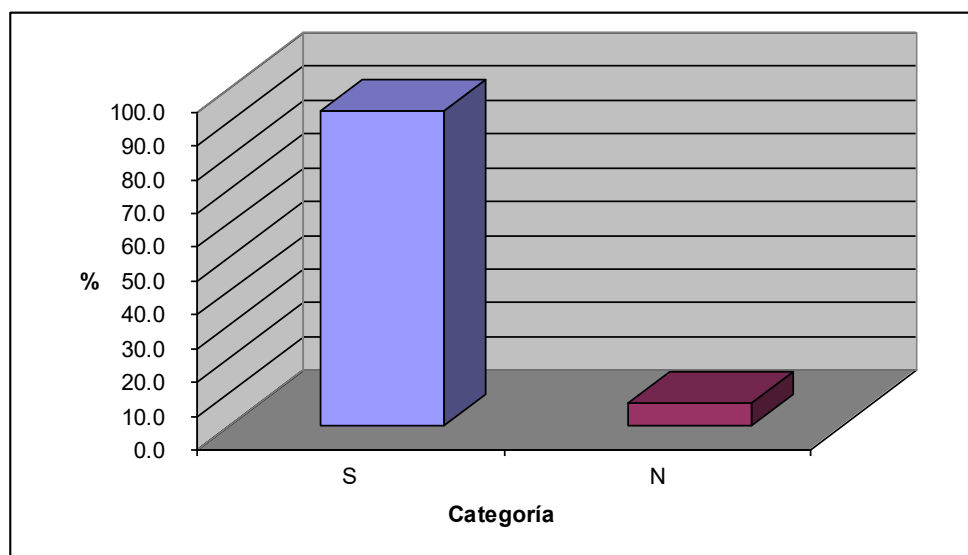


Gráfico No. 64

Como se observa en el gráfico No. 65, con respecto a si ordenan los gastos de acuerdo con el estatuto financiero, la mayoría, correspondiente a un 76%, dicen ordenar de acuerdo con el estatuto financiero, mientras que un 7% no ordena con este estatuto y un 17% no sabe si lo hacen.

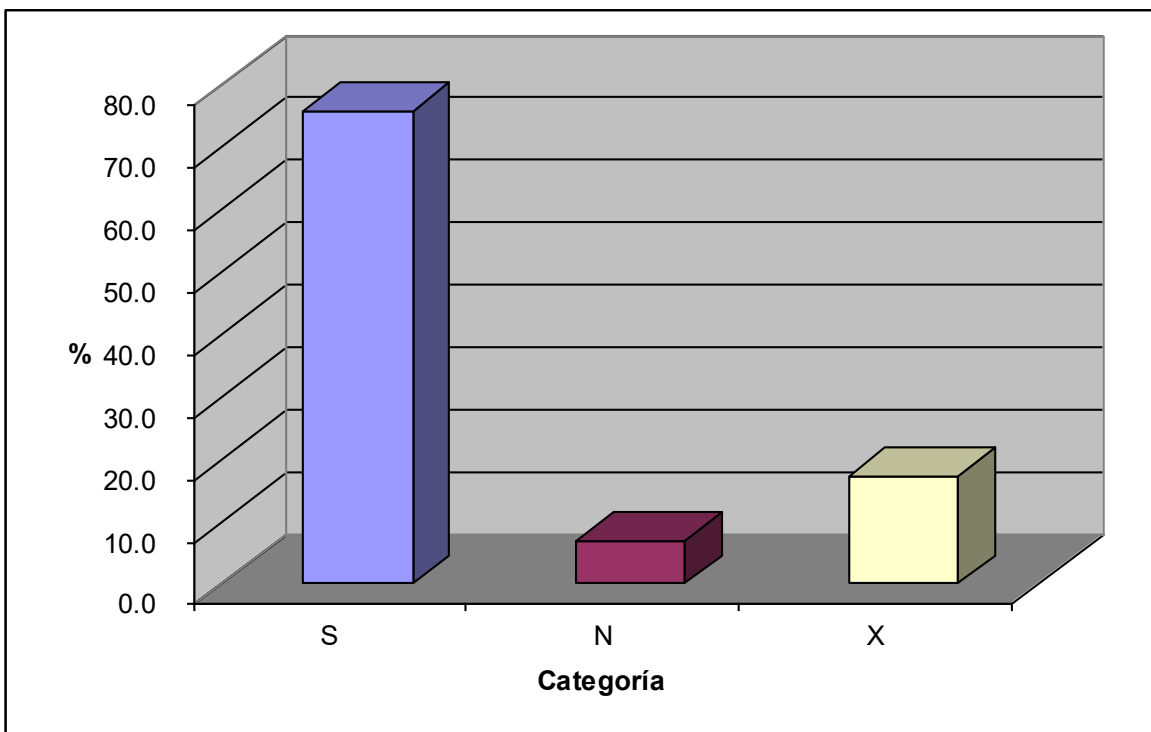


Gráfico No.65

Como se observa en el gráfico No. 66, con respecto a las normas que tienen en cuenta para la ordenación del gasto, la norma que más aplican es el estatuto de contratación, mientras que la que menos aplican es la resolución 1230 sobre “ordenación del gasto”.

- A. Resolución 1230 “ordenación del gasto”
- B. Estatuto financiero
- C. Estatuto de contratación
- D. Acuerdo de presupuesto
- E. Acuerdo 057 “presupuesto de programas especiales”
- F. Otra: Cuál?



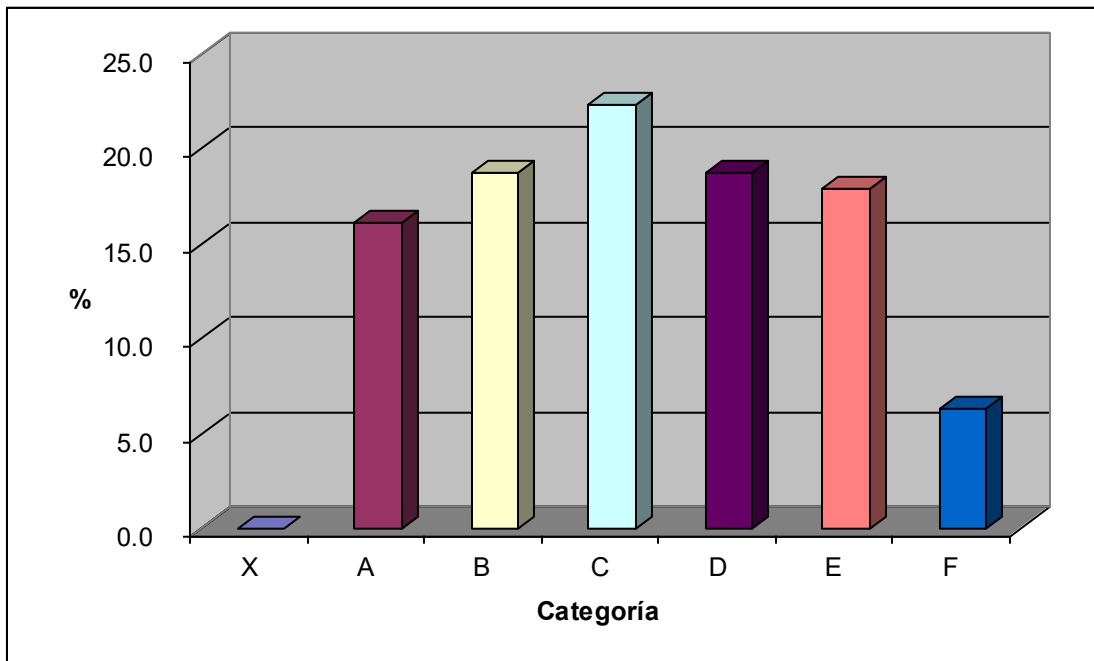


Gráfico No. 66

Las otras respuestas fueron las siguientes:

- Manual de programación Presupuestal I/2002
- Resolución 00153 de Marzo 22/2000
- Acuerdo 029 para pago de tutores
- Acuerdo 010 para pago de profesores
- Resolución de liquidación del presupuesto
- Ley de régimen disciplinario
- Presupuesto interno de la dependencia

Como se observa en el gráfico No. 67, Con respecto a si han recibido capacitación formal para la ordenación del gasto en el último año, la gran mayoría correspondiente a un 80% no han tenido capacitación.

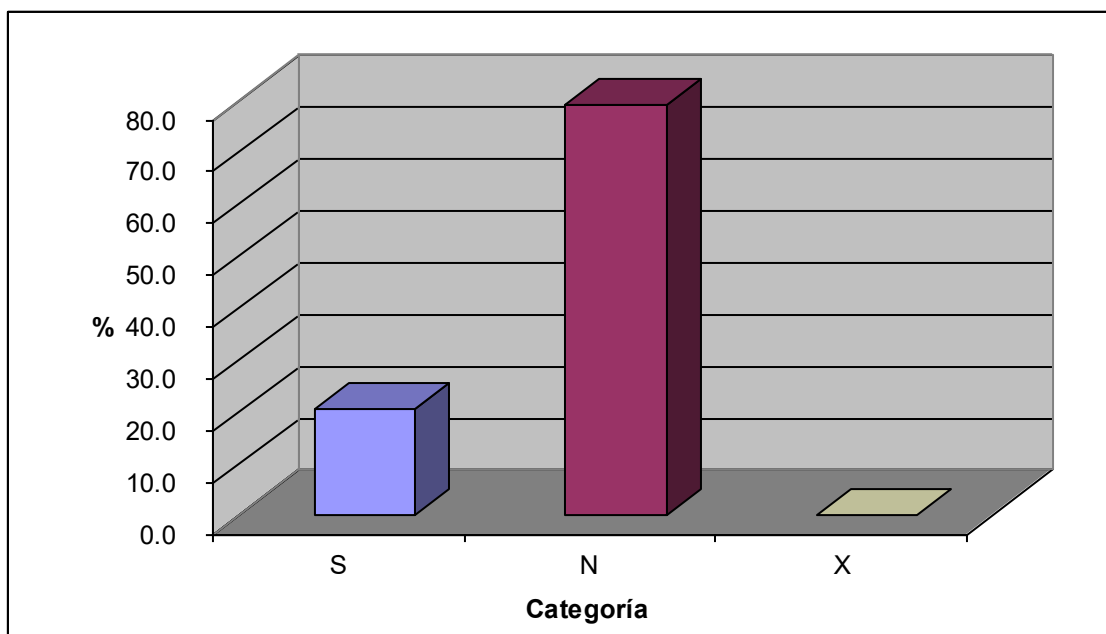


Gráfico No. 67

Como se observa en el gráfico No. 68, con respecto a si conocen un manual de procedimientos que indique como ordenar el gasto, la mayoría correspondiente a un 65%, no conoce un manual de procedimientos.

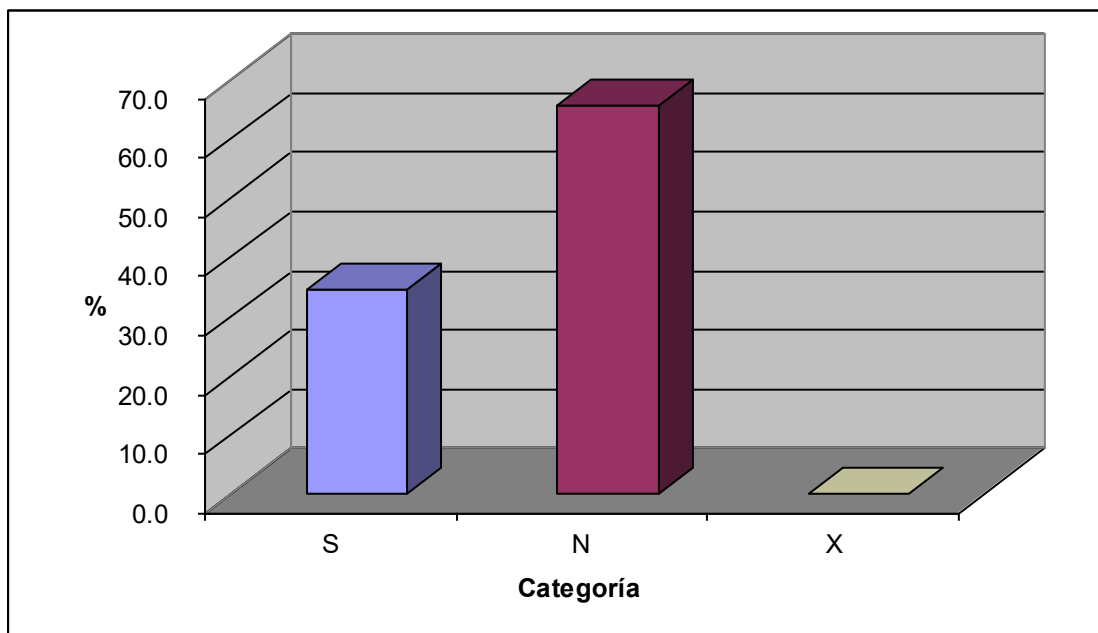


Gráfico No. 68

Como se observa en el gráfico No. 69, con respecto a sí en las dependencias o programas a cargo de los encuestados, se usa el software “descentraliza”, la mayoría, correspondiente a un 80%, usan el software, en un 13% de las dependencias no lo usan y un 7% no sabía.

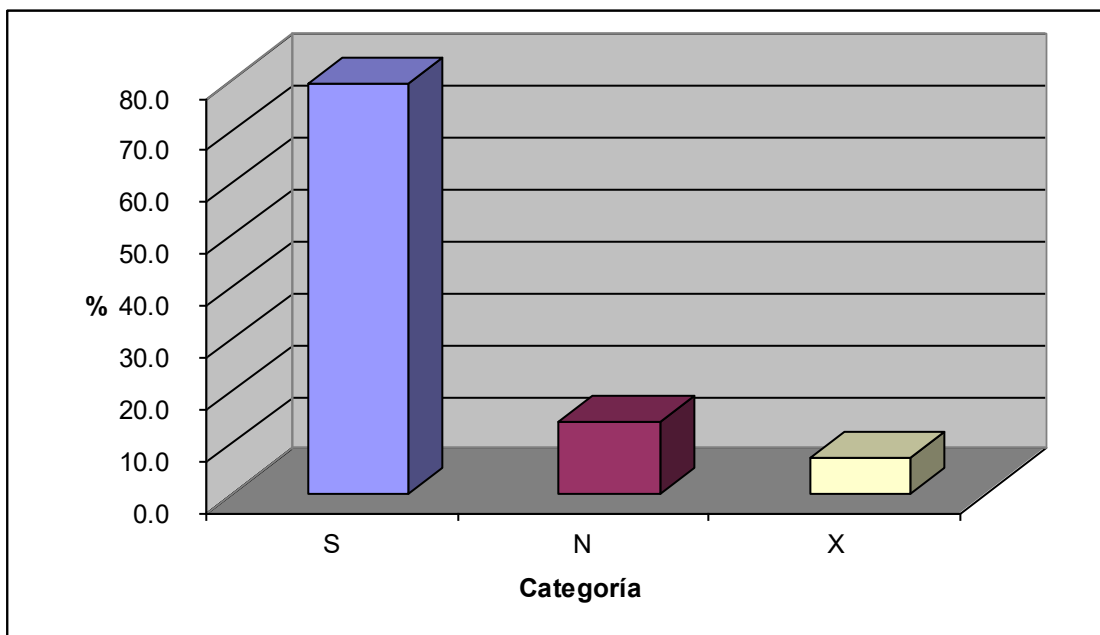


Gráfico No. 69

#### 4.6.2 Procesos y Trámites:

En esta segunda parte de la encuesta quisimos evaluar cómo les parecen los procesos y los trámites que se dan en la ordenación del gasto.

Como se observa en el gráfico No. 70, Con respecto al porcentaje en que los ordenadores hacen el acompañamiento al proceso de ordenación del gasto, la mayoría correspondiente a un 76%, acompañan el proceso entre un 76% y un 100%, un 21% de los encuestados acompañan el proceso entre un 51% y un 75% y solo un 3% acompaña el proceso entre un 26% a 50%

- A. 0% - 25%
- B. 26% - 50%
- C. 51% - 75%

D. 76% - 100%

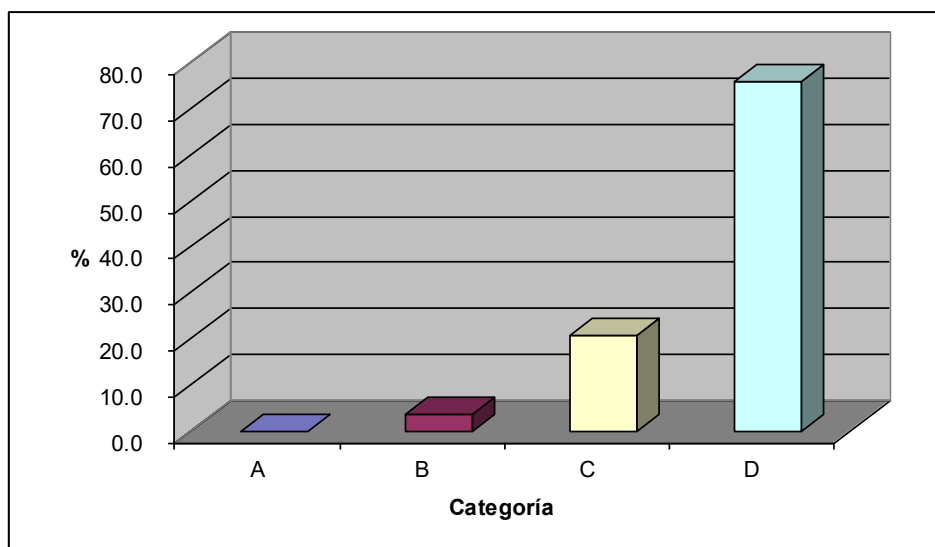


Gráfico No. 70

Como se observa en el gráfico No. 71, con respecto a si trasladan las funciones de delegación del gasto a otras personas, un 79% de los encuestados no trasladan funciones de la delegación y un 21% si las trasladan.

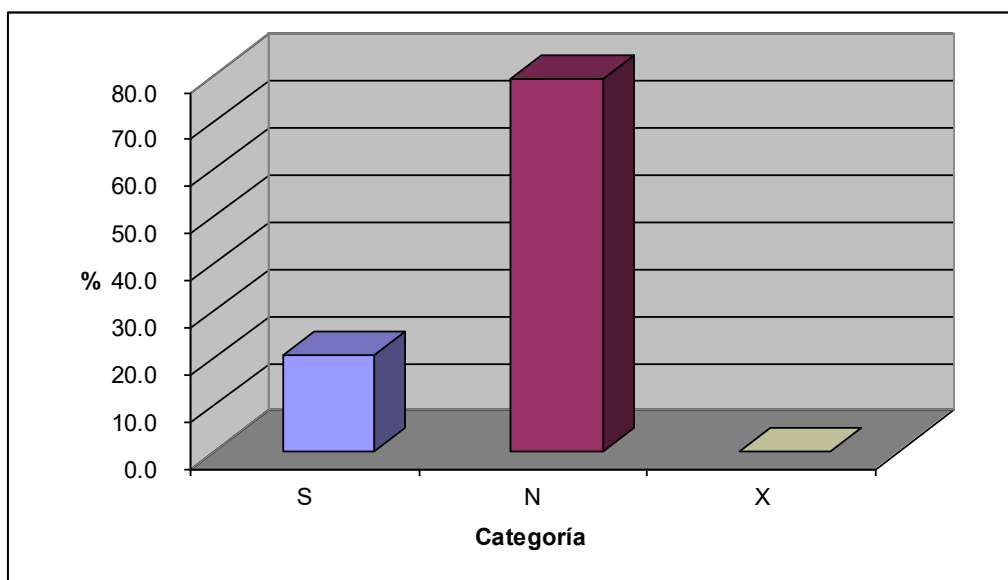


Gráfico No. 71

Como se observa en el gráfico No. 72, de ese 21% que trasladan las funciones, las otras personas que más intervienen en el proceso son: la secretaria con un 43% y el coordinador del programa especial con un 29%.

- A. Secretaria
- B. Coordinador programa especial
- C. Otro: El colectivo docente del grupo de profesionales
- D. Otro: profesional universitario y comités asesores

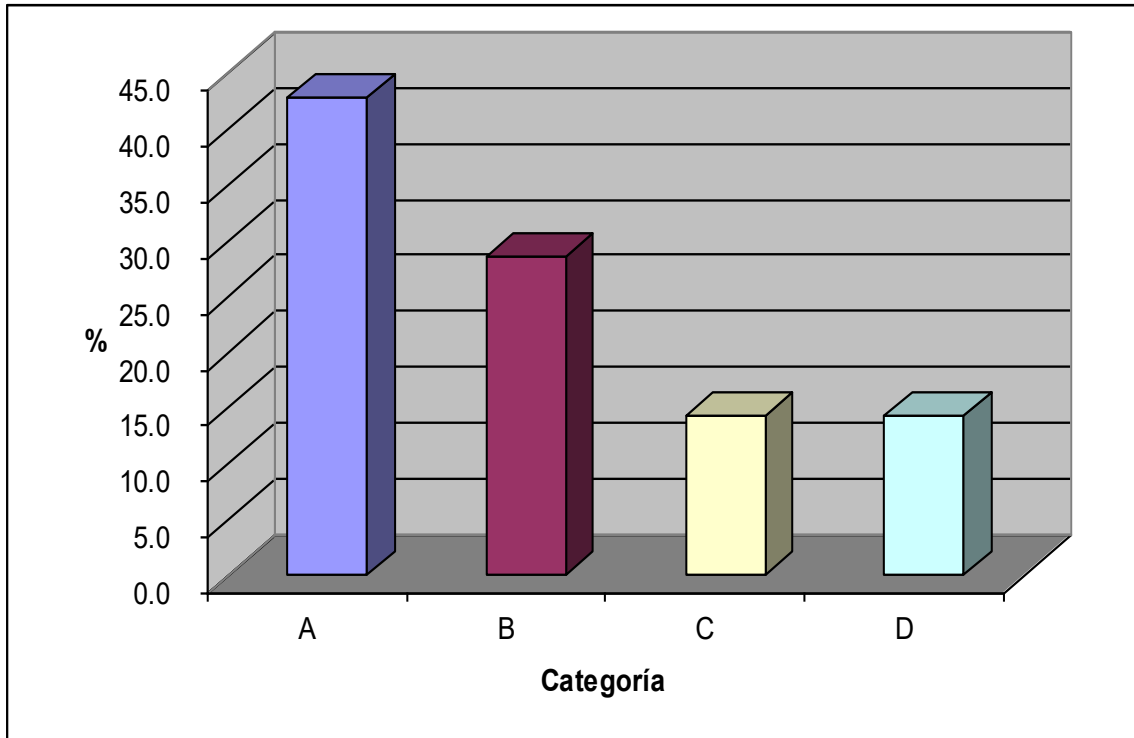


Gráfico No. 72

Como se observa en el gráfico No. 73, Con respecto al acompañamiento que tienen para la planeación del presupuesto general y de programas especiales, un 41% piensan que es bueno, un 28% piensan que es excelente y solo un 10% creen que es deficiente.

- A. excelente
- B. Bueno
- C. Regular
- D. Deficiente
- E. No sabe

X. No responde

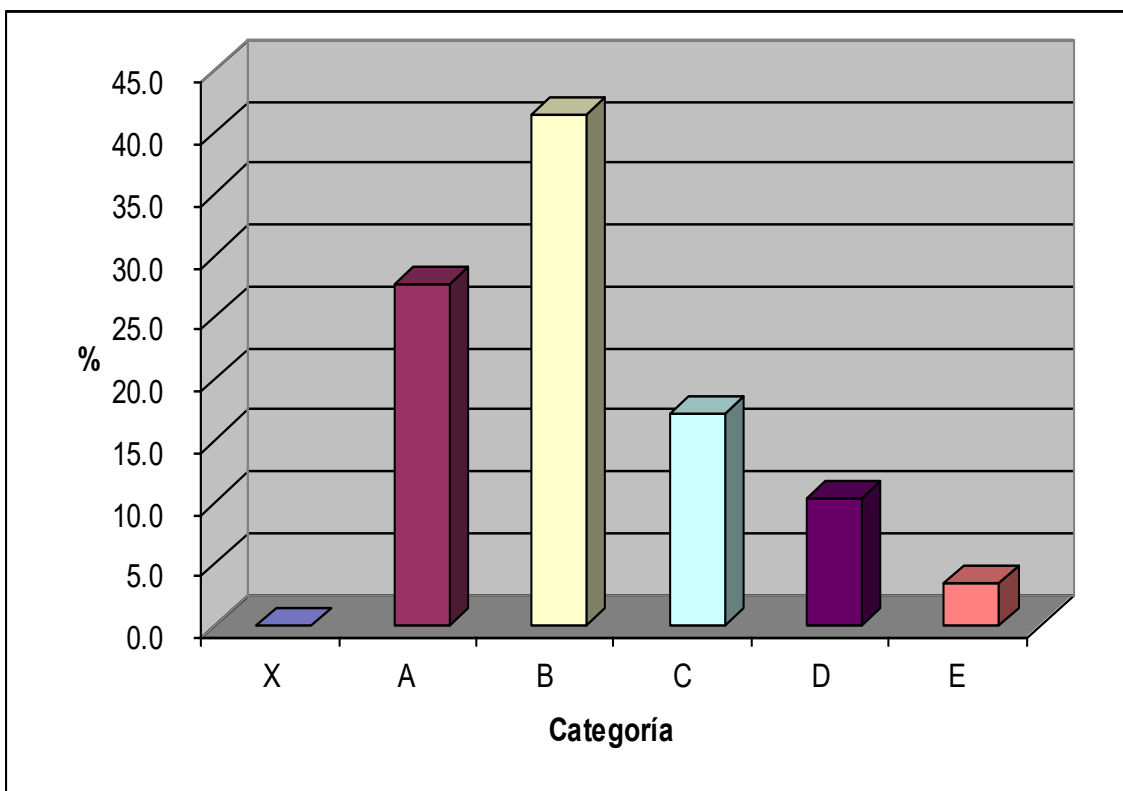


Gráfico No. 73

Como se observa en el gráfico No. 74, ahora veamos cómo ven los encuestados los procesos de ejecución del presupuesto. Un 29% los ven como complicados, un 24% los ven como oportunos, un 22% piensan que son efectivos, y un 22% creen que son demasiados.

- A. Oportunos
- B. Efectivos
- C. Complicados
- D. Demasiados
- E. No sabe

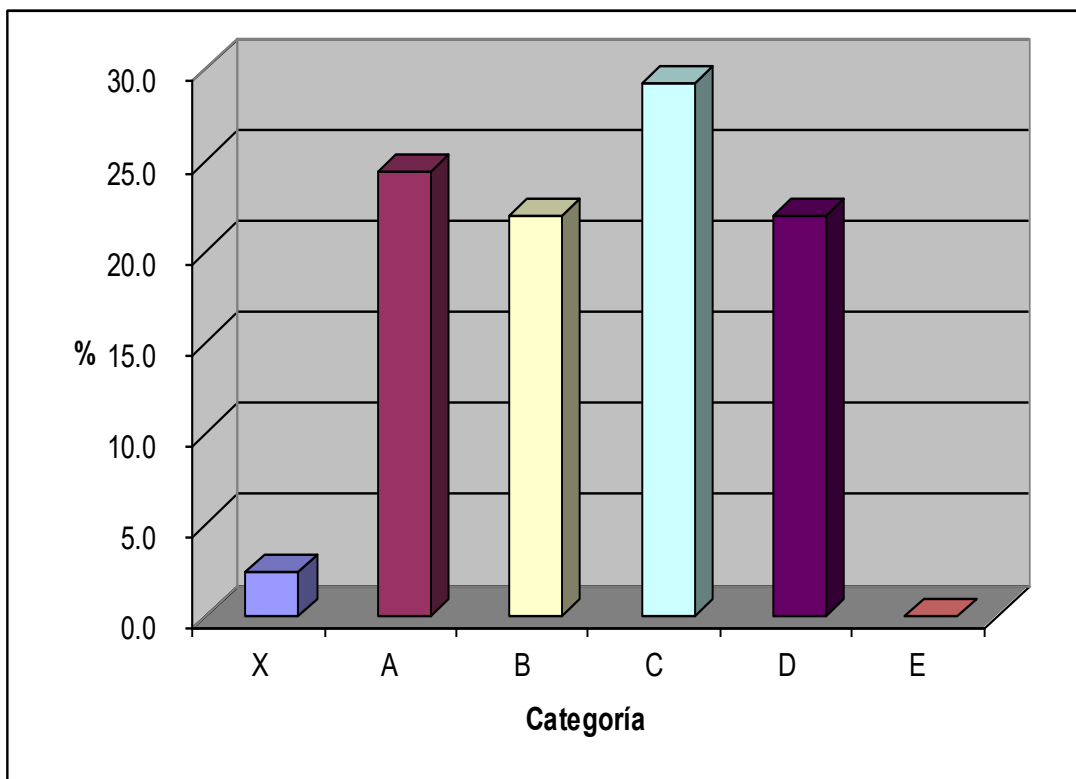


Gráfico No. 74

Como se observa en el gráfico No. 75, con respecto a sí los encuestados conocen los rangos en los cuales el valor de una adquisición debe tener concepto de la junta de compras, la gran mayoría correspondiente al 88%, conocen los topes para que una contratación tenga concepto de la junta de compras, solo el 12% no sabe.

- A. Entre 60 y 215 SMLMV
- B. Mayor a 215 SMLMV
- C. Entre 3 y 60 SMLMV
- D. No sabe

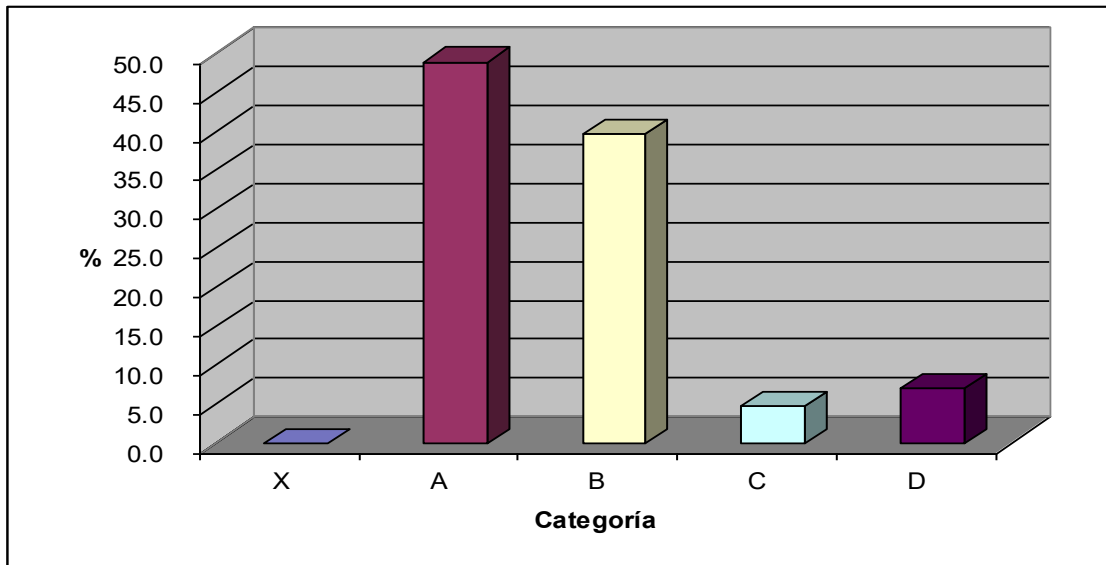


Gráfico No. 75

Como se observa en el gráfico No. 76, con respecto a cuántas cotizaciones solicitan para contrataciones directas, la gran mayoría correspondiente al 86% solicitan 3 cotizaciones. Lo importante es que todos solicitan mínimo una cotización.

- A. 1
- B. 2
- C. 3
- D. Más de 3
- E. Ninguna



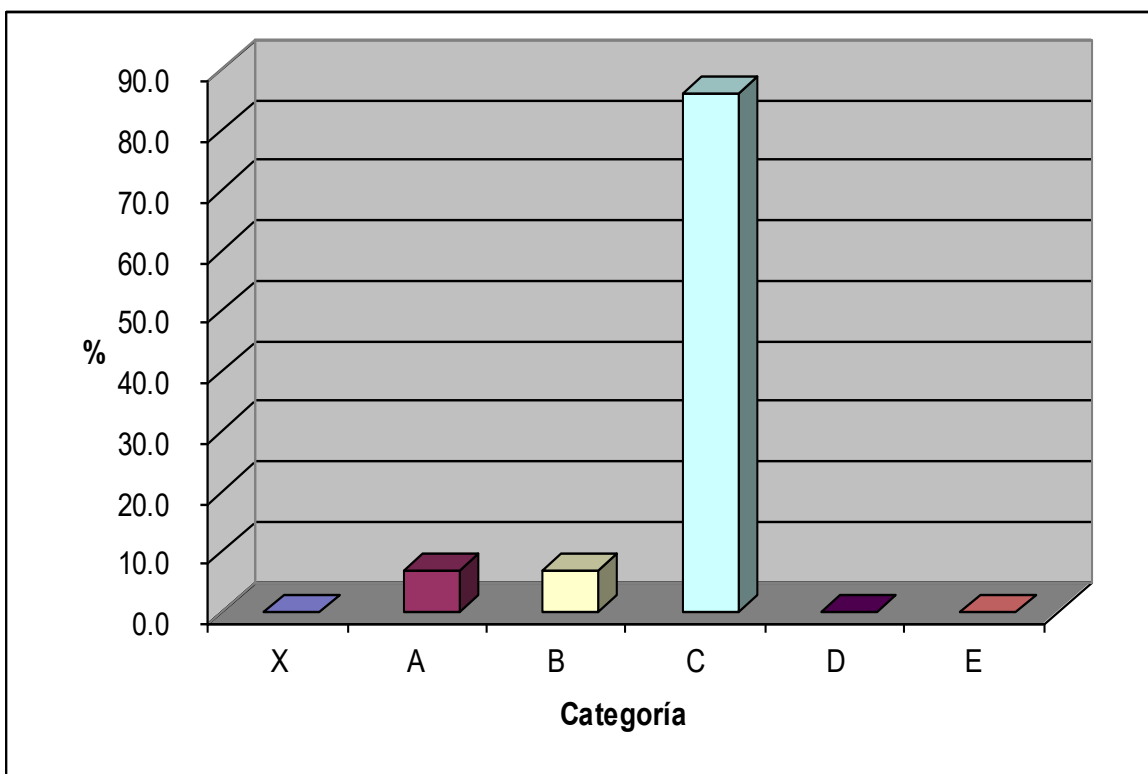


Gráfico No. 76

Como se observa en el gráfico No. 77, con respecto al número de cotizaciones que se solicitan para ofertas privadas y públicas, la mayoría correspondiente al 86%, solicitan 3 o más, pero el 14% no saben cuántas cotizaciones se solicitan.

- A. 1
- B. 2
- C. 3
- D. Más de 3
- E. Ninguna

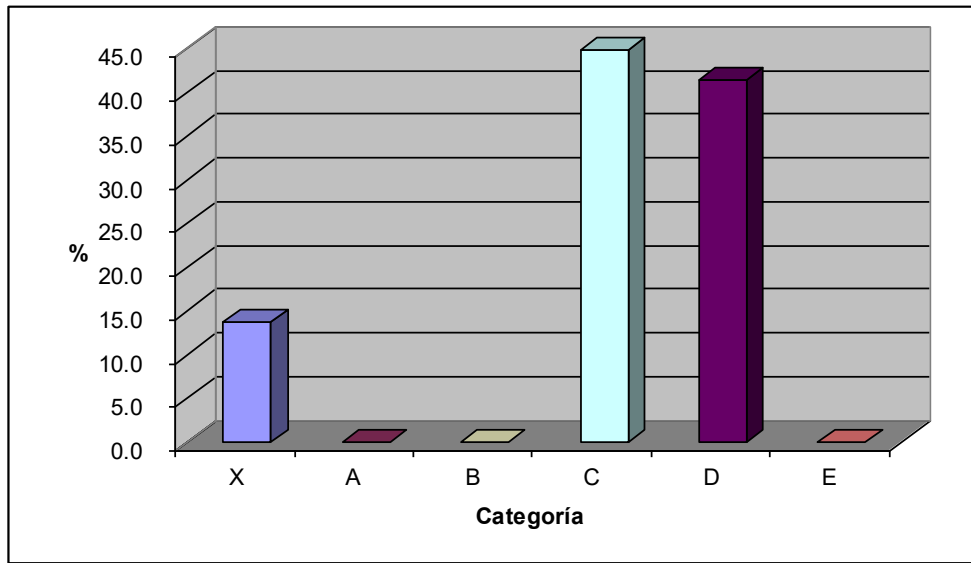


Gráfico No. 77

Como se observa en el gráfico No. 78, con respecto a sí las dependencias han participado en compras globales de bienes, un 66% de los encuestados respondieron afirmativamente, mientras que un 34% no lo han hecho.

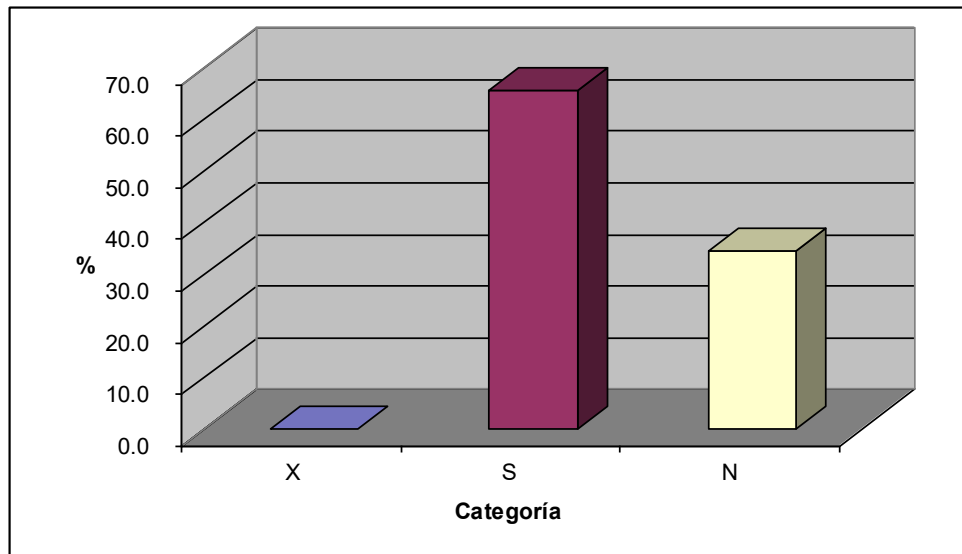


Gráfico No. 78

Como se observa en el gráfico No. 79, analizando cómo les parece el proceso de compras globales, un 33% creen que es ineficiente, un 28% creen que es lento y un 21% creen que es complicado.

A. Rápido

- B. Lento
- C. Eficiente
- D. Ineficiente
- E. Sencillo
- F. Complicado
- G. No sabe

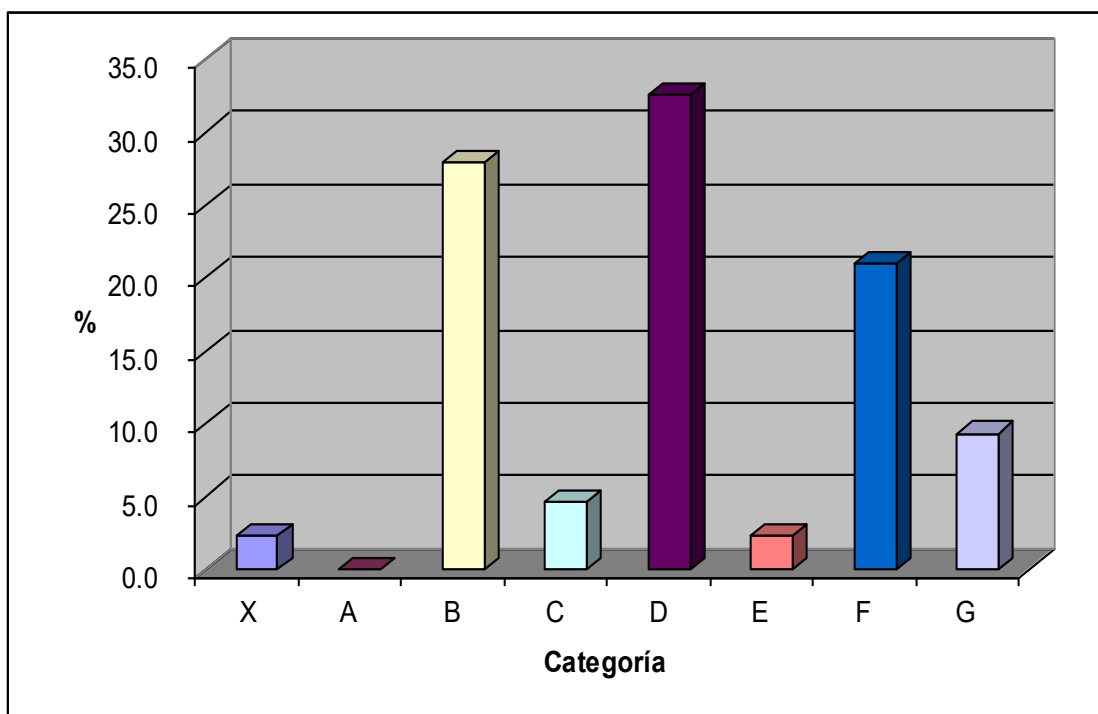


Gráfico No. 79

Como se observa en el gráfico No. 80, con respecto a si conocen los procedimientos establecidos por la División de Servicios Generales para compras globales, un 59% de los encuestados no conoce estos procedimientos y un 41% si los conoce.

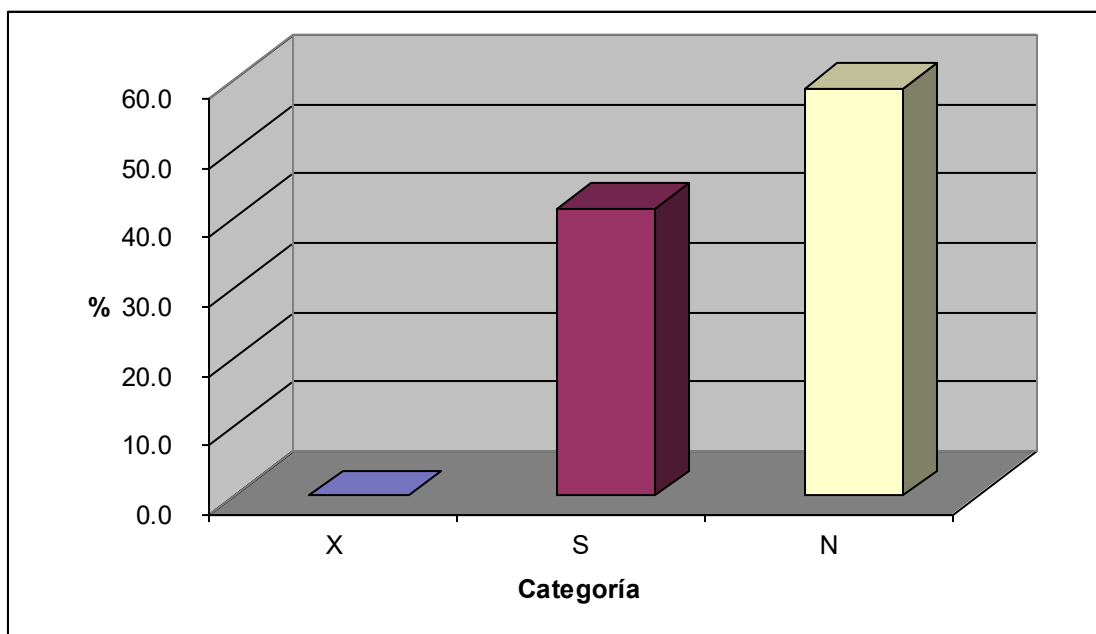


Gráfico No. 80

Como se observa en el gráfico No. 81, con respecto a si los encuestados conocen la fecha límite para presentar el presupuesto de su dependencia cada año, un 52% dicen no conocer esta fecha, mientras que el 48% si la saben.

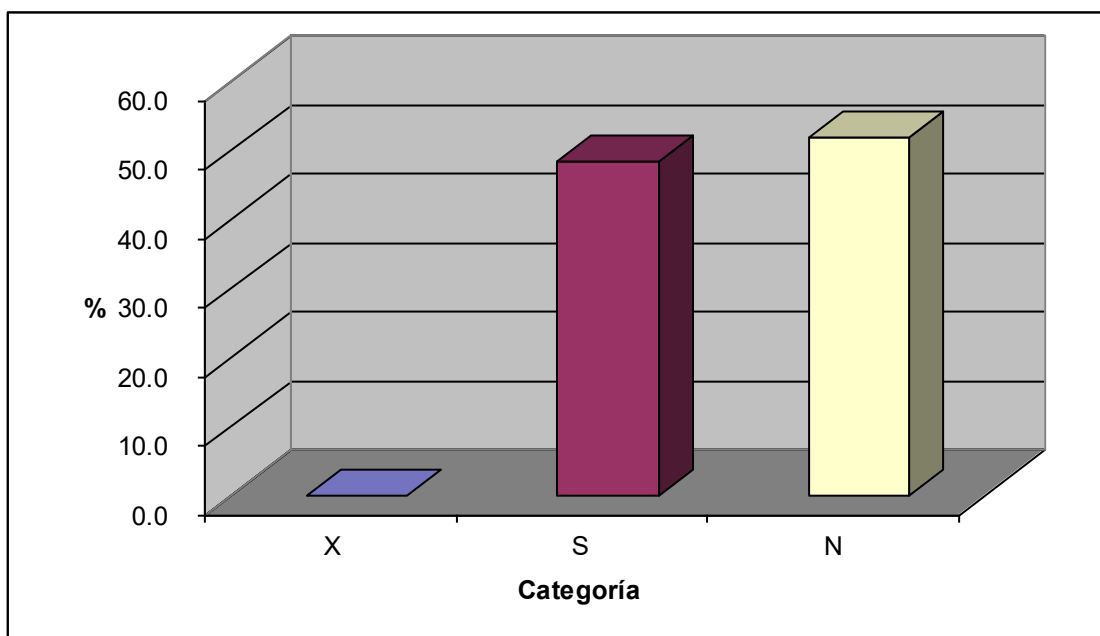


Gráfico No. 81

### 4.6.3 Controles:

En este punto pretendemos analizar qué opinión tienen los encuestados sobre los controles que se ejercen al proceso de delegación en la ordenación del gasto.

Como se observa en el gráfico No. 82, sobre si conocen los métodos y procedimientos establecidos para el autocontrol, el 62% dicen si conocerlos, mientras que el 38% no los conocen.

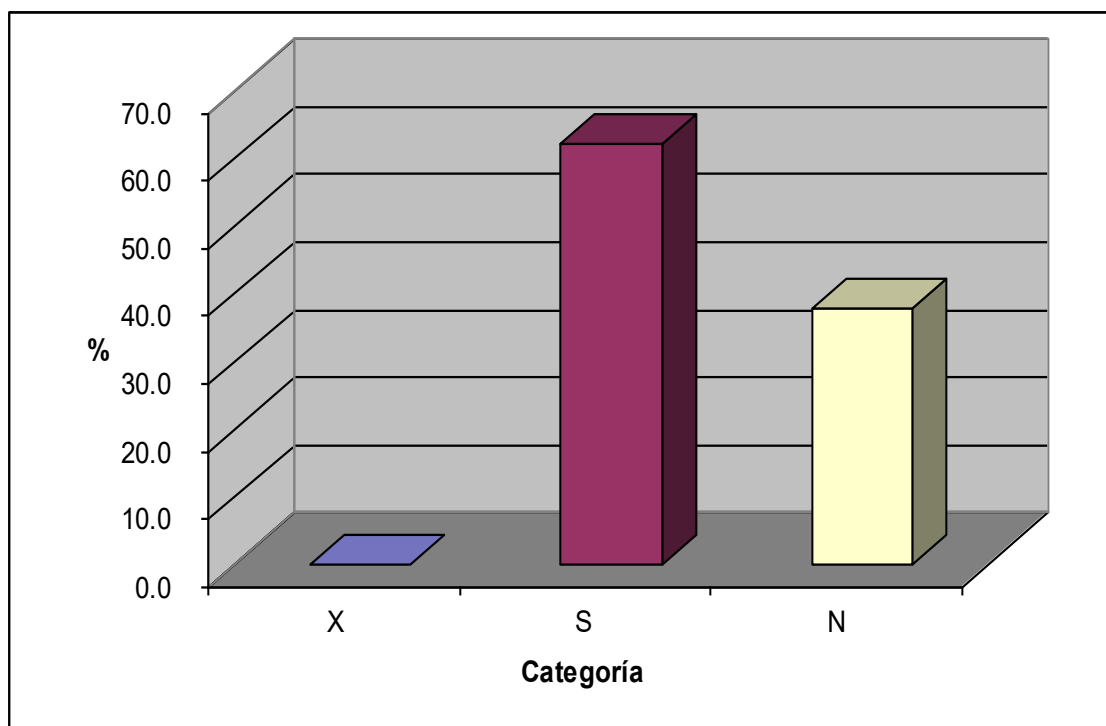


Gráfico No. 82

Como se observa en el gráfico No. 83, con respecto a la verificación por parte de la División Financiera sobre el cumplimiento de requisitos para la ordenación del gasto, un 29% creen que es rápida, un 29% creen que es eficiente y un 29% creen que es lenta.

- A. Rápida
- B. Lenta

- C. Eficiente
- D. Ineficiente
- E. No sabe

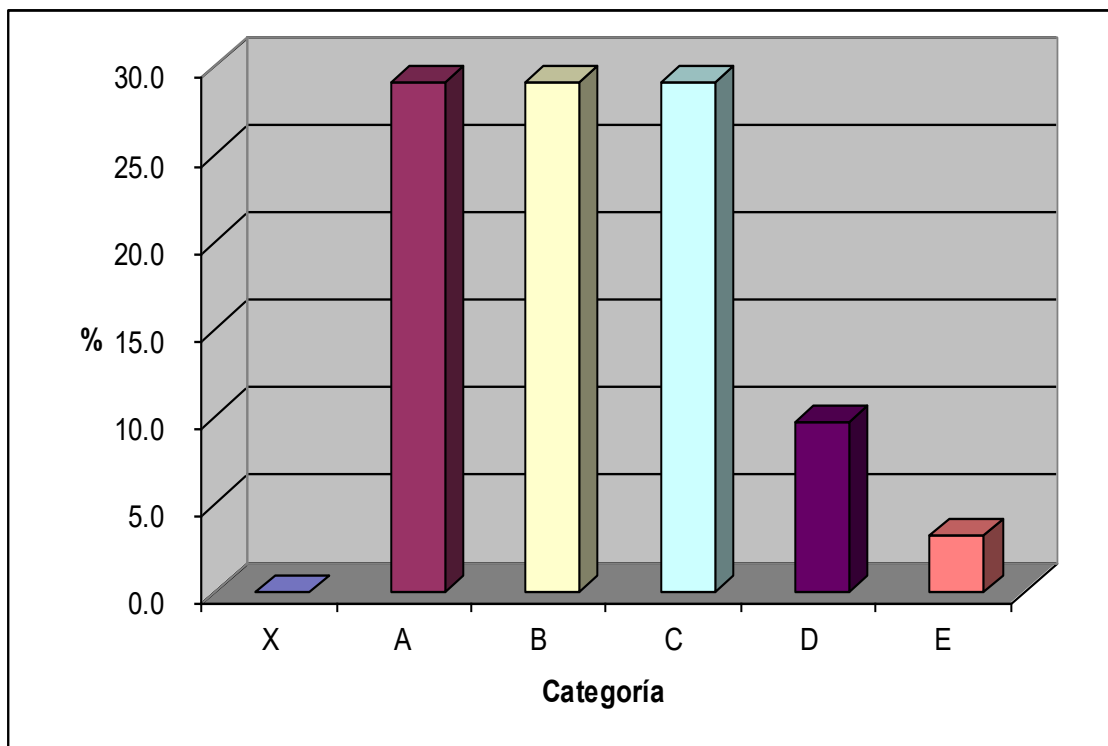


Gráfico No. 83

Como se observa en el gráfico No. 84, con respecto a la asesoría que tienen los encuestados sobre la legalidad de la ordenación del gasto por parte de la Secretaría General, el 55% creen que es lenta, un 18% creen que es ineficiente y un 15% no saben.

- A. Rápida
- B. Lenta
- C. Eficiente
- D. Ineficiente
- E. No sabe

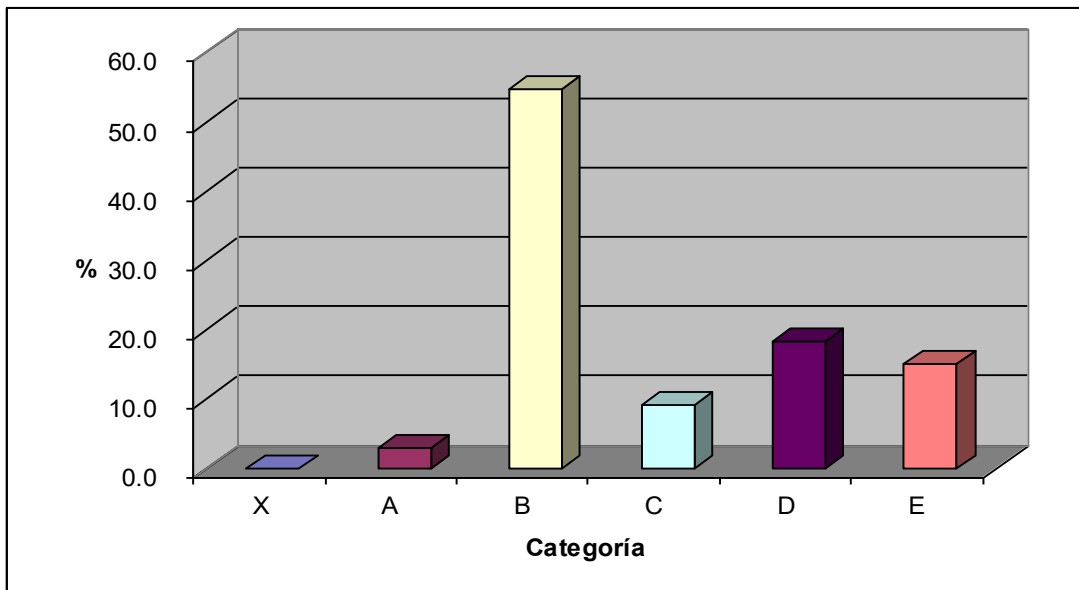


Gráfico No. 84

Como se observa en el gráfico No. 85, con respecto a si la Oficina de Control Interno evalúa y verifica el cumplimiento de la delegación, el 65% de los encuestados no saben, el 28% creen que si y solo el 7% opinan que no.

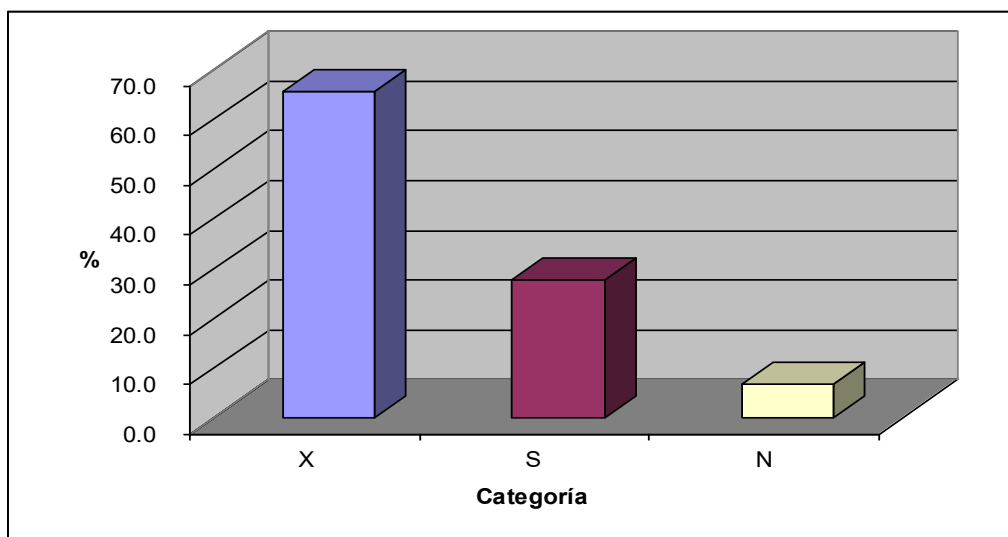


Gráfico No. 85

Como se observa en el gráfico No. 86, sobre la pregunta de cada cuánto envían a la Vicerrectoría Administrativa el informe de ejecución presupuestal, el 41% no lo envían,

el 28% lo envían cada 6 meses, el 10% lo envían cada año y solo un 7% lo envían cada 3 meses.

- A. 1 mes
- B. 3 meses
- C. 6 meses
- D. 9 meses
- E. 12 meses
- F. Nunca

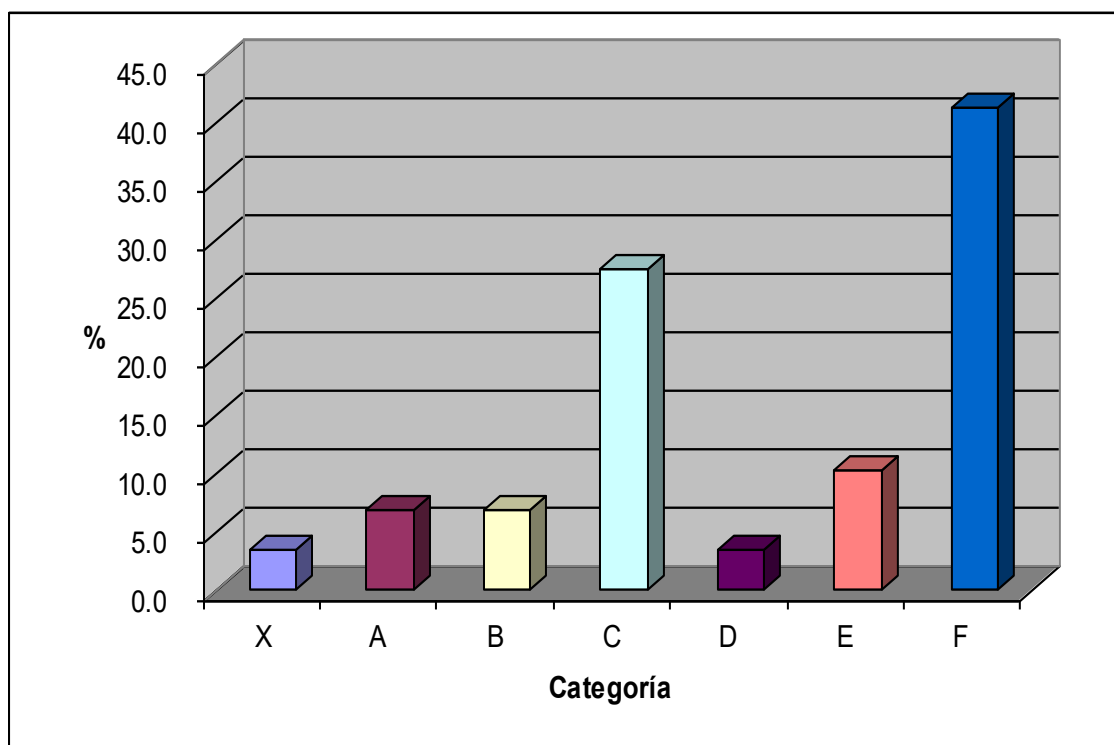


Gráfico No. 86

#### 4.6.4 Sobre su Concepto:

En este punto queremos conocer la opinión de los ordenadores encuestados sobre el proceso de la delegación en la ordenación del gasto.



Como se observa en el gráfico No. 87, con respecto a cómo consideran la ordenación del gasto, el 38% creen que es útil, el 24% creen que es eficiente, el 18% opinan que es complicada y un 10% creen que es sencilla.

- A. Eficiente
- B. Ineficiente
- C. Sencilla
- D. Complicada
- E. Útil
- F. Inútil
- G. Ágil
- H. No sabe

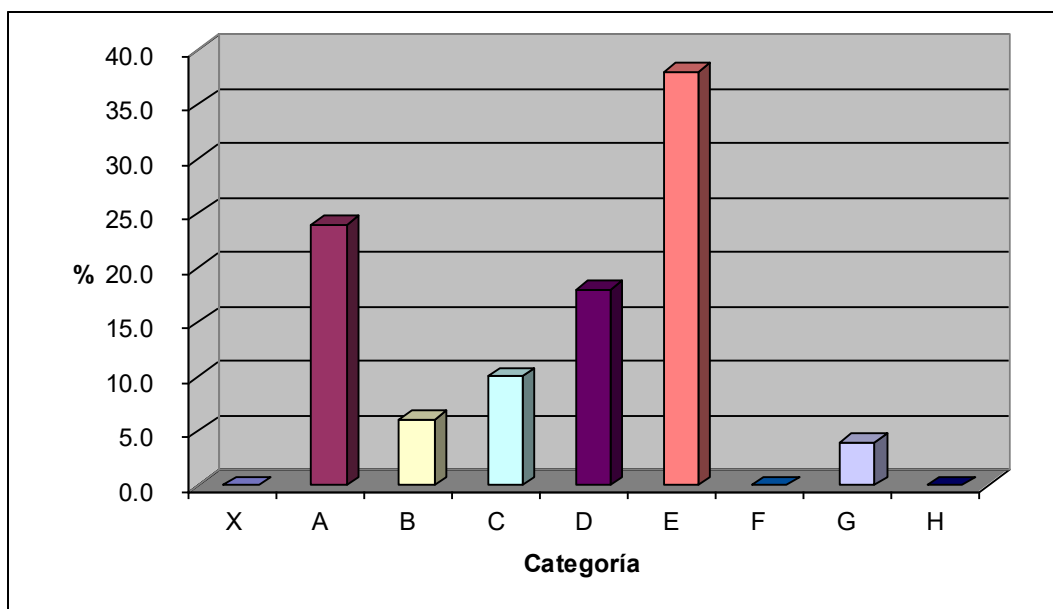


Gráfico No. 87

Como se observa en el gráfico No. 88, con respecto a qué se necesita para que la ordenación del gasto sea mejor, los encuestados opinaron con el siguiente orden de importancia: un 45% capacitación y entrenamiento, un 16% menos trámites y un 15% opinó que estandarización de procesos.

- A. Capacitación

- B. Acompañamiento
- C. Estandarización de procesos
- D. Reducir el número de centros de gasto
- E. Ampliar la ordenación a más rubros
- F. Menos trámites
- G. Más controles
- H. Otros

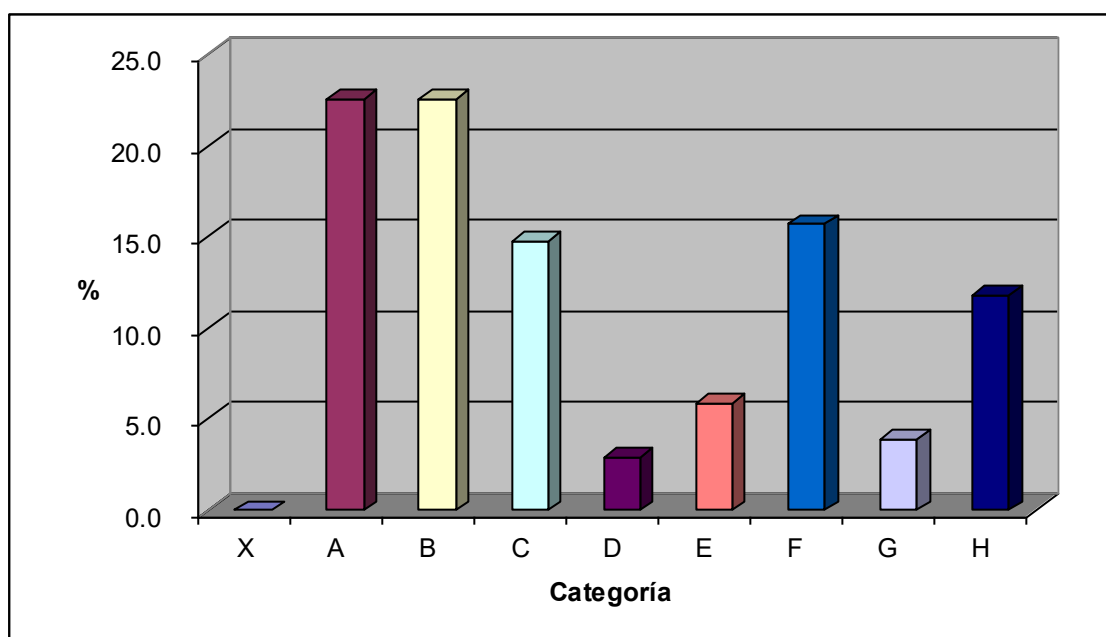


Gráfico No. 88

Otras opiniones fueron:

- Comunicación
- Autonomía con acompañamiento
- Descentralizar
- Comprensión de los programas de c/programa especial
- Adaptar los procesos y trámites según necesidades y prioridades
- Ampliar el número de centros de gasto
- Más funcionarios para la verificación

- Más compromiso de los ordenadores de gastos
- Que los directores de departamento sean los ordenadores de gasto

## 5. CONCLUSIONES

1. En términos generales, el sistema administrativo de delegación de la ordenación del gasto, ha sido útil para el funcionamiento de la Universidad, pero su gran problema ha sido la falta de control, seguimiento y evaluación, lo que ha permitido desajustes en el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos para el desarrollo institucional.
2. Desde cuando se crea el sistema administrativo de delegación de la ordenación del gasto, no se define adecuadamente el mismo, en el sentido que se empieza a tratar el tema de la descentralización, queriendo hacer realidad la delegación, situación que genera la no claridad normativa para toda la Universidad. Y aunque esta situación es corregida en la resolución 01230 del 23 de septiembre de 1999, la mayoría de los usuarios del modelo siguen entendiendo la delegación como descentralización.
3. Cuando se establecen los ordenadores de gasto en la primera resolución, se definen a los coordinadores de los programas especiales como tales, situación que no es clara en la medida en que la delegación se debe darse hasta cargos directivos. Esto es corregido en la resolución 01230 del 23 de septiembre de 1999, pero trajo consigo problemas para la Universidad básicamente en el manejo presupuestal que se dio con la fundación IGALA.
4. Uno de los principios presupuestales que se afectó con la intervención de la fundación IGALA para el manejo de los recursos financieros de los programas especiales fue “La unidad de Caja”, en la medida en que existían recursos que siendo de la Universidad no estaban siendo controladas por la misma.
5. El comportamiento de los gastos muestra tendencias al no cumplimiento de las metas presupuestales establecidas por la administración en cada vigencia, bien fuera por que no se alcanzara los ingresos propuestos o que se excedieran los gastos presupuestados, en los rubros específicos.

6. Es importante destacar como en el caso de la inversión se ha venido presentando un progreso creciente que ha permitido que la Institución enfoque los recursos a programas de bienestar estudiantil y a la capacitación de administrativos y docentes de la Universidad.
7. Se pudo observar una tendencia negativa en la creación de programas especiales a través del periodo estudiado , esto debido a la falta de políticas institucionales que inviten a los docentes y empleados a proyectar la Universidad en el ámbito externo y con ello genera más alternativas de recaudo de ingresos, así como la desmotivación y falta de compromiso de parte de la comunidad universitaria para la creación de este tipo de programas, además de la restricción de la normatividad (acuerdo 029 de 1997 que dicta disposiciones de pago para docentes de educación a distancia, acuerdo 010 de 1999 que define los incentivos monetarios para docentes, refiriendo el acuerdo 029 de 1999 y acuerdo 18 de 1997 que reglamenta la realización de cursos de extensión)
8. El reordenamiento de los programas especiales, derivado del traslado del manejo de los recursos de dichos programas de la fundación Igala a la universidad de Caldas, generó un retroceso en la inversión, ya que los dineros presupuestados no se pudieron ejecutar para lo inicialmente previsto.
9. Se destaca, como la inversión en los programas especiales se esta direccionando a la adquisición de tecnología de información (hardware y software), como una herramienta fundamental para el desarrollo de los diferentes procesos institucionales en lo que tiene que ver con docencia, extensión e investigación.
10. En la revisión de todos los actos administrativos se encontró como la mayoría de la documentación que debe respaldar estos actos no existe, lo que supone problemas de manejo y control de documentos, ya que los pagos fueron efectivos.
11. Se encontró también en estos actos administrativos, como no existe claridad en la medida en que por algunos pagos hechos por órdenes de trabajo y de trabajo intelectual

se estén cancelando a su vez servicios personales y gastos generales. Igual sucede con las órdenes de compra, algunas de las cuales fueron utilizadas para pagar servicios personales.

- 12.** Los informes de control interno están muy enfocados hacia evaluar la descentralización, y básicamente lo sucedido con los programas especiales, no teniendo en cuenta en su totalidad los ordenadores del gasto y la evaluación de la ordenación de la delegación del gasto que debe ser uno de los objetivos de su quehacer.
- 13.** Sólo se hicieron por parte de control interno informes hasta el año 1999, desde el año 2000 no se encontró ninguna evaluación del sistema, lo que implica el no cumplimiento de la norma.
- 14.** Es importante resaltar el desarrollo de funciones de la Secretaría General, que ha venido cumpliendo un papel de apoyo y asesoría para el desarrollo de los actos administrativos generados por los ordenadores del gasto.
- 15.** La junta de compras para el periodo evaluado, no era un órgano legalmente establecido por norma en la Universidad.
- 16.** Apenas en el año 2001, la junta establece en el acta 020 de noviembre 14 normatividad específica para las compras de la Universidad, en términos de procesos, factores de evaluación y pólizas.
- 17.** En cuanto a las compras globales, no se ha logrado consolidar este proceso y por ende no se han logrado mayores niveles de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos de la Universidad. Situación que se explico con claridad en el contenido del proyecto y que básicamente ha incidido de manera negativa en el desarrollo institucional, ya que como política, en caso de que se aplicara traería disminución de costos, mayor agilidad en los trámites y una mayor capacidad de respuesta a las necesidades institucionales.

18. No se realiza evaluación de proveedores, lo que incide en la posibilidad de seguir adquiriendo productos o servicios a empresas que no se ajustan a las necesidades de la Universidad.
19. No existe un manual específico de procedimientos para la ordenación del gasto.
20. Se sigue teniendo una percepción de complejidad y tramitología para la ejecución de la ordenación, de parte de los ordenadores del gasto.
21. De parte de los ordenadores del gasto se observa que las compras globales no han dado los mejores resultados, como se evidenció en la encuesta.
22. Un porcentaje importante de los mismos, no conocen los procesos de autocontrol.
23. Se sigue viendo a la División Financiera lenta en la ejecución de los procesos de ejecución.
24. Se sigue viendo a la Secretaría General lenta en la ejecución de los procesos de verificación.
25. La mayoría de los ordenadores no saben del papel que debe jugar control interno en la evaluación del proceso de delegación.
26. No se envían informes de ejecución de parte de los ordenadores.
27. Se evidencia falta de capacitación en este tema a los funcionarios encargados del proceso de delegación en la ordenación del gasto.
28. Aunque no se trató como una variable específica el tema de la comunicación, si se evidenció dentro de los resultados de la encuesta una falencia en los diferentes procesos de comunicación al interior de la institución, lo cual ha incidido de manera negativa en el proceso de informar y enterar a la comunidad universitaria en el sistema de delegación de la ordenación del gasto.

## **6. RECOMENDACIONES**

1. Es necesario generar un proceso de capacitación permanente que permita a los distintos ordenadores del gasto, entender con exactitud el modelo y su inclusión dentro de éste.
2. Se requiere ajustar más el cumplimiento del acuerdo 057, en cuanto a los porcentajes establecidos para la distribución de los ingresos de los programas especiales, así como una campaña de concientización en el uso y manejo adecuado de los recursos.
3. Para esto es importante realizar un estudio profundo sobre las causas exactas que están haciendo posible esta situación y revisar la normatividad existente frente a la posibilidad de generar nuevos mecanismos, que permitan un mayor auge de dichos programas contando con un beneficio tanto para las personas que presentan ideas y alternativas al respecto, como para la Universidad.
4. Es importante poner en marcha el plan estratégico de tecnología de información en lo pertinente a la articulación de toda la inversión de los programas especiales.
5. Se requiere una capacitación a las secretarías de los ordenadores del gasto y de los programas especiales en técnicas actualizadas de archivística, con el fin de mantener la información al día de los diferentes actos administrativos.
6. La Oficina de Control interno debe realizar seguimiento y control de la delegación de la ordenación del gasto y presentar informes periódicos de la evaluación del modelo.
7. Se debe crear la junta de compras a través de un acto legal de la Universidad.
8. Con el fin de dar mayor claridad y transparencia a los procesos de contratación, se deben establecer las personas o grupo de personas, que por sus características y méritos deban ser quienes generen los conceptos técnicos de dichos procesos de compra.













9. Se debe de consolidar el proceso de compras globales, con el fin de generar mayores niveles de efectividad para la Universidad.
10. La División de Servicios Generales debe contar con una base de datos que permita que los oferentes de productos o servicios para la Universidad cuenten con una certificación que precise una evaluación precisa del comportamiento de las compras que se han realizado con ellos.
11. Así mismo, esta División debe de ofrecer una lista sistematizada de proveedores, con los cuales la Universidad pueda contratar.
12. Frente a los criterios de evaluación de las propuestas de adquisición, debería elaborarse un documento norma que establezca estándares para generar igualdad de condiciones en ese proceso, buscando una mayor transparencia y objetividad.
13. Crear un instructivo o manual de procedimientos que indique cada uno de los procesos y procedimientos que permiten la ordenación del gasto y la conceptualización que la soporta.
14. Acompañar más a los ordenadores de gasto en los procesos de autocontrol.
15. Mejorar los procesos y los procedimientos de la División financiera, buscando la satisfacción del cliente, en este caso los ordenadores del gasto.
16. En este mismo sentido, mejorar los procesos de acompañamiento de la Secretaria General en la ordenación del gasto.
17. Hacer cumplir la norma, frente a la presentación de informes de ejecución de la ordenación del gasto, de cada uno de los centros.












## **7. TRABAJOS FUTUROS**











Como ejercicio aplicado al quehacer de la Universidad de Caldas, esta investigación se vuelve generadora de otro tipo de proyectos que buscarán aproximarse en una primera instancia a corregir las diferentes situaciones que presentan anomalía en el desarrollo del sistema. En caso de ser necesario se requeriría un complemento al sistema administrativo de delegación de la ordenación del gasto o proponer uno nuevo.







Además de lo anterior, en este momento como una realidad tangible, dos funcionarios de la Universidad de Caldas, basados en la información recopilada y los resultados mostrados en esta investigación, acaban de proponer dos temas en torno a la evaluación de los modelos administrativos de la gestión financiera y de la gestión del talento humano en la Universidad de Caldas.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

-  **PENAGOS Gustavo.** Descentralización administrativa. Colombia: ediciones librería del profesional, 1991.
-  **PENAGOS Gustavo.** Derecho administrativo. Colombia: ediciones librería del profesional, 1995.
-  **HERNÁNDEZ M, Pedro Alfonso.** Descentralización, desconcentración y delegación en Colombia. Bogotá Colombia: Editorial Legis, 1999.
-  **O.E.I. Organización de Estados Iberoamericanos.** Revista Iberoamericana de educación. Descentralización educativa. Madrid: Ediciones O.E.I, 1993.
-  **Ministerio de Hacienda. Manual de programación presupuestal.** Bogotá Colombia: imprenta Nacional. 1995
-  **Ministerio de Hacienda. Estatuto orgánico de presupuesto.** Bogotá Colombia: imprenta Nacional. 1997.
-  **MURRAI R. Spiegel.** Estadística. Madrid España: Ediciones Mcgraw-Hill. 1990.
-  **BERENSON, Mark L.** Estadística para administración y economía. México: Editorial Interamericana, 1984.
-  **MENDENHALL, William.** Estadística para administración y economía. México: Editorial Interamericana, 1978.
-  **BOX, George.** Estadística para investigadores. Barcelona: Editorial Reverté, 1988.

-  **MUTIS V., Andrés.** Los contratos del Estado en la ley 80 de 1993. Santafé de Bogotá: Editorial Temis, 1995.
-  **RODRÍGUEZ R., Libardo.** Derecho administrativo, general y Colombiano. Santafé de Bogotá, 1995
-  **Contraloría General de la República.** Descentralización administrativa y desarrollo. Colombia: Ediciones Contraloría General de la República, 1987.
-  **BOTERO Restrepo, Camila. Función Pública y Descentralización.** Bogotá Colombia: editorial presencia, 1987.
-  **ROJAS Hurtado, Fernando.** La política fiscal de la descentralización. Medellín Colombia: revista ciencias humanas, 1990.
-  **CARDENAS, Miguel Eduardo.** Descentralización y Estado moderno. Bogotá Colombia: Fescol, 1991.
-  **SILVA Colmenares, Julio.** Descentralización y modernización del Estado. Bogotá Colombia: Universidad Autónoma de Colombia, 1993.
-  **VALLEJO Mejía, César.** Descentralización y modernización. Manizales Colombia: revista estudios regionales, 1995.
-  **VILLEGAS Durán, Luz Amparo.** Metodología de la investigación. Manizales Colombia: Universidad Autónoma, 2001.
-  **CARRILLO Landeros, Ramiro.** Metodología y administración. México: Editorial Limusa, 1989,
-  **ALEXANDER, Carter.** Métodos de investigación. O.E.A, 1997.

-  **KREIMERMAN, Norma.** Métodos de investigación. México: Editorial Trillas, 1988.
-  **MUNICH, Lourdes.** Métodos y técnicas de investigación. México: Editorial Trillas, 1988.
-  **Ministerio de Hacienda y Crédito Público.** Nuevos rumbos para la descentralización. Bogotá Colombia: Imprenta Nacional, 2000.
-  **MONJE Álvarez, Carlos Arturo.** Nuevos rumbos en la descentralización.. Bogotá Colombia: 1999.
-  **ESCOBAR Pérez, Billy.** Una aproximación a la noción jurídica de autonomía universitaria. Imprenta Universidad Central. Bogotá, 2000
-  **HANSON E, Mark.** La descentralización educacional: problemas y desafíos. OEI. Noviembre de 1997.
-  **PUELLES Benítez, Manuel de.** «Informe sobre las experiencias de descentralización educativa en el mundo occidental,» Revista de Educación 299 (1992): 353-376.
-  **VARGAS, Jorge Enrique y Sarmiento, Alfredo.** Descentralización de los servicios de educación y salud en Colombia (Santiago de Chile: Naciones Unidas, Comisión Económica para América Latina y el Caribe-CEPAL, 1997).
-  **GRACIELA Messina.** **Descentralización Educativa.** Revista Iberoamericana de Educación Número 3.
-  **ALVAREZ García, Isais.** El Desafío de la Descentralización como Estrategia de Modernización Educativa. . México, D.F. Instituto Politécnico Nacional. Editorial Inédito. 1991.

-  **MACHADO Edgar, MONJE Carlos Arturo, MORENO Guillermo y VANEGAS Luis Evelio.** Hacia la desaparición de la universidad pública estatal. La reforma a la Ley General de Educación Superior. Universidad Surcolombiana, Neiva, 1999.
-  **MOJICA Martínez Claudia del Pilar.** La descentralización educativa en Colombia, alcances y limitaciones.. Universidad de los andes. 1992.
-  **ICFES, Subdirección Jurídica.** Descentralización en universidades públicas.. Sentencia No. C-299/94
-  **LINARES, Juan Francisco.** Derecho Administrativo. Buenos Aires: Astrea, 1986.
-  **ESCOLA. Jorge Héctor.** Compendio de Derecho Administrativo. Depalma, Buenos Aires. Volumen L, 1986.
-  **GALVIS, Álvaro.** Las Entidades Descentralizadas. 3a. edición. Editorial Talleres Gráficos de Montoya & Araujo, Ltda.. Bogotá, 1984.

**ANEXO A.**  
**ESTATUTO DE CONTRATACIÓN**

















**ANEXO B.**  
**RESOLUCIONES DE DESCENTRALIZACIÓN**

















































































**ANEXO C.**  
**FORMATO DE ENCUESTA**









**ANEXO D.**  
**FORMATOS DE ACTOS ADMINISTRATIVOS**